

Ключевое звено в процессе управления предприятием РФ с позиций современной теории качества

The key link in the process of enterprise management of the Russian Federation from the standpoint of modern quality theory

doi 10.26310/2071-3010.2022.279.1.014



И. П. Митрофанова,
к. э. н., доцент, Московский
Государственный Университет
Технологий и Управления имени
К. Г. Разумовского (ПКУ), Москва
✉ i.mitrofanova@mgutm.ru

I. P. Mitrofanova,
Associate Professor, Ph. D.,
Moscow State University of
Technology and Management
named after K. G. Razumovskogo



Л. М. Трифунович,
заместитель начальника управле-
ния обеспечения проектирования
ООО «Интер РАО — Инжиниринг»
✉ trifunovich_l@interra.ru

L. M. Trifunovich,
Deputy General Director Russian
Union of Innovation and
Technology Centers Road 4806 bld.
5/20 «Special economic zone»



Д. А. Ризак,
ассистент, Московский
Государственный Университет
Технологий и Управления имени
К. Г. Разумовского (ПКУ), Москва
✉ d.rizak@mgutm.ru

D. A. Rizak,
assistant, Moscow State University
of Technology and Management
named after K. G. Razumovskogo



В. А. Багин,
ассистент, Московский
Государственный Университет
Технологий и Управления
имени К. Г. Разумовского (ПКУ)
✉ v.bagin@mgutm.ru

V. A. Bagin,
assistant, Moscow State
University of Technology and
Management named after
K. G. Razumovskogo

В данной статье рассматриваются результаты исследования мнения сотрудников предприятий и построена модель «идеального» профиля руководителя на предприятиях РФ с применением методик моделей качества, а также предложен алгоритм для разработки обучающих тренингов, корректирующих компетенции конкретного руководителя.

In this article, the results of the research of the opinion of employees of enterprises are considered and a model of the «ideal» profile of a manager at enterprises of the Russian Federation is constructed using the methods of quality models, and an algorithm is proposed for the development of training courses that correct the competencies of a particular manager.

Ключевые слова: производительность труда, компетенции руководителя организации, модели качества, «идеальный» профиль руководителя, алгоритм анализа качества компетенций руководителя.

Keywords: labor productivity, competencies of the head of the organization, quality models, the «ideal» profile of the head, the algorithm for analyzing the quality of the competencies of the head.

Национальный проект «Производительность труда» становится с каждым годом привлекательнее для производственных структур, оказывающих влияние на экономику России. Наибольшее внимание в проекте уделяется производственным процессам, промышленной логике, а также программам обучения — как сотрудников, так и руководителей. [1].

Но, иллюстрация прироста производительности труда на примере наиболее успешных промышленных стран, представленная на рисунке 1, показывает, что при совершенствовании производственной сферы повышения производительности труда (количества товаров, произведенных одним работником за определенное время) не происходит, несмотря на то, что бизнес-процессы организаций в целом выстроены и активно используются средствами информационных технологий.

Не является секретом, что на успешную деятельность любой организации влияет один из основных показателей повышения эффективности работы предприятия — повышение эффективности управления. Одним из важных направлений в области повышения эффективности управления является не только об-

учение руководителей предприятий основам теории управления качеством, но и формирование, соответствующего рангу руководителя, менталитета; так как именно руководитель является ключевым звеном в системе управления любой организации [2].

Каждый руководитель организации обладает определенным набором компетенций в соответствии со своим образованием, воспитанием, а также личностными качествами и навыками, но это не означает, что любая совокупность индивидуальных свойств, присущая конкретному руководителю способна обеспечить эффективное управление предприятием. В настоящий момент в явном виде не формализована модель, включающая в себя желательную для успешной деятельности совокупность объективных характеристик современного руководителя.

