

Л.10 КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент



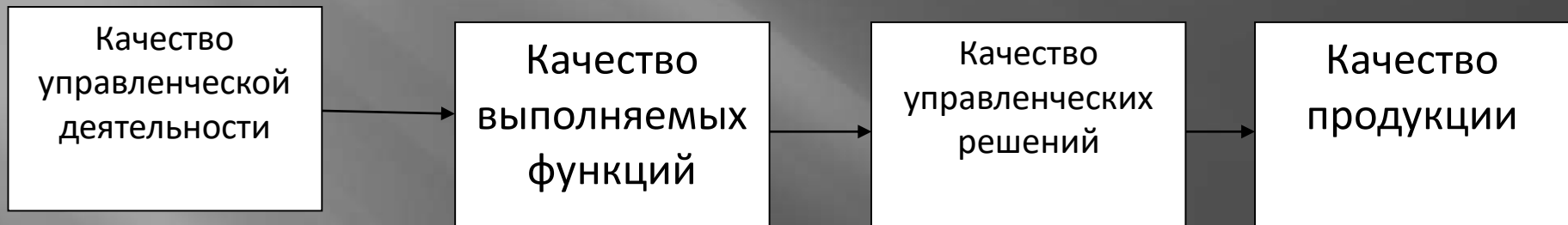
Вопросы лекции:

1. Суть и содержание понятий: качество, качество управленческой деятельности, качество УР.
2. Содержание основных составляющих качества управленческих решений.
3. Значение стандартизации процесса управления качеством ПРУР. Подходы к оценке качества процедур, используемых при ПРУР.
4. Роль международных стандартов управления качеством.

Качество — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества. Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. Признаком хорошего качества является наличие подтверждающих сертификатов, выданных авторитетными фирмами или персоналиями.

Качество управленческой деятельности — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений

Схема основных элементов, определяющих качество продукции



Качество управленческого решения — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР.

Качество управленческого решения может рассматриваться с организационной, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты.

Содержание основных составляющих качества УР

Наименование сторон качества	Основные нормы, правила, документы, которым должно соответствовать УР
Организационная	Регламенты, инструкции, принятые в компании
Экономическая	Сертифицированные методы экономических расчетов
Социальная	Права человека
Технологическая	Национальные или мировые технологические нормативы
Психологическая	Прогрессивные традиции и нормы общежития
Правовая	Национальные и международные законодательные акты
Экологическая	Стандарты ISO 14000 и стратегия устойчивого развития
Этическая	Прогрессивные традиции и нормы общежития
Политическая	Программа национального развития
Партийная	Устав и программа представляемой партии

В практике производственной деятельности выделяют три уровня управления качеством (УК):

Производственный, включающий совершенствование оборудования, материалов, квалификации персонала;

Технологический, предполагающий создание функциональных управленческих структур для координации всей производственной деятельности компании по улучшению качества выпускаемой продукции;

Управленческий, включающий формирование системы управления качеством во всей структуре компании, в том числе высшее и среднее звено управления, технологию и производство.

Первый уровень предполагает локальный подход. При нем основное внимание уделяется разработке и внедрению современного оборудования, использованию более качественных материалов, приглашению на работу высококвалифицированных рабочих, инженеров, дизайнеров, рекламистов, менеджеров.

Распространенность данного подхода самая большая. Он прост для понимания и реализации на уровне обыденного мышления. Однако при нем не всегда достигается лучшее взаимодействие лучшего оборудования, услуг и материалов, составляющих производство.

Второй уровень предполагает комплексный подход. Он основан на более проработанном, чем при первом уровне, подходе к формированию системы производства продукции и управления технологическими ресурсами. В рамках данного подхода в компании создается отдел или группа по управлению качеством продукции. В функциональные обязанности этой структуры входят действия, связанные с подготовкой и реализацией технологических и управленческих решений по улучшению и согласованию деятельности производственных и обслуживающих подразделений. Соответствие системы управления качеством производственного процесса в компании действующим стандартам или нормативам может служить основанием для получения международного сертификата качества (ISO 9000-2000). Данное соответствие легализуется по результатам технологического аудита, проводимого специалистами соответствующих организаций. Обычно сертификат качества дается компании на три года с ежегодным аудитом основных параметров, входящих в систему управления качеством. Однако рассматриваемый уровень не обеспечивает единой политики в области управления качеством между управленческой и технологической элитой компании.

Третий уровень основан на системном подходе. Он предполагает управление качеством всей деятельности в компании. Управление этим процессом возлагается либо на первого руководителя компании, либо на соответствующие службы вышестоящей организации.



