

Технологии самоконтроля качества личной работы менеджера

С. Д. Резник, И. С. Чемезов

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, г. Пенза, Россия

chemezoff@list.ru

Отмечается, что в опубликованных работах по организации личной деятельности менеджеров основное внимание чаще всего сфокусировано на проблеме повышения эффективности личной деятельности, при этом вопросы качества работы рассматриваются значительно реже. По мнению авторов, очевидно, что необходимо находить тот оптимальный баланс, который позволял бы уравновесить качественные и количественные показатели личной работы. Подчеркивается значение и рассматриваются методы самоконтроля качества личной работы управленческих кадров, приводятся практические рекомендации.

Ключевые слова: менеджер; персональный менеджмент; личная работа; самоорганизация; деловые люди; самоконтроль качества; технологии самоконтроля.

Technologies of Self-Checking of Manager's Personal Work Quality

S. D. Reznik, I. S. Chemezov

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia

chemezoff@list.ru

The authors note that published works on the organization of managers' personal activity most often concentrate on a problem of increase in efficiency of personal activity, while questions of work quality are considered quite rarely. In the authors' opinion, there is obvious need to find optimum balance that would allow the counterbalancing of qualitative and quantitative indices of personal work. The authors have emphasized the value and have considered the methods of senior executives' personal work quality self-checking, and have given practical advices.

Keywords: manager; personal management; personal work; self-organization; business people; quality self-checking; technologies of self-checking.

Регулярный контроль результатов собственной деятельности и качества выполняемых работ позволяет деловому человеку всю жизнь учиться на собственных,

а не на чужих ошибках, приобретать жизненный опыт, поддерживать свою конкурентоспособность и в конечном счете повысить личную эффективность.

Объектом самоконтроля в персональном менеджменте могут быть как результаты, так и качество личной работы. Рассмотрим методы самоконтроля качества личной деятельности.

Качество работы — это совокупность ее свойств и признаков, удовлетворяющих потребности и запросы людей и соответствующих ее назначению и предъявляемым требованиям [1, с. 145].

Деятельность руководителя в основном оценивают качеством работы подчиненных ему подразделений, а проблемы эффективности личной деятельности, не связанной с руководством, часто остаются в тени.

Большинство трудов по организации личной работы концентрируются на вопросах повышения эффективности, прежде всего количества выполненных дел. При этом вопросы качества часто не рассматриваются, поскольку повышение качества порой ведет к уменьшению количества. Очевидно, необходимо найти тот оптимальный баланс, который бы позволил уравновесить качественные и количественные показатели личной работы менеджера.

Джон Адаир, известный специалист по развитию лидерских, управленческих и коммуникативных навыков, справедливо отмечает, что качество времени важнее, чем его количество. Поэтому всё, что связано с контролем качества нашего времени и его использования, должно быть предметом нашего пристального внимания. Основной принцип такого подхода: наилучшим образом использовать наилучшее время [2, с. 108]. В понимании Адаира это означает отводить на выполнение самой высококвалифицированной работы время высшего качества (например, утренние часы). Это качество может определяться не только временем суток, но и обстановкой, и состоянием. Вспомним поговорку: «Лучше меньше, да лучше». При этом Адаир сетует на то, что наилучшее время часто используется для выполнения «второсортных» дел.

Другой известный в мире эксперт по оптимальному использованию времени Алан Лакейн в качестве средства самоконтроля

использования времени предлагает «быстродействующее и надежное средство», которое сам называет «вопросом Лакейна». Этот вопрос звучит так: «Как мне лучше всего распорядиться своим временем в данный момент?» Он предлагает задаваться этим вопросом «всякий раз, когда вы не будете уверены в том, что используете свое время наиболее эффективным образом» [3, с. 108].

Каждый деловой человек, особенно менеджер, в течение дня выполняет десятки и сотни различных работ, порой создавая себе иллюзию занятости, того, что везде и во всем успевает. Однако анализ организации работы многих менеджеров свидетельствует о том, что они часто не дают себе сосредоточиться, глубоко проанализировать реальную действительность, в результате чего принимаемые ими решения нередко носят поверхностный характер. Многие руководители, особенно начинающие, становятся заложниками срочных повседневных дел («текучки»), не имеют возможности уделять достаточного времени решению кардинальных проблем.

Необходимо постоянно анализировать причины потерь своего времени, например, с использованием известного списка из 30 наиболее существенных «поглотителей времени» [4]. Из него рекомендуется выделить несколько (например, пять) основных, справившись с которыми можно добиться ощутимой экономии личного времени.