Для того, чтобы определить, какие черты и навыки демонстрирует руководящий состав предприятий РФ, а также какие проблемы существуют в деятельности руководителя, нами было проведено исследование: использовалась целевая вероятностная выборка. Из генеральной совокупности случайным образом предполагался отбор работающих в настоящее вре-

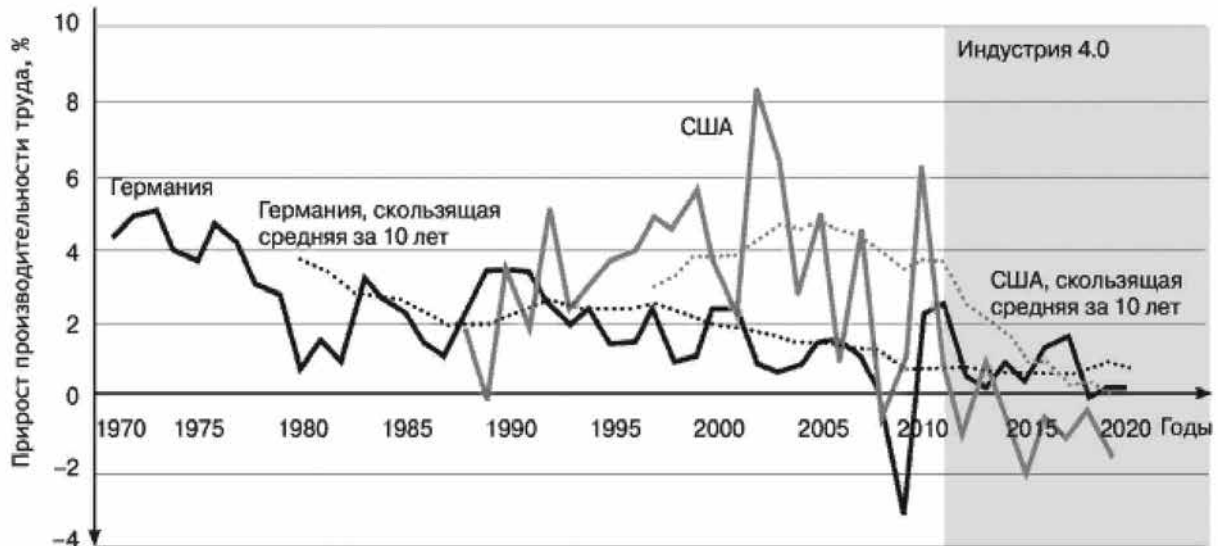


Рис. 1. График темпов изменения производительности труда в США и Германии

мя на предприятиях любой формы организации респондентов посредством рассылки приглашения для участия в онлайн-опросе и размещения ссылки в социальных сетях на онлайн-анкетирование. Таким образом, использовался так называемый «метод самоотбора» [3]. Опрос проводился в период с сентября по ноябрь 2021 года. Для проведения опроса была разработана анкета, которая включала вопросы, касающиеся личностных черт руководителя, личного участия руководителя в разработке программ повышения эффективности и внедрения процессов управления предприятием. Результаты опроса представлены на рисунке 2.

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

1. большинство сотрудников полностью (52%) или частично (37%) удовлетворены личностными чертами своего руководителя;
2. около трети сотрудников (31%) не знакомы с программами развития предприятия, на котором они работают;
3. в среднем — около трети сотрудников (33%) отмечают недостаточное участие руководителей в актуализации стратегии, а также то, что сотрудники (29%) не имеют возможности участвовать в обсуждениях по разработке стратегии развития предприятия;
4. четверть опрошенных (25%) отмечают, что руководители предприятий не поощряют сотрудников своих предприятий за участие в разработке и реализации программ по совершенствованию предприятия;
5. также, четверть сотрудников (26%) говорят о том, что руководители не принимают личного участия в разъяснении персоналу стратегии развития предприятия — миссии, видения, политики качества и основных задач организации, а также причин для необходимости разработки и внедрения программ повышения эффективности;
6. в тоже время, только 18% респондентов отмечали, что на их предприятии отсутствует возможность прямого диалога с руководителем;
7. и только 58% опрошенных считают изменения (решения), принятые руководителем, успешными.

