Жуков Я.Д.

Концептуальные основы применения ситуационных концепций управления в системе менеджмента качества, основанной на принципах ИСО 9000

Статья посвящена исследованию вопроса о необходимости применения ситуационного подхода при построении системы менеджмента качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000. Для этого анализируются стандарты ИСО 9000 в их соотношении с концепциями общего менеджмента, предполагающими применение ситуационного подхода. Сделаны выводы о невозможности соответствия системы качества стандартам ИСО серии 9000 при отсутствии применения принципов ситуационного подхода.

В различных публикациях, посвященных теории менеджмента качества, при рассмотрении вопросов применения различных подходов к менеджменту в рамках системы качества, отвечающей требованиям стандартов ИСО серии 9000, большое внимание уделяется процессному подходу, на применение которого указано и в самих стандартах. Также указывается на важность применения системного подхода. Однако в отношении ситуационного подхода применительно к управлению качеством мнения исследователей неопределенны. Некоторые авторы [1] указывают даже на его принципиальную несовместимость с применением стандартов ИСО 9000. Поэтому целесообразно выяснить, какова должна быть роль данного подхода к управлению при построении системы качества.

Прямых указаний на данный подход в стандартах нет. Однако же следует отметить, что данные стандарты вобрали в себя все основные достижения менеджмента, в том числе, и не относящиеся непосредственно к менеджменту качества, при детальном рассмотрении как стандарта ИСО 9001, так и ИСО 9004 можно обнаружить, что в них нашли отражение различные концепции общего менеджмента, в том числе и те, которые по сути своей ориентированы на применение ситуационного подхода, поскольку имеют дело с ситуационными переменными в управлении.

В данных стандартах можно отметить значительную связь с принципами различных концепций стратегического менеджмента, в частности, с такими концепциями, как теория пяти сил конкуренции Портера, ресурсная концепция, теория ключевых компетенций и др. Отдельные требования стандартов в значительной степени соответствуют различным аспектам теорий, входящих в эту области управленческой науки. В качестве примера можно привести теорию пяти сил конкуренции М. Портера, так как, хотя прямого указания на ее применение в стандартах нет, тем не менее, многие требования стандартов могут быть соотнесены с этой теорией, так что она вполне может быть использована для иллюстрации связи между стандартами ИСО серии 9000 и

ситуационным подходом. Сущность концепции состоит в рассмотрении фирмы в отраслевом контексте и использовании структурированного подхода к изучению ее конкурентного поведения. Анализ структуры отрасли на основе выделения «пяти сил конкуренции» Портера позволяет определить интенсивность конкуренции в ней и, следовательно, потенциальный уровень прибыльности бизнеса. Под пятью силами понимаются поставщики, конкуренты, возможные товары-заменители, потенциальные новички в отрасли и потребители. «Фирма должна, по мнению Портера, позиционировать себя в отрасли так, чтобы она могла наилучшим образом защищать себя от воздействия этих пяти сил либо оказывать на них влияние» [2]. Таким образом, очевиден ситуационный характер данной концепции, который проявляется во внимании, уделяемой каждой из меняющихся составляющих окружающей среды. Принципиальным здесь является то, что стратегия организации – предельно общее направление ее деятельности – увязывается с конкретной ситуацией, а определение этой стратегии основывается на анализе каждого из внешних ситуационных факторов.

То, каким образом принципы концепции пяти сил конкуренции проявляются в стандартах ИСО серии 9000, может быть проиллюстрировано следующим. Раздел 5.4.1 стандарта ИСО 9004 «Цели в области качества», определяя факторы, которые необходимо учитывать при постановке целей, фактически представляет собой требование того, чтобы при постановке целей в области качества принималось во внимание внешнее окружение, в целом соответствующее пяти силам конкуренции М. Портера. Далее, раздел стандарта ИСО 9004 5.6.2 «Входные данные анализа» в качестве источников необходимой информации напрямую указывает, в числе прочих, пять сил конкуренции М. Портера. Кроме того, при описании взаимодействия с поставщиками и партнерами стандарт также рассматривает их с позиций, сходных с представлением их в качестве одной из сил конкуренции. Так что в сфере взаимодействия с внешней средой, как ее представляют рассматриваемые стандарты, невозможно избежать необходимости применение ситуационного подхода.