Среди технологий управления качеством в менеджменте широкое распространение получил метод *PDCA*, лежащий в основе непрерывных усовершенствований. Этот метод можно переложить и на сферу самоорганизации [5, с. 111—115].

В аббревиатуре *PDCA* заключены первые буквы английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (*Plan*), делай (*Do*), проверяй (*Check*) и действуй (*Act*) [6].

Широкому распространению данной модели способствовал У. Э. Деминг, известный ученый и практик в области управления качеством (см. рис. 1).

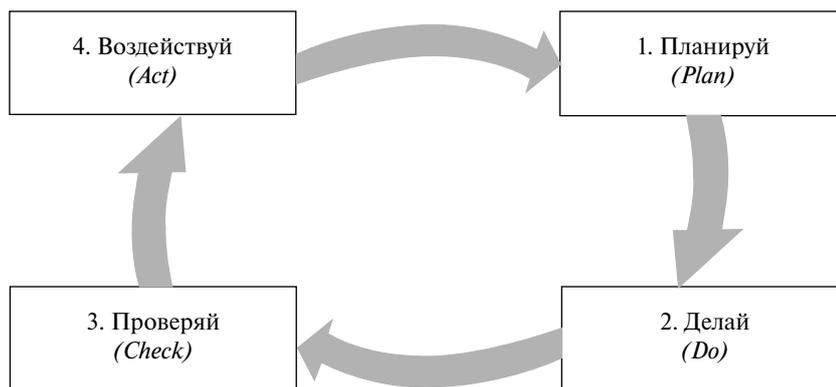


Рис. 1. Цикл непрерывного улучшения процессов PDCA

Цикл PDCA предусматривает четыре шага [7].

1. *Планирование*. Этот этап должен предшествовать самим действиям. Он включает анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработку предполагаемых действий.

2. *Осуществление (действие)* следует за планированием. Шаг *Do* («Делай») означает пробовать, тестировать. Это не значит исполнять весь проект. На этом этапе должны быть сделаны осторожные шаги, которые покажут, правильный ли путь достижения цели выбран [8].

3. *Контроль (проверка)*. На этом этапе реализованный в небольшом масштабе результат контролируется и тщательно перепроверяется для дальнейшего широкого применения. То, что идет неправильно, должно быть исправлено; в этом случае необходимо снова вернуться на этап «Делай» и выполнить действия с учетом исправлений. Так происходит процесс обучения: ошибки вовремя обнаруживаются и исправляются. Возможно, предстоит несколько раз пройти стадии «Осуществление» — «Контроль» до получения удовлетворительного результата, после чего можно будет перейти к заключительной фазе цикла.

4. *Претворение в жизнь*. Полученный в результате предварительной проработки, пробного выполнения и учтенных на его основе ошибок порядок действий фиксируется (он может быть оформлен в качестве стандарта, инструкции, правила, перечня

действий), выполняется и повторяется многократно. При этом регулярно проверяется его соблюдение.

Дальнейшие улучшения снова начинаются с шага планирования. Однако возможно, что по итогам «пилотного» внедрения будет принято решение отклонить план. Если же цикл повторяется неоднократно, то процесс работы постоянно отлаживается и совершенствуется.

Казалось бы, модель улучшений PDCA известна многим менеджерам и не представляет собой чего-либо необыкновенного или сложного. Однако по нескольким причинам она редко используется руководителями в практике личной работы и при самоконтроле качества. Это находит выражение, в частности, в том¹, что, во-первых, работа начинает выполняться без предварительного планирования.

Здесь действует наполеоновский принцип: «сначала ввяжемся в бой, а потом разберемся». Как следствие, в процессе работы возникает множество трудностей и остановок, которые заранее можно было бы предвидеть. Так, планирование позволило бы лучше подготовить для выполнения работы материальную часть (все необходимые инструменты и материалы) и информацию. Если это не было сделано, приходится периодически отвлекаться на поиск и подготовку того, без чего невозможно продолжать работу.

¹ *Тютюнов К.* «Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA)». *Живой журнал*, 21.01.2008. URL: <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>

Во-вторых, не проводится серьезного анализа по первым результатам выполнения работы. В итоге допущенные ошибки упускаются из виду и могут быть повторены в дальнейшем.