Аналогичная ситуация подтверждена и при исследовании «Industrie 4.0», которая направлена на массовое внедрение информационных технологий в промышленность: отмечается, что 30% руководителей не способны внедрять и поддерживать современные методы управления организацией [4]. Как следствие — возникают управленческие ошибки, негативные последствия увеличения объемов информации, высокие издержки на совершенствование рабочих процессов при внедрении информационных технологий, а также просто завышенные ожидания [5].

На основании вышесказанного с учетом выявленных проблем, авторы статьи обратились к наиболее успешным моделям качества: премии EFQM, премии по качеству Э. Деминга, стандарту ИСО 9001 (модель TQM), а также, теории лидерства, что позволило выделить черты современного руководителя.

В таблице 1 представлены: источники и критерии раздела «Лидерство» из перечисленных выше моделей качества.

Выделенные критерии лидерства руководства определили перечень характеристик, которыми должен обладать современный руководитель и по принципу родственных признаков были сформированы три основные группы (таблица 2).

Таким образом, с помощью средств инфографики можно выделенные группы характеристик визуализировать в виде «идеальной» модели характеристик современного руководителя (рисунок 3).

Если же обратиться к результатам проведенного опроса, то можно визуализировать профиль современного руководителя предприятия РФ в общих чертах на основании разработанной «идеальной» модели (рисунок 4).