Другими важными теориями, с одной стороны, нашедшими отражение в стандартах ИСО серии 9000, а с другой стороны, предполагающими применение ситуационного подхода, являются такие концепции, как теория управления знаниями, а также идея обучающейся организации. Теории, связанные с обучением и построением обучающейся организации во многом являются развитием концепции ключевых компетенций организации, появившейся в рамках стратегического менеджмента. Знание организации представляет собой «распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации» [3]. Могут существовать различные способы хранения и распределения знаний как в базах данных, так и в форме опыта и знаний персонала, не закрепленных формально. Эти знания постоянно накапливаются и позволяют организации лучшим образом реагировать на меняющуюся ситуацию, кроме того, объем накопленных знаний может спо-

собствовать увеличению способности организации к дальнейшему обучению. Выделяются два типа организационного обучения: «адаптивное обучение» (сосредотачивается на изменении в ответ на развитие среды бизнеса) и «порождающее обучение» (связано с развитием у организации новых отличительных способностей и определением или созданием у нее новых возможностей для усиления имеющихся способностей в новых конкурентных областях).

Для управления организационным знанием существуют различные методы, причем эти методы могут быть ориентированы на управление формальным знанием, а могут стремиться создавать и накапливать в различных формах знание неявное. Также важно отметить, что, по мнению Дж. Стоунхауса, «организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний… Управление знаниями связано не просто с организацией обучения и созданием организационных знаний. Оно также связано с управлением существующими запасами знаний» [3].

Управление знаниями в достаточно большой степени находит соответствие в некоторых разделах стандартов ИСО серии 9000. В частности, раздел ИСО 9004 4.2 «Документация» непосредственно указывает на требования, относящиеся к менеджменту знаний, как на один из критериев оценки эффективности управления документацией. Кроме того, раздел ИСО 9004 5.4.2 «Планирование качества» увязывает процесс планирования с использованием принципов управления знаниями, хотя и акцентирует внимание, прежде всего, на знании формальном. Далее, раздел ИСО 9001 5.5.3 «Внутреннее информирование» указывает на необходимость разработки процессов информирования по вопросам эффективности системы менеджмента качества, а соответствующий раздел ИСО 9004 указывает на важность использования информации в обеспечении вовлечения сотрудников в достижение целей в области качества, а также на необходимость аккумулирования данных, поступающих от сотрудников на основе обратной связи, причем на это же указывает и раздел 6.2.1 «Вовлечение работников» того же стандарта, описывая анализ таких данных, как потребности работников, их предложения, степень удовлетворенности работой, а также причины ухода. Следующий же раздел ИСО 9001 6.2.2 «Компетентность, осведомленность и подготовка» требует от организации также информирования работников, то есть создания потоков информации, направленных сверху вниз. Раздел ИСО 9004 6.5 «Информация» указывает на необходимость использования данных с целью постоянного развития базы знаний организации, которая используется для принятия решений, основанных на фактах, и стимулирования нововведений, что непосредственно указывает на важность применения принципов менеджмента знаний и обучающейся организации. А раздел 7.3.2 «Входные и выходные данные для проектирования и разработки» предполагает создание организацией новых знаний исходя из требований заинтересованных сторон, с одной стороны, и внутренних запросов организации, с другой стороны, как основы

для проектирования и разработки. При описании измерений, анализа и улучшения подчеркивается необходимость сбора данных о работе организации и дальнейшего использования их в деятельности организации; раздел ИСО 9001 8.2.1 «Удовлетворенность потребителей» указывает на необходимость контролировать информацию, касающуюся удовлетворенности потребителей, а также использование специальных методов получения и использования этой информации; раздел 9004 8.2.1.2 «Измерение и контролирование удовлетворенности потребителей» указывает на множественность источников информации, связанной с потребителями, и необходимость определения внутренних и внешних источники такой информации, доступных как в письменной, так и в устной форме; раздел ИСО 9001 8.4 «Анализ данных» требует от организации использования полученных знаний для оценки того, где можно осуществить постоянное улучшение эффективности системы менеджмента качества.

Таким образом, принципы теории управления знаниями и концепции обучающейся организации достаточно широко представлены в стандартах ИСО на системы менеджмента качества. Также очевидно, что рассмотренные теории основаны на применении ситуационного подхода, поскольку само обучение организации проистекает из реагирования на изменяющуюся ситуацию, из ее наблюдения и понимания, а новые знания, созданные внутри организации, в свою очередь, определяют новую внутреннюю ситуацию, меняющуюся по мере накопления новых данных и преобразования их в новые знания. Ситуационный подход в управлении знаниями можно соотнести с тем, что было описано выше как порождающее обучение, связанное с формированием, как осознанно, так и неосознанно, новой ситуации.

