



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

От обеспечения качества к созданию ценности:

взаимодействие
факторов качества,
производительности и риска

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

РОЙ РИМИНГТОН,

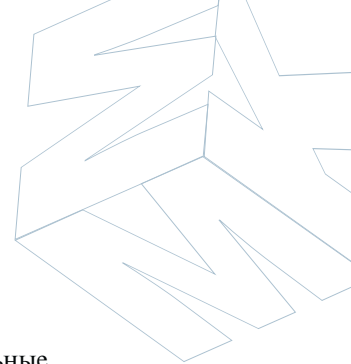
старший консультант Центра организационного развития при Колледже государственной службы (Сингапур), ведущий аудитор IRCA, эксперт Модели совершенства вузов при Министерстве образования Сингапура, председатель комитета по связям с общественностью Сингапурского института качества, президент сингапурской Ассоциации управления рисками и страхования



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Качество,
производительность,
риск,
возможности,
ценность.

Мир, в котором мы живем, разительно отличается от мира, в котором мы жили 25 лет назад. Он характеризуется суматошностью, сложностью и переменами. Такие проблемы, как финансовый кризис, войны, природные катаклизмы, нехватка продуктов питания, меняющиеся ожидания потребителей, быстрый прогресс технологий, аутсорсинг сырья и услуг являются приоритетными для организаций как государственного, так и частного сектора. За это время изменилось и понятие «качество». Кроме того, появляется потребность в соответствующем изменении стиля мышления и развитии компетентности.



В области управления качеством применялось множество подходов, отвечающих растущим потребностям. В промышленности контроль качества способствовал предсказуемости промышленного процесса, уменьшению его чувствительности к неконтролируемым вмешательствам (робастности). Акцент делался на эффективности, результативности, оптимизации производственных процессов, длительности производственного цикла и повышении производительности. Качество продукции было определено как соответствие назначению. В сфере услуг качество определялось степенью удовлетворения ожиданий потребителя. Появление таких областей, как управление производством, управление качеством, менеджмент рисков было следствием низкого качества и несоответствий в системах, процессах, продукции. Например, качество определялось надежностью продукции, соответствием требованиям международных стандартов. В производстве — соответствием стандартам безопасности труда и охраны здоровья. В области управления рисками — соблюдением правил и регламентов, готовностью к чрезвычайным ситуациям. Связь этих областей — в понятии «обеспечение качества».

В то же время, если проанализировать концепцию «стремление к качеству», то мы увидим появление инновационных методов, экспериментов и открытий, желание предвосхитить ожидания потребителей, изменение традиционных методов ведения деятельности и выбор новых парадигм. Качество, как и риск, обуславливается воздействием факторов и событий, которые статистически определимы. Производительность, качество и риск можно, таким образом, объединить как на понятийном, так и на техническом уровне, расширяя сферу проблем, с которыми сталкиваются и которые решают в данных областях.

Люди как движущая сила

Перемены и нестабильность сегодня приняты в качестве условий функционирования организаций. Нестабильность — состояние, в котором скорость и сложность изменений превосходят способность организаций их анализировать. Управление нестабильностью и сложностью требует выработки нового типа мышления и понимания со стороны лидеров и практиков. Аналитического обоснования здесь недостаточно, а потребность в системном мышлении воз-

растает. Необходимо создать интеллектуальные организации, которые способны быстро реагировать и выживать в быстро меняющемся мире. Интеллектуальным организациям потребуются новые сферы компетенции, а ключевые сферы компетенции должны быть связаны с инновационным и творческим мышлением, контролем рисков, обновлением и саморазвитием, а также управлением.

За последние 15 лет первоначальные навыки в отношении организационного совершенства приобрели большую практическую направленность (Balanced ScoreCard, «Шесть сигм», ISO 9001 и т. д.), вероятно, благодаря тому факту, что носители этих навыков пришли из инженерной и рабочей среды и потому были наделены глубокими познаниями в области статистики, процессов, продукции и связанных с ними процедур. Однако оставался вопрос: сможет ли единой проведенное организационное улучшение быть достаточным для дальнейшей успешной деятельности? Игроки на рынке меняются, и, как было отмечено, в течение последних 5–10 лет все больше людей из различных отраслей возглавляют инициативы организационного совершенства, особенно те, у которых есть опыт работы с людьми в отделах кадров и отделах по работе с потребителями. Прогрессивные организации в данный момент в большей мере сосредоточили свои усилия на организационном совершенствовании.