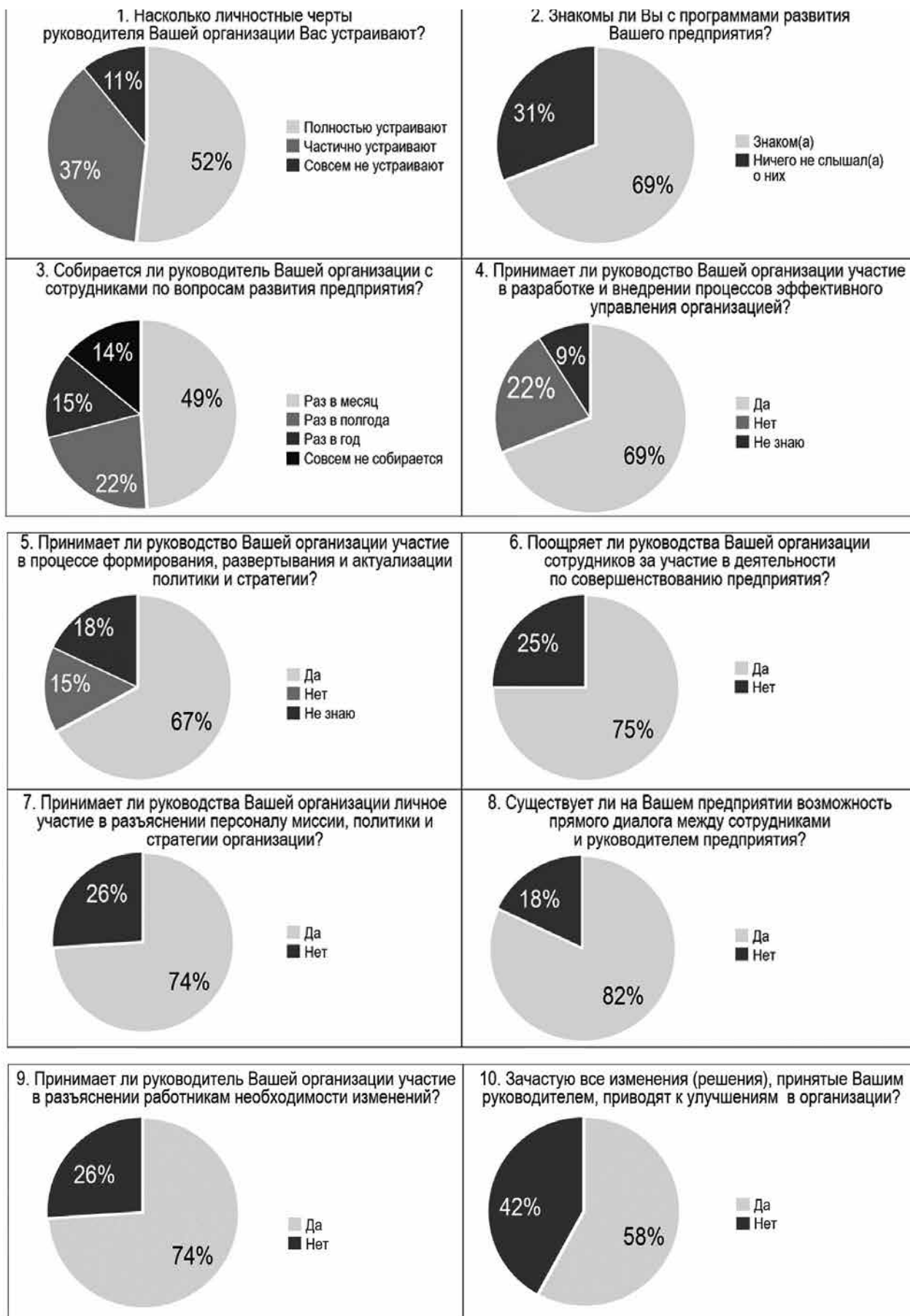


Рис. 2. Результаты опроса сотрудников предприятий РФ

Таблица 1

Критерии оценки категории «Лидерство»

Источник критерия	Критерии лидерства
Модель делового совершенства EFQM, критерий «Лидерство руководства»	Лидеры определяют миссию организации, стратегию развития и ценности, демонстрируют приверженность культуре совершенствования
	Лидеры участвуют в разработке, внедрении и постоянном совершенствовании системы управления организацией
	Лидеры непосредственно работают с потребителями, партнерами
	Лидеры определяют необходимость изменений и способствуют успешному их проведению
Премия по качеству Э. Деминга, критерий «Роль высшего руководства» [6]	Понимание и энтузиазм высшего руководства в реализации системы TQM
	Способности в вопросах лидерства, видения, стратегиях, сильных сторонах организации
	Развитие персонала, социальная ответственность
Премия по качеству М. Болдриджа, критерий «Лидерство руководителей» [7]	Управление компанией, понимание бизнес-процессов
	Делается ли акцент на действия, обеспечивающие достижение высокой производительности и эффективности
ГОСТ Р ИСО 9001–2015 СМК, критерий «Лидерство» [1]	Повышение результативности при достижении целей организации в области качества
	Доведение миссии, видения, стратегии, политик и процессов до работников организации
	Создание и поддержание общих ценностей, беспристрастности и этических моделей поведения на всех уровнях организации
	Поощрение приверженности всей организации к качеству
	Лидеры являются положительным примером для работников организации