Качество процесса подготовки и реализации управленческих решений определяется качеством всех используемых процедур и операций. Качество оценивается относительно норм, стандартов, критериев. Рассмотрим подходы к оценке качества процедур, составляющих процесс ПРУР.

**Информационная подготовка* — это самая важная процедура ПРУР для достижения высокого качества. Основу системы качества составляет соотношение требований покупателя и предложений продавца. Оценку такого соотношения осуществляют эксперты. В случае достижения качества выдаются сертификаты, гарантирующие на некоторый период качество информационных технологий.

**Разработка вариантов, выбор и реализация УР — также достаточно подготовленные процедуры ПРУР. Разработка и реализация УР базируются на технологиях и методах, в описании которых имеется набор условий эффективного применения. Задача состоит в выборе лучшей технологии и лучшего метода из возможных вариантов. Правильность выбора и определяет качество этих процедур.*



**Процедура «согласование вариантов и утверждение УР» не имеет общих разработанных регламентов. Существуют лишь многочисленные локальные правила согласований и утверждений, а также перечень согласующих и утверждающих инстанций. Следовательно, хорошее качество по данной процедуре еще не достигнуто.*

**Процедура «контроль исполнения УР» достаточно хорошо разработана. Имеются типовые приемы контроля. Основу системы качества составляют регламенты проведения ревизии, аудита, технологического контроля. Для этих регламентов имеются утвержденные формы, нормативы, стандарты.*

*Процедура «информирование о результатах выполнения УР» также имеет все необходимые элементы для достижения высокого качества. Кроме того, данная процедура может в большой мере использовать информационные технологии, качество которых является одним из лучших.

Таким образом, из восьми процедур на сегодняшний день высокое качество могут обеспечить шесть процедур ПРУР. Две процедуры еще не вошли в систему управления качеством — это согласование вариантов и утверждение УР.



ISO (International Standard Organisation) — признанная в мировом сообществе организация по стандартизации. Она координирует усилия в области создания глобальных стандартов качества. Стандарт ISO 900X (X = 0-4 - цифровое обозначение модификации) относится к управлению качеством продукции. Соблюдение этих стандартов компанией свидетельствует о том, что она присоединяется к международному сообществу в понимании процедур управления качеством продукции.

ISO 9001 предназначен для организаций, занимающихся исследованиями, разработкой продукции и ее сервисным обслуживанием, ISO 9002 - для занимающихся сервисным обслуживанием продукции, ISO 9003 - для занимающихся контролем, испытаниями и тестированием, ISO 9004 - для организаций, не связанных с контрактными поставками.

Стандарты качества ISO 900X носят общий характер и не зависят от конкретной отрасли промышленности и экономики. Стандарты содержат руководящие указания по управлению качеством и моделям обеспечения качества. В описании системы ISO 900X детализируются общие функции управления качеством в виде набора мероприятий, которые группируются по четырем этапам:

<p>этап 1-й</p> <p>Составление главной цели улучшения качества продукции и предполагаемые параметры конечного результата.</p> <p>Выбор системы оценки качества.</p> <p>Оформление эталонов сравнения и форм отчетности.</p>	<p>этап 3-й</p> <p>Учет оперативной информации, поступающей от клиентов (жалоб, благодарностей, рекомендаций и т.д.), для корректировки процесса улучшения качества.</p> <p>Постоянное формирование базы данных о процессе управления качеством.</p>
<p>этап 2-й</p> <p>Составление конкретного плана разработки и внедрения процессов для улучшения качества (время и промежуточные результаты).</p> <p>Определение потребности в ресурсах.</p> <p>Формирование инструкций по использованию стандартов, форм отчетности и методике проведения аудита качества продукции.</p>	<p>этап 4-й</p> <p>Осуществление процедур определения качества и согласование их с требованиями стандарта ISO 900X.</p> <p>Проведение процедур оценки качества продукции.</p> <p>Составление отчета о проведении оценки качества продукции.</p> <p>Выявление резервов для повышения качества процесса оценки.</p> <p>Составление окончательного отчета о конкретном процессе управления качеством продукции.</p>



На основе ISO 900X получили распространение различные концепции и методы всеобщего управления качеством. К ним, в частности, относятся работы по международной программе TQM — total quality management. Программа TQM основана на двух направлениях:

на стимулировании выдающихся управленческих решений менеджеров;

на расширении их возможностей в рамках всей компании для постоянного совершенствования ее деятельности.