Модель 1: цикл совершенствования

Организации освоили множество инициатив в сфере качества, включая *стандарты, полезные инструменты и системы*. Одни компетенции играют ключевую роль для выполнения нормативных требований, другие нужны для выполнения контрактных требований. Исходя из этих двух основных уровней, обязательно наличие базовых компетенций для обеспечения *совершенствования организации, создания ценности и устойчивого развития* (схема 1).

Модель 2: перспективы качества

По мнению автора, эволюция управления рисками проходит через три четкие смены парадигмы (схема 2).

Обеспечение качества

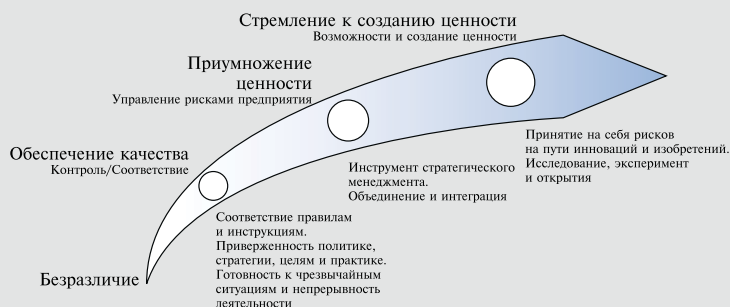
Усилия сконцентрированы на контроле и недопущении ошибок в отношении производ-

ственных рисков и управления ими. На этой стадии акцент сделан на обеспечении качеством посредством контроля и соответствия правилам, инструкциям, политике, стратегии и целям. Особое внимание уделяется безопасности и охране здоровья, управлению в кризисных ситуациях и защите окружающей среды, а также контролю над финансовыми активами и корпоративному управлению.

Схема 1
Модель 1: цикл совершенства



Схема 2
Модель 2: три перспективы качества



Приумножение ценности

Целостный подход к вовлечению всех бизнес-подразделений организации, включая потребителей и поставщиков посредством управления рисками предприятия. На данном этапе управление рисками предприятия включает как внутренние, так и внешние аспекты и функции организации и рассматривается как инструмент стратегического менеджмента.

Стремление к созданию ценности

Создание возможностей для изменений и движение к инновациям через принятие рисков и проведение экспериментов обуславливает изменение образа мышления. Стремление к созданию ценности покрывает собой потенциальные риски. Возникает необходимость сосредоточиться на исследованиях, экспериментах и открытиях и брать на себя часть рисков.

Ценность обычно определяется как какое-либо действие или процесс, за который потребитель готов заплатить. В концепции «Бережливое производство» фокус направлен на создание ценности с наименьшими затратами труда. И, следовательно, цель — повышение эффективности, ведущее к улучшению производительности и в конечном итоге — ускорению производственного процесса. Это достигается применением ряда инструментов, позволяющих идентифицировать и быстро ликвидировать потери. При устранении потерь качество улучшается, а время производства и затраты сокращаются.

Эффективность и результативность

Слова «результативность» и «эффективность» часто выступают как синонимы. Однако в менеджменте понятия «эффективность» и «результативность» имеют разные значения. Под эффективностью подразумевается степень экономии, с которой в процессе расходуются ресурсы, особенно время и деньги. Под результативностью подразумевается то, насколько достигнуты запланированные цели. Иначе можно трактовать эти понятия следующим образом: эффективность — соответствующее выполнение работы с имеющимися ресурсами, а результативность — выполнение соответствующей работы.

Термину «производительность» можно дать такое определение: способность получать результат на выходе (продукты или услуги), принимая во внимание объем затраченных ресурсов (сырья, финансов, труда). Высокая производительность означает производство как можно большего объема продукции с наименьшими затратами. Экономическое определение этого понятия следующее: $\text{продуктивность} = \frac{\text{результат}}{\text{затраты}}$. Таким образом, увеличение производительности означает улучшение эффектив-

ности использования денежных средств, сырья, трудовых ресурсов в производстве продукции.

Иными словами, результат на выходе и затраты на входе связаны с эффективностью, результативностью, качеством и риском.

Необходимость соответствия законодательству

Под давлением глобализации, либерализации местных рынков и растущей конкуренции мы часто забываем о соответствии деятельности компании нормативным документам.

Соответствие означает знание «правил игры» и следование им. Бизнес-риски возникают из среды, в которой функционирует организация, и внутренних задач, которые она перед собой ставит. Кроме того, сегодня риск возникает из-за постоянно появляющихся законов. Каждый из них диктует собственный набор правил и, в свою очередь, представляет интересы отдельных лиц. Управление в таких условиях требует развития системы внутреннего контроля, призванного обеспечить:

- эффективность и результативность операций;
- надежность отчетности компании;
- соответствие применяемым законам и инструкциям.