	Обеспечение работников необходимыми ресурсами. Вдохновение и поощрение работников

Таблица 2

Три группы характеристик современного руководителя

ГРУППА I. РАЗВИТИЕ ПРОГРАММ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА	
стратегическое мышление руководителя	разработка руководителем программ стратегического развития предприятия
	участие руководителем в разработке и внедрении процессов эффективного управления организацией
	участие руководителем в формировании, развертывании и актуализации политики и стратегии
	поддержка руководителями инноваций и перемен в организации
ГРУППА II. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ФИЛОСОФИИ КАЧЕСТВА	
вовлеченность руководителя в деятельность предприятия	лидер принимает личное участие в разъяснении персоналу миссии, политики и стратегии планов и задач организации
	лидер демонстрирует на личных примерах свою приверженность культуре совершенствования
	лидер ведёт прямой диалог с сотрудниками
	лидер разъясняет необходимость изменений
ГРУППА III. ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРИ РАБОТЕ С СОТРУДНИКАМИ И ВНЕШНИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	
прикладная психология	личностные характеристики руководителя – создание и поддержание общих ценностей предприятия
	беспристрастность и этические модели поведения руководителя на всех уровнях организации
	руководитель поощряет сотрудников в участии в деятельности по совершенствованию предприятия (мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации);
	участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и другими внешними заинтересованными сторонами

