

УДК 338.242.2

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРОЦЕССОВ СМК, ВХОДЯЩИХ В ГРУППУ «ЛИДЕРСТВО»

А. А. Гришнева

*Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва*

Поступила в редакцию 5 сентября 2016 г.

**Аннотация:** показано, что на уровне лидерства и обязательств высшего руководства в отношении СМК в настоящее время введены требования, касающиеся получения отчетов о результативности СМК, учета контекста организации при установлении политики и целей в области качества, распространения политики в области качества внутри организации, интегрирования требований СМК в бизнес-процессы организации, развития понимания процессного подхода, обеспечения результативности СМК, в том числе путем стимулирования деятельности сотрудников в этом направлении, поддержки постоянных улучшений, а также поддержки должностных лиц в демонстрации лидерства в их зоне ответственности. Группа процессов СМК «Лидерство» должна быть сформирована для достижения целей и обеспечения решения комплексов задач по поддержанию режима эффективности и повышения результативного функционирования основных и обеспечивающих процессов административного управления и СМК на предприятии в целом.

**Ключевые слова:** процессы, качество, лидерство, обеспечение результативности.

**Abstract:** this article shows that at the level of leadership and commitment of senior management in respect of the QMS is now introduced requirements for receiving reports on the impact of QMS, considering the context of the organization when establishing policies and objectives in the field of quality, quality policy dissemination within the organization, to integrate the requirements of the QMS in the organization's business processes, develop an understanding of the process approach, ensure the effectiveness of the QMS, including by stimulating the activity of employees in this direction, support continuous improvement, as well as the support of officials in the demonstration of leadership in their area of responsibility. Group of QMS processes «leadership» should be formed to ensure that the goals and objectives of the regime keeping complexes efficiency and enhancing the effective functioning of the main and providing administrative and processes of the QMS in the enterprise as a whole.

**Key words:** processes, quality, leadership, ensuring efficiency.

Международная организация по стандартизации (ISO) осуществила очередную переработку стандарта ISO 9001, содержащего требования к СМК. При этом, как и планировалось, был произведен существенный пересмотр, затронувший и требования к СМК, и структуру документа, и используемую терминологию. Если говорить о самых общих выводах, которые напрашиваются после ознакомления с «новым» стандартом, то к наиболее важным изменениям следует отнести:

- требование установить или выявить контекст организации, без учета которого практически невозможно достижение запланированных результатов;
- применение подхода, основанного на учете рисков и возможностей;
- «превращение» в «лидера» первого лица организации – из топ-менеджера, который, выделяя

средства на поддержание СМК, устанавливая ответственность в системе, подписывая, часто не читая, документы, определенные стандартом, не очень-то вникал в проблемы системы. Эти проблемы первому лицу были не слишком интересны, потому что требования СМК не были внедрены в бизнес-процессы организации (в ISO 9001:2008 соответствующее требование отсутствовало), а бизнес-процессы – это то, что всегда прежде всего заботит первого руководителя организации [1].

Вместо раздела «Ответственность руководства» введен раздел «Лидерство», при этом появилось требование к высшему руководству демонстрировать свое лидерство и обязательства в отношении СМК и в отношении ориентации на потребителя.

В части лидерства и обязательств высшего руководства в отношении СМК введены требования, касающиеся получения отчетов о результативности СМК, учета контекста организации при установле-

нии политики и целей в области качества, распространения политики в области качества внутри организации, интегрирования требований СМК в бизнес-процессы организации, развития понимания процессного подхода, обеспечения результативности СМК, в том числе путем стимулирования деятельности сотрудников в этом направлении, поддержки постоянных улучшений, а также поддержки должностных лиц в демонстрации лидерства в их зоне ответственности. Конкретизировано, что должно быть обеспечено высшим руководством для демонстрации своего лидерства и обязательств в отношении ориентации на потребителей. Введено требование о доступности политики соответствующим заинтересованным сторонам. Требование о назначении представителя руководства исключено из стандарта, в то же время стандарт требует от высшего руководства установить ответственность за выполнение ряда функций, в том числе тех, ответственность за которые по стандарту ISO 9001:2008 была возложена на представителя руководства.

Высшее руководство должно установить ответственность (и предоставить необходимые полномочия) сверх той, которая по ISO 9001:2008 была возложена на представителя руководства, за обеспечение соответствия результатов процессов ожидаемым (можно понять, что речь идет о «владельцах» процессов) и за обеспечение сохранения целостности СМК при планировании и внесении в нее изменений.

Группа процессов СМК «Лидерство» сформирована для достижения целей и обеспечения решения комплексов задач по поддержанию режима эффективности и повышению результативного функционирования основных и обеспечивающих процессов административного управления и СМК на предприятии в целом.