Таким образом, организация должна знать соответствующее законодательство и наиболее значительные риски, связанные с ним. Незнание законов не освобождает от ответственности. Заинтересованными сторонами являются не только директора компании, которые в конечном счете будут отвечать за нарушение законов, и различные регулирующие органы, которые хотят знать, что их правила применяются, но и инвесторы, партнеры и страховые компании. Все заинтересованные стороны хотят быть уверенными, что потенциально неосторожные действия организации не окажут негативного влияния на их инвестиции, обязанности и прочие интересы.

Как достичь соответствия?

Как обеспечить соответствие организации «правилам игры», чтобы поддержать ее репутацию? Организация, соответствующая требованиям законов, располагает актуальными, подтвержденными данными, демонстрирующими это соответствие и достижения в бизнесе. Это требует наличия системы информационного менеджмента, обеспечивающей актуальность, своевременность, точность и доступность информации.

Для уверенности в правомерности собственной деятельности организации нужен компетентный персонал, действующий в рамках определенной политики и процессов. Самооценка

и независимая верификация должны быть частью этих процессов, а деятельность — объектом постоянного формального оценивания. Соответствие законодательству в долгосрочной перспективе требует действий по сбору информации, которая позволит организации быстро реагировать на изменения на рынке и брать на себя риски, порождаемые экономической средой. Для этого надо сформулировать четкую политику, процессы и установить контроль.

Тип контроля зависит от размеров организации, сложности ее структуры и экономической среды и может принимать следующие формы:

- рассмотрение высшим руководством целей организации, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности;
- функциональное управление или управление по видам деятельности, самооценка и отчеты о показателях эффективности процесса;
- оценка систем информационного контроля для обеспечения требуемого уровня безопасности и доступа к данным;
- выделение обязанностей для проведения важных видов деятельности.

Без четко определенных и постоянных процессов организация оказывается открытой для рисков, возникающих из-за несоответствия, которое на сегодняшнем рынке означает потерю репутации и доходов.

Установленные бизнес-процессы призваны помочь достижению видения долгосрочных задач и обеспечению постоянного следования организации своей миссии. С их помощью организация ведет деятельность, демонстрирующую соответствие как внутренним, так и внешним правилам, например директивам ЕС, государственному законодательству и различным стандартам на продукцию и услуги.

Кроме того, с помощью процессов детально определяются роли и обязанности персонала и обеспечивается его мотивация. Процессы также описывают отношения между сотрудниками, давая более четкое понимание взаимоотношений внутренних потребителей.

Развитие четких бизнес-процессов гарантирует получение адекватной информации, позволяющей сотрудникам работать в условиях допустимых рисков.

Необходимость управления рисками на предприятиях

Определение риска претерпело значительные изменения. Традиционно риски делились на три категории: рыночные, кредитные и прочие. Однако внезапно управление рисками перестало ограничиваться предотвращением срывов сроков

выплат по ссудам или предупреждением последствий природных катастроф. Террористический акт, происшедший в США 11 сентября 2001 г., резкие обвинения в отношении компании *Enron*, финансовый кризис 1997 и 2009 гг., бойкотирование продуктов питания и т. п. положили начало деятельности в области планирования в случае чрезвычайных ситуаций.

Террористическая атака на Мировой торговый центр пошатнула финансовые институты и государственную экономику, вызвав закрытие Нью-Йоркской фондовой биржи. В промышленности возрасли траты на предотвращение будущих инцидентов исходя из последствий риска. К сожалению, такой подход может привести к тому, что люди будут игнорировать другие крупные риски.

Риски с потенциально катастрофическими последствиями по-прежнему остаются без внимания. «Птичий грипп» или похожая эпидемия может быть крайне опасной для организаций, основной персонал которых находится в различных географических точках. Охватит ли эпидемия птичьего гриппа вашу страну — остается под вопросом, но, что если ваше аутсорсинговое предприятие в Индии или поставщик из Китая подвергнется подобной опасности? Это объясняет необходимость введения комплексной программы управления рискам для каждой организации (а не только для организаций, занимающихся финансовыми операциями). Здесь прослеживается прямая связь между производством и риском.

Банк значительно пострадает, если его управляющие подвергнутся воздействию быстро распространяющегося вируса в отдельно взятом регионе. Если эпидемии не были включены в сферу управления рисками банка, то что произойдет, если все его данные останутся в целостности и сохранности, но персонал вымер? Как составить план действий для столь многих событий, которые еще не произошли?