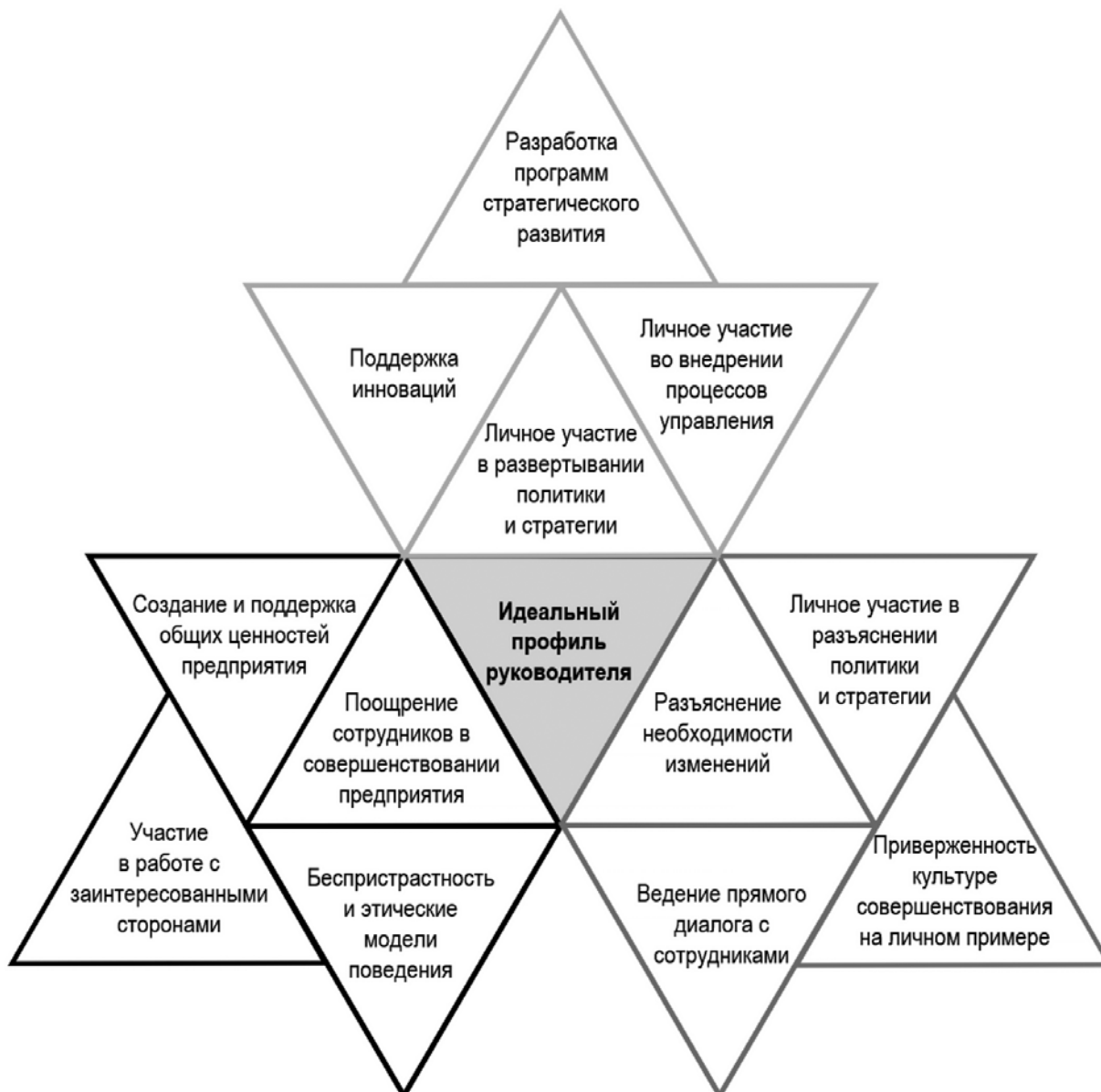


Рис. 3. «Идеальный» профиль руководителя

Сравнение «идеальной» модели характеристик с типовой моделью профиля руководителя показывает «точки роста» для развития требуемых качеств, позволяющих осуществлять успешное руководство предприятием.

Таким образом, по результатам опроса, можно отметить, что у современных руководителей зачастую отсутствуют следующие качества: поощрение сотрудников за участие в процессах совершенствования предприятия, личное участие в разьяснении необходимости изменений, разьяснении политики и стратегии предприятия, а также приверженность культуре совершенствования на личном примере. В тех случаях, когда руководитель не обладает всем перечнем характеристик, которые показывают его как лидера, как следствие — эффективность работы предприятия снижается.

Также, если руководитель не прислушивается к мнению своих сотрудников по вопросам развития

предприятия, не поощряет своих сотрудников за участие в деятельности по совершенствованию организации, а также не принимает участия в разьяснении персоналу миссии, политики и стратегии организации, то можно говорить о том, что он не способен создать корпоративную культуру в организации, включающую в себя систему мотивации сотрудников, использование нереализованного потенциала сотрудников, а также стремление каждого сотрудника к улучшениям в организации, начиная от своих рабочих мест и заканчивая совершенствованием основных процессов деятельности всей организации.

Отсутствие внимания руководителя в приведенным процессам непосредственно приводит к текучести кадров по причине снижения мотивации сотрудников в дальнейшей работе на предприятии, создание атмосферы стагнации, то есть отсутствие вектора развития предприятия.

Алгоритм анализа качества компетенций руководителя (рис. 5) при использовании данного подхода, позво-