Анализ в экономической литературе представленных классификаций процессов СМК не позволяет четко структурировать процессы СМК, что выявляет отсутствие основополагающего принципа классификации, который смог бы выделить процессы «Лидерство» и отнести их к той или иной классификационной группе. Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2015 любую деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, можно рассматривать как процесс [2]. Обзор публикаций, посвященных процессному подходу, свидетельствует, что все процессы СМК подразделяются на три группы: основные, обеспечивающие и процессы менеджмента. В основу данной классификации положен принцип влияния процессов на добавленную ценность продукции, а

также добавленную стоимость всей организации. Руководствуясь данным подходом, можно сформулировать условия определения процессов СМК, входящих в группу «Лидерство»:

- состав процессов административного управления не должен выходить за рамки требований стандарта ИСО 9000, в особенности раздела 5 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования «Лидерство», как и раздела 2.6 ГОСТ Р ИСО 9000-2012 «Роль высшего руководства в системе менеджмента качества»;

- возможность процессы административного управления отнести к компетенции и зонам ответственности одного из группы высших руководителей организации;

- количество процессов административного управления должно быть оптимизировано (по возможности);

- процессы административного управления должны строиться на принципе TQM «Лидерство руководителя», согласовываться с критериями и категориями моделей совершенствования бизнеса и премий по качеству, относящихся к разделам ответственности руководства;

- наличие для каждого процесса административного управления СМК очевидного преобразования высшим руководством организации информации о контексте организации в регламенты, предписывающие порядок оценки, функционирования и развития основных и обеспечивающих процессов СМК на основе выполнения последовательно взаимозависимых видов всей управленческой деятельности.

Следует заметить, что вышеизложенные условия идентификации процессов СМК «Лидерство» вполне согласуются с постулатом Э. Деминга: «Высшее руководство организации во всех случаях должно поступать, принимая на себя ответственность за качество продукции» [3].

С целью определения процессов СМК, входящих в группу «Лидерство», целесообразно провести сравнительный анализ мировых и российских моделей совершенствования бизнеса и премий в области качества, взяв за основу методологию А. Н. Шмелевой, О. С. Щукина [4]; национальной премии качества М. Болдриджа [5]; премии Э. Деминга [6]; Европейской премии качества [7]; Японской премии качества [8]; Премии Правительства РФ в области качества [9]; Конкурса, проводимого Всероссийской организацией качества в области менеджмента качества [10]; конкурсов: «Российский лидер качества», «Качество управления», «Лучший менеджер по качеству года».

Обзор содержания вышеперечисленных конкурсов по качеству свидетельствует, что данные критерии премий охватывают практически все факторы конкурентоспособности организации, и при этом качество ее продукции и услуг является только одним из всех оцениваемых показателей:

- политика в области управления и детализация ее в отношении сферы менеджмента качества;
- персонал;
- ориентация на потребителей;
- лидирующая роль руководства;
- социальная ответственность руководства в управлении;
- менеджмент и управление ресурсами и производственной инфраструктурой;
- ключевые показатели общей деятельности организации и т.п.

Проанализировав вышеперечисленные конкурсы, автор выявил наиболее общий инструментарий для оценки результативности процессов административного управления СМК, которые и были сгруппированы в следующие направления, согласованные с TQM: лидерство, ориентация на клиента, политика в области качества, процессы непрерывного улучшения, процессный подход.

Также автор выявил наиболее общие категории и критерии премий, которые лишь частично могут быть использованы для качественной оценки результативности процессов административного управления СМК организации, поскольку работа руководства по данным аспектам деятельности предприятий направлена и на повышение, в том числе результативности СМК организации (таблица).

Т а б л и ц а

*Анализ инструментов оценки результативности процессов административного управления, выявленных в критериях мировых премий по качеству*

Премия Э. Деминга (? 100 баллов)	Японская премия качества (? 1000 баллов)	Премия М. Болдриджа (? 1000 баллов)	Европейская Премия качества (? 1000 баллов)
1	2	3	4
Категория «Политика в области управления и ее развертывание в отношении менеджмента качества»	Категория «Лидерство и принятие решений»	Категория «Лидерство»	Категория «Лидерство»
	Категория «Результаты работы»: – Критерий «Результаты лидерства»		
Категория «Непрерывное совершенствование деятельности организации»	Категория «Разработка и реализация стратегии»	Категория «Стратегическое планирование»	Категория «Стратегия»
	Категория «Обучение и развитие персонала»	Категория «Сосредоточение на персонале»	Категория «Персонал»
			Категория «Результаты для персонала»
	Категория «Понимание клиентов, рынка и работа с ними»	Категория «Ориентация на потребителя»	Категория «Процессы, продукты и услуги»: – Критерий «Производство разрабатывается на основе требований потребителей»; – Критерий «Отношения с потребителями управляются и улучшаются»
	Категория «Результаты работы»: – Критерий «Удовлетворение потребителей»		Категория «Результаты для потребителей»
Категория «Процесс создания ценностей»: – Критерий «Управление основным бизнес-процессом»; – Критерий «Управление вспомогательными процессами»		Категория «Управление процессами»	Категория «Процессы, продукты и услуги»: – Критерий «Процессы разрабатываются и управляются»; – Критерий «Процессы улучшаются»

О к о н ч а н и е т а б л.