Организации вынесли уроки из атаки террористов 11 сентября, создав систему управления рисками предприятия, которая снабжает организации ценными знаниями без необходимости переживать подобные тяжелые события. С помощью системы управления рисками компании переходят в профилактический режим для оценки опасности, вероятности ее появления и эффективности средств управления в связи с риском, а также разрабатывают планы действий по ликвидации ее последствий. Система управления рисками предприятия позволяет получать точные цифры и оценки, касающиеся всех аспектов деятельности: персонала, процессов, внешних факторов, отношений с потребителями и поставщиками и их взаимодействий.

Управление рисками предоставляет сотрудникам на многочисленных уровнях организации основу для включения факторов риска в каждый аспект деятельности. К тому же оно облегчает сотрудничество между разрозненными областями деятельности. Межфункциональное управление рисками очень ценно, так как благодаря ему все отделы работают над достижением общей цели. А поскольку условия риска переменчивы, можно приспосабливаться к ним на ходу. Однако как установить приоритеты и выделить ресурсы?

Риск

Согласно стандарту ISO 31000, *риск* — это *влияние неопределенности на достижение цели*, а *влияние* — это *положительное или отрицательное отклонение от ожидаемого хода событий*. Таким образом, риск — это вероятность положительного или отрицательного отклонения от задач, которые вы хотите выполнить. В стандарте ISO 31000 признается, что организации работают в мире неопределенности. Поэтому, когда вы пытаетесь достичь цели, всегда есть опасность, что ваши планы будут нарушены. В каждом шаге есть элемент риска, с которым нужно справиться. Согласно ISO 31000, вы можете снизить процент неопределенности и управлять рисками, применяя систематический подход. *Неопределенность* (отсутствие определенности) — это состояние, характеризующееся дефицитом информации, которое приводит к неадекватному или неполному пониманию ситуации. Поэтому от неопределенности можно избавиться, получив более достоверную информацию или углубляя свои знания и понимание предмета.

Польза продуманного подхода к риску

Последняя волна финансового кризиса могла выявить парадокс: риск влечет за собой вознаграждение. На практике подтвердилось, что риск, с которым пытаются справиться неправильными методами, напротив, ведет к потерям. Риск скрывает в себе возможность получения прибыли или перспективу банкротства. Для руководства организации это является ключевым моментом, определяющим пользу продуманного подхода к риску.

Для продуманного подхода к управлению рисками в организации менеджменту необходимо эффективно организовать элементы управления рисками. Наиболее распространенное заблуждение по поводу управления рисками заключается в том, что его цель — избежание риска. На самом деле его назначение — сделать успех наиболее вероятным и создать ценность.

Для создания культуры управления рисками основной фокус должен быть направлен на пер-

сонал. Люди воплощают в жизнь цели организации, принимают связанные с риском решения о необходимости тех или иных действий. Каждый сотрудник должен понимать, какие решения, связанные с рисками, критичны для успеха организации. Основные составляющие достижения соответствующей квалификации в управлении рисками следующие:

- организационная структура, позволяющая сотрудникам эффективно выполнять свои обязанности;
- описание работ с четким определением обязанностей по управлению рисками внутри организационной культуры;
- раскрытие потенциала сотрудников с помощью соответствующих ресурсов;
- поддержка серьезной программы обучения, направленной на развитие навыков управления рисками у сотрудников. Организация должна осознавать, что в случае отсутствия четко разработанной программы обучения, слабые стороны системы ротации персонала могут вызвать прецеденты;
- система вознаграждения, стимулирующая соответствующие действия по управлению рисками.

Культура управления рисками может быть достигнута в той организации, где сотрудники четко понимают свои обязанности и постоянно взаимодействуют друг с другом.

Модель 3: изменение как общий знаменатель

Общий знаменатель в области качества, производительности и риска — это *изменение* для достижения ценности. Предполагается, что изменение является синонимом *постоянного совершенствования*, с этим упоминанием мы встречаемся во многих стандартах, таких как ISO 9001 и ISO 31000. Для проведения изменений организации нужно идентифицировать требования в переменах, которые могут возникнуть как следствие требований потребителей или результатов бенчмаркинга. На схеме 3 изображена модель позиционирования изменений в отношении риска и ценности.

Процесс управления, модель которого представлена в стандарте ISO 31000 (схема 4), также можно использовать для рассмотрения изменений в контексте качества, производительности и риска.

Главные факторы роста

Модель взаимодействия факторов качества, производительности и риска изображена на схеме 5. Наличие взаимодействия этих факторов обуславливает рост организации. Кроме того, в основе роста организации лежат следующие факторы.