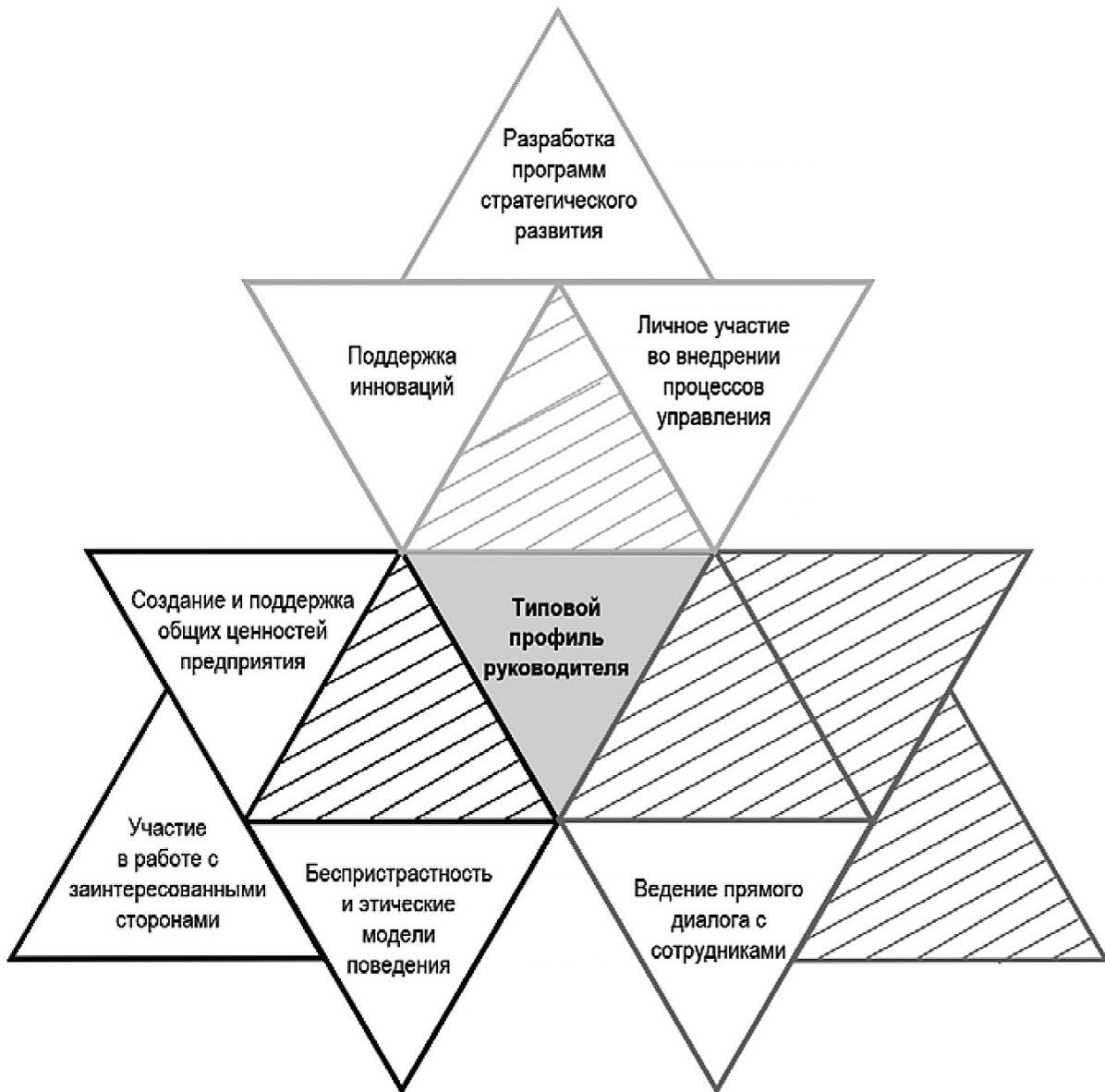


Рис. 4. Типовая модель профиля современного руководителя предприятия РФ

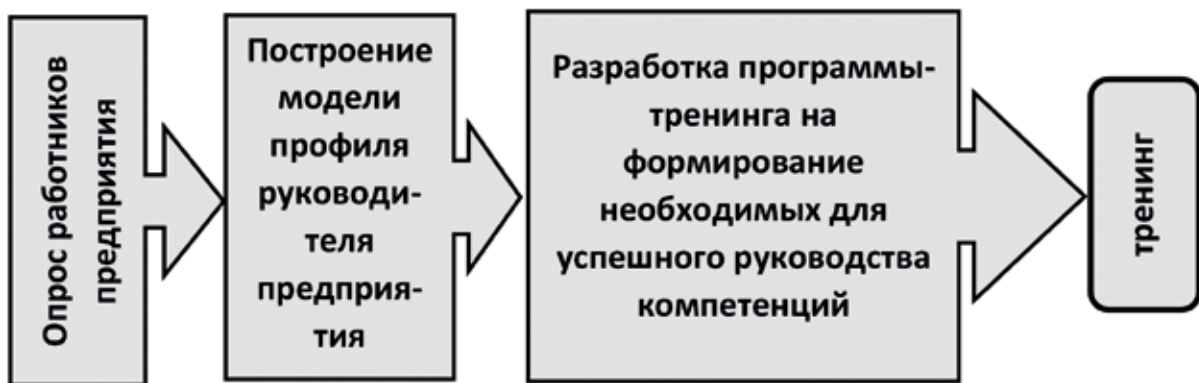


Рис.5 Алгоритм анализа качества компетенций руководителя

лит применить на практике модель «идеального» профиля руководителя при построении программы-тренинга для формирования лидерских качеств руководителя.