Другой группой теорий менеджмента, принципы которых можно найти в стандартах ИСО 9001 и 9004, являются различные мотивационные концепции. Это, в первую очередь, такие теории, как теория гигиенической мотивации Ф. Герцберга, теория Y Д. Макгрегора, мотив достижения Д. Макклелланда, теория Z У. Оучи. Широко известная теория мотивации Герцберга, в соответствии с которой мотивация персонала определяется двумя факторами: гигиеническими факторами, которые образуют лишь базовые условия труда и не являются достаточными для мотивации, и собственно мотиваторами, которые внутренне присущи выполняемой работе и оказывают определяющее воздействие на уровень мотивации персонала, – тесно связана с ситуационным подходом, поскольку она предполагает обогащение труда, то есть создание условий, при которых персоналу предоставляется возможность работать внутри определенной ситуации, применять к ней необходимые методы, в противоположность определенности всей деятельности инструкциями и распоряжениями. Теория Y Макгрегора, являясь предположением относительно человеческого поведения и связанных с ним методов мотивации, апеллирующим к значительной степени самостоятельности сотрудников, использующим способности к самоуправлению и самоконтролю, склонность к творчеству и изобретательность, также предполагает важность ситуационных факторов в деятельности сотрудников как основу для мотивации. Также в

русле использования ситуационных факторов лежит теория мотива достижения Макклелланда, связывающая мотивацию со степенью потребности к достижению и указывающая в качестве одного из определяющих факторов появления этой потребности то, что успех не должен быть четко определенным или гарантированным, но должен быть связан с умеренным риском и с некоторой неопределенностью. Теория Z Оучи, в свою очередь, использует указанные ситуационные факторы мотивации для описание эффективной организации, при этом можно отметить, что ситуационный подход в ней реализуется двояко: с одной стороны, организация по Оучи защищает своих сотрудников от неблагоприятных ситуаций во внешней среде, с другой стороны, сотрудники действуют достаточно независимо и самостоятельно в решении проблем и использовании возможностей, которые предоставляет организации ситуация.

В стандартах ИСО серии 9000 уделено большое внимание мотивации персонала. Вовлечение персонала является одним из основных принципов стандартов. Так что во многих разделах стандарта встречаются указания на необходимость применения принципов, которые могут быть соотнесены с подходом к мотивации, применяемым в вышеозначенных теориях. Так, раздел ИСО 9004 5.2.2 «Потребности и ожидания» указывает на обеспечение вовлечения и мотивации работников через определение ожиданий работников и их потребностей в признании, удовлетворенности работой, в их развитии. Раздел 5.5.1 «Ответственность и полномочия» обращает внимание на необходимость наделения ответственностью и полномочиями всех работников организации, что дает им возможность участвовать в достижении целей в области качества и создает условия для их вовлечения, мотивации и принятия ими обязательств. Раздел 6.2.1 «Вовлечение работников» в числе методов обеспечения вовлечения и повышения квалификации сотрудников предполагает разработку личных и коллективных целей, содействие вовлечению работников при постановке целей и принятии решений, содействие открытому, двустороннему обмену информацией, анализ потребностей работников, создание условий, поощряющих нововведения, обеспечение эффективной коллективной работы и информирование о предложениях и мнениях. А раздел 8.5.4 «Постоянное улучшение деятельности организации», рекомендуя организации «выработать культуру, способствующую вовлечение работников в активный поиск возможностей улучшения характеристик процессов, деятельности и продукции», а также «создать среду, в которой полномочия делегируются так, чтобы работники имели полномочия и приняли на себя ответственность по определению возможностей там, где организация может улучшить свою деятельность», предполагает формирование организации в соответствии с принципами теории Z Оучи.

Таким образом, в стандартах ИСО серии 9000 можно найти принципы различных концепций менеджмента, которые включают в себя отдельные аспекты методологии ситуационного подхода, что доказывает необходимость применения в том числе и ситуационного подхода при построении либо улучшении системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000.

Список литературы

1. Булахов В. А. Модернизация менеджмента: от функционального к процессному / В. А. Булахов // Стандарты и качество. – 2005. – №8. – С. 60-65.
2. Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы. / В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. Серия “Менеджмент”. – 2002. – №2 . – С. 3-21.
3. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием / Дж. Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – С. 14-26.