Схема 3
Модель 3: изменение как общий знаменатель

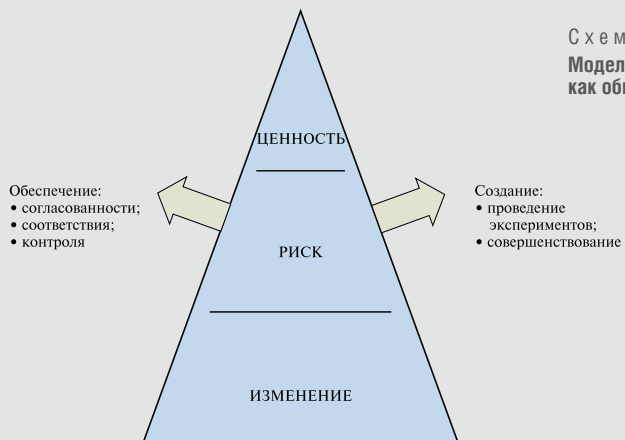


Схема 4
Процесс изменений (фрагмент из стандарта ISO 31000:2009)

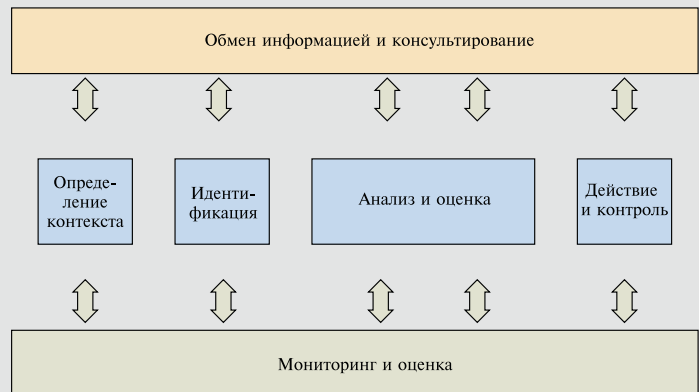


Схема 5
Модель 4: взаимодействие качества, производительности и риска



Антрепренерство и инновации. Успешное использование новых идей и подходов позволяет быстрее реагировать на новые возможности, производить новые продукты или услуги, а также получить уникальный опыт работы с потребителями. В результате увеличивается производительность.

Инвестиции в физический или человеческий капитал: будь то оборудование, технические помещения или развитие персонала. Чем больше инвестиций вложено в развитие персонала, тем лучше он будет выполнять свою работу, производя больше и с лучшим качеством.

Компетенция и навыки. Навыки необходимы для получения преимуществ инвестирования в новые технологии и организационные структуры.

Информированность о конкурентах повышает производительность, стимулирует инновации и позволяет наиболее удачно распределить ресурсы в нужных областях. Она также заставляет более эффективно планировать работу посредством копирования организационных структур и технологий.

Заключение

Организация может извлечь пользу из данной модели взаимодействия и интеграции факторов качества, производительности и риска, так как она дает верное понимание видения и миссии организации и роли сотрудников в достижении целей задач организации. Модель позволяет руководству и персоналу получать адекватную информацию с четкими ссылками на средства управления различными процессами. Она предоставляет возможность интегрировать требования и определяет степень ответственности в достижении целей, что, в свою очередь, придает постоянство деятельности организации. Кроме того, она обеспечивает быстроту реагирования на изменения на рынке и создает платформу для управления изменениями.

В настоящей статье сделана попытка рассмотреть несколько моделей для обнаружения общих факторов, объединяющих *качество, производительность и риск*.

Пер. с англ. Ю. Смиренской



ЛУЧШИЕ КНИГИ ПО КАЧЕСТВУ

Конти Т.

КАЧЕСТВО: УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ?

Пер. с итал. В.Н. Загребельного. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 216 с.: ил.
ISBN 978-5-94938-056-7

В книге рассказывается о Качестве с большой буквы, используемом организациями для достижения делового совершенства в целях улучшения результатов деятельности и конкурентоспособности, как о возможности, которую нельзя упускать ни предприятиям, ни управленцам, ни обществу.

Автор рассматривает примеры, имеющие стратегическое значение для предприятия, а также такие факторы успеха, как ориентация на потребителя, взаимовыгодное партнерство, самооценка и инновации.

В книге анализируются наиболее известные модели качества: от модели ИСО, на которой базируется сертификация, до модели всеобщего управления на основе качества (TQM) и приводятся примеры их использования. Благодаря структуре глав, которые начинаются с их краткого содержания и носят завершенный характер, читатель может легко ориентироваться в материале и выбрать именно то, что его интересует.

Индекс по каталогу РИА «Стандарты и качество» — 21305



ЭТУ КНИГУ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Адрес: 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19

Тел.: (495) 506 8029, 771 6652, 988 8434. Факс: (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

www.ria-stk.ru