По результатам опроса сотрудников конкретного предприятия, бизнес-тренер сможет

выявить основные направления программ обучения, развивающие необходимые характеристики руководителя этого предприятия, что обеспечит в дальнейшем успешную реализацию управленческих процессов.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартформ, 2015. — 54 с.
2. Артемов О. Ю. Исследование современных методов подготовки руководителей и менеджеров / О. Ю. Артемов, Н. В. Овчинникова // Вестник РГГУ. — 2012. — № 10. — С. 26–38.
3. Marina S. Chvanova, Anatoly A. Molchanov, Irina P. Mitrofanova, Irina A. Kiseleva, Alexey V. Samokhvalov The Potential of Smart Systems in Educational Mobility and Open Education // 2019 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS) Стр. 469–472 .
4. SAP. Индустрия 4.0. Расширение возможностей сотрудников. [Электронный ресурс]: Supply Chain. White papers. — Режим доступа: <https://www.sap.com/cis/assetdetail/2021/07/6c4116ab-ef7d-0010-bca6-c68f7e60039b.html>, свободный (дата обращения: 20.11.2021).
5. Новиков О. А. Десять лет индустрии 4.0: Парадоксальный итог // Стандарты и качество. — 2022. — № 1 (1015). — С. 90–93.
6. Менеджмент качества. Премия Деминга [Электронный ресурс]: KPMS. — Режим доступа: https://www.kpms.ru/General_info/Deming_Prize.htm, свободный (дата обращения: 10.12.2021).
7. Национальная премия качества М. Болдриджа (MBNQA) [Электронный ресурс]: Управление производством. — Режим доступа: https://up-pro.ru/library/quality_management/tqm/premiya-boldridja/, свободный (дата обращения: 10.12.2021).
8. Национальный проект «Производительность труда» [Электронный ресурс]: Министерство экономического развития Российской Федерации — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/, свободный (дата обращения: 02.12.2021).
9. Что такое индустрия 4.0 и что нужно о ней знать [Электронный ресурс]: РБК. Тренды. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7>, свободный (дата обращения: 02.12.2021).

References

1. GOST R ISO 9001-2015 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. M.: Standartform, 2015. - 54 p.
2. Artemov O. Yu. Research of modern methods of training leaders and managers / O. Yu. Artemov, N. V. Ovchinnikova // Vestnik RGGU. - 2012. - No. 10. - S. 26-38.
3. Marina S. Chvanova, Anatoly A. Molchanov, Irina P. Mitrofanova, Irina A. Kiseleva, Alexey V. Samokhvalov The Potential of Smart Systems in Educational Mobility and Open Education // 2019 International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies» (IT&QM&IS) Pg. 469-472.
4. SAP. Industry 4.0. Empowerment of employees. [Electronic resource]: Supply Chain. white papers. - Access mode: <https://www.sap.com/cis/assetdetail/2021/07/6c4116ab-ef7d-0010-bca6-c68f7e60039b.html>, free (date of access: 11/20/2021).
5. Novikov O. A. Ten years of industry 4.0: A paradoxical result // Standards and quality. - 2022. - No. 1 (1015). - S. 90-93.
6. Quality management. Deming Prize [Electronic resource]: KPMS. - Access mode: https://www.kpms.ru/General_info/Deming_Prize.htm, free (date of access: 10.12.2021).
7. M. Baldrige National Quality Award (MBNQA) [Electronic resource]: Production management. - Access mode: https://up-pro.ru/library/quality_management/tqm/premiya-boldridja/, free (date of access: 12/10/2021).
8. National project «Labor productivity» [Electronic resource]: Ministry of Economic Development of the Russian Federation - Access mode: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/, free (date of access: 02.12.2021).
9. What is industry 4.0 and what you need to know about it [Electronic resource]: RBC. Trends. - Access mode: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7>, free (date of access: 02.12.2021).