1	2	3	4
	Категория «Информационный менеджмент»	Категория «Оценка, анализ и менеджмент знаний»	Категория «Партнерство и ресурсы»: – Критерий «Управление информацией и знаниями»
	Категория «Результаты работы»: – Критерий «Результаты обучения»; – Критерий «Результаты процесса создания ценностей»	Категория «Результаты»	Категория «Ключевые показатели деятельности организации»
	Категория «Процесс создания ценностей»: – Критерий «Взаимодействие с бизнес-партнерами»		Категория «Партнерство и ресурсы»: – Критерий «Управление внешними партнерскими отношениями»

При анализе российских национальных премий в области качества автор выявил наиболее общие качественные инструменты оценки результативности процессов административного управления в СМК для премий:

- 1) разработка и детализация политики и стратегий в области качества;
- 2) лидирующая роль руководства в разработке, функционировании и при совершенствовании СМК организации;
- 3) разработка, согласование с интересами потребителя, контроль, корректировка, реализация, анализ достижимости целей, эффективности программ и планов по обеспечению качества;
- 4) проектирование системы и процессов менеджмента качества, в том числе процессов административного управления взаимодействия с поставщиками организации;
- 5) вовлечение и распределение ответственности и полномочий персонала по реализации требований политики, стратегии, целей в области качества;
- 6) анализ результативности СМК руководством организации, разработка и оценка эффективности целесообразности корректирующих или предупреждающих действий;
- 7) определение, измерение и выполнение требований, запросов, ожиданий у потребителя и повышение его удовлетворенности.

Таким образом, рассмотренные критерии оценки категории «Лидерство» ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и «Лидерство» в премиях качества акцентируют внимание на следующих группах процессов административного управления в системе менеджмента организации:

1. Как действия высшего руководства лично направляют и поддерживают организацию.

2. Насколько четко поставлены в организации задачи по максимальному удовлетворению потребностей клиентов, какая система менеджмента применяется для реализации данной концепции управления, берут ли руководители на себя принципиальное обязательство по ее практической реализации и каков уровень используемой компетентности.

3. Применяют ли менеджеры эффективные методы и уникальные подходы для создания и развития системы управления организацией, предприятием.

4. Как лидер-руководитель через качество участвует в проектах по постоянному улучшению экономических результатов деятельности организации; участвует в разработке и реализации политики качества и установлении следующих из нее стратегических тактических и оперативных целей; участвует в функционировании системы менеджмента качества в контексте вовлечения и мотивации всего персонала организации в деятельность по улучшению качества продукции и услуг.

Проведенный автором анализ содержания моделей и премий по качеству дает возможность выявить и ранжировать приоритетные зоны ответственности в системе менеджмента качества для руководства организации, а процессы СМК, входящие в группу «Лидерство», предлагается идентифицировать следующим образом:

- менеджмент политики в области качества;
- менеджмент целеполагания в области качества;
- наличие свидетельства о принятии руководством организации обязательств по постоянному улучшению результативности СМК;
- процессы определения и выполнения требований клиентов в целях повышения уровня их удовлетворенности;
- процессы планирования в СМК;

– процессы определения и доведения до персонала организации задач и компетенций ответственности и полномочий в области качества;

– процессы разработки в организации иерархии информационного обмена, в том числе и информации по вопросам результативности СМК;

– анализ результативности СМК организации через запланированные интервалы времени.

Критерии оценки результативности процессов СМК, входящих в группу «Лидерство», могут быть сформулированы на основе принципа синергии принципов TQM, требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015, критериев оценки рассмотренных выше моделей совершенствования и премий бизнеса по качеству.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гугелев А. В. Система терминов для системы менеджмента качества / А. В. Гугелев // Стандарты и качество. 2005. – № 8. – С. 70.

*Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва*

*Гришнева А. А., аспирант кафедры маркетинга*

*E-mail: nastya\_saransk@mail.ru*

*Тел.: 8 (342) 24-14-50*

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Режим доступа: [www.gost.ru](http://www.gost.ru)

3. Гугелев А. В. Стандартизация, метрология и сертификация : учеб. пособие / А. В. Гугелев. – М., 2008.

4. Щукин О. С. Развитие группы процессов системы менеджмента качества «Ответственность руководства» / О. С. Щукин, А. Н. Шмелева // *Фундаментальные исследования*. – Ч. 2. – 2013. – № 6. – С. 431–434.

5. Режим доступа: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>

6. Режим доступа: [http://deming.org/index.cfm?content\\_511](http://deming.org/index.cfm?content_511)

7. Режим доступа: <http://www.efqm.org>

8. Режим доступа: <http://www.jqac.com/>

9. Режим доступа: <http://www.vniis.ru>

10. Режим доступа: <http://mirq.ucoz.ru/index/0-60>

*Mordovian State University named after N. P. Ogarev*

*Grishneva A. A., Post-graduate Student of Marketing Department*

*E-mail: nastya\_saransk@mail.ru*

*Tel.: 8 (342) 24-14-50*