В-третьих, опускается 4-й этап, предполагающий корректировку первоначальных действий, тогда как именно здесь заложен основной потенциал повышения качества личной работы. Но даже если проверка позволила дать высокие оценки выполненному, можно: а) повысить целевые показатели; б) сделать успешные действия стандартом для себя и своих подчиненных.

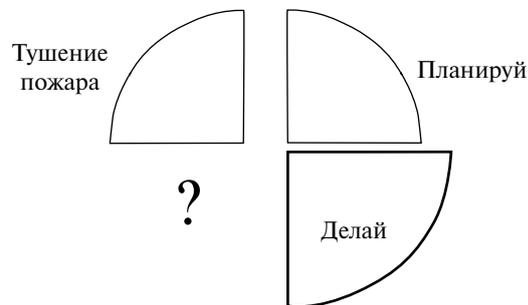


Рис. 2. Традиционный подход к деятельности, противоречащий циклу PDCA

Размышляя о причинах этого, Генри Нив справедливо отмечает: «Я думаю, что все потому, что мы были воспитаны в духе принципа “Делай”. Делание — “продуктивно”, тогда как Планирование, Проверка, Изучение “непродуктивны”. “Делая” что-либо, мы чувствуем продвижение куда-либо, тогда как при планировании, обдумывании, обсуждении, изучении — чувствуем, что как будто еще даже и не приступали к делу» [9, с. 145]. Вспоминается известная притча о том, как человек предпочитал пилить дерево тупой пилой, вместо того чтобы остановить работу и заточить ее, и ссылался при этом на недостаток времени. В подобной ситуации часто оказываемся и мы, когда не уделяем должного внимания самоконтролю качества работы, устранению непродуктивности и улучшениям.

Подведем итоги.

Прежде всего, менеджеры должны находить оптимальный баланс, который бы позволял уравнивать качественные и количественные показатели их работы. С этой

Таким образом, последовательное выполнение всех этапов цикла улучшений становится принципиальным требованием.

Вторая проблема, помимо невыполнения этапов цикла, — их разделение между разными исполнителями (одни планируют, другие исполняют, третьи проверяют и т. д.). Такая практика не позволяет в полной мере использовать потенциал возможных улучшений. Значительно лучше, когда все этапы выполняет один человек².

В результате несоблюдения принципов модели PDCA в практике личной деятельности менеджеров раз за разом повторяется ситуация, изображенная на рис. 2, а не на рис. 1.

целью необходимо наилучшим образом использовать наилучшее время; постоянно задаваться вопросом о том, как лучше всего распорядиться своим временем в каждый момент; использовать технологию PDCA для контроля и повышения качества своей личной работы.

Далее, важным принципом деятельности человека, желающего хорошо управлять самим собой, должно стать стремление делать всё наилучшим образом, т. е. так, чтобы не только получить ожидаемый результат, но и достичь большего. Такой подход требует овладения современными технологиями личной работы и их постоянного совершенствования.

Наконец, вопрос качества можно ставить отдельно применительно к каждому конкретному виду работы. В книге «Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека» [10] об этом рассказано более подробно, вопросу качества отдельных

² Там же.

видов работ посвящена глава под названием «Каждую работу — наилучшим образом». В ней детально рассматриваются виды работ, которые можно считать актуальными для большинства начинающих менеджеров и предпринимателей: обустройство позволяющего думать рабочего места, планирование личной работы, технологии слушания собеседника, телефонного разговора, поездок, ведение записных книжек, личного и семейного архивов.

Таким образом, использование цикла *PDCA* представляет собой относительно простой, но эффективный способ решения проблем самоконтроля и повышения качества личной деятельности.

Литература

1. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2007. 480 с.
2. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. М.: ЭКСМО, 2003. 251 с. (Гуру менеджмента).
3. Лэкейн А. Время — деньги. Как стать хозяином своего времени и жизни. Екатеринбург: Литур, 2001. 192 с.
4. Персональный менеджмент / С. Д. Резник и др. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. 592 с.
5. Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов И. С. Управление изменениями. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014. 384 с.: ил., табл.
6. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 2000. 507 p.
7. Гродзенский С. Я., Попов Д. А. Цикл Шухарта — Деминга и новейшие инструменты управления качеством // Вестник МГТУ МИРЭА: электрон. изд. 2014. № 2 (3). С. 230—234. URL: <https://rtj.mirea.ru/upload/medialibrary/afd/22-grozdenskii.pdf> (дата обращения: 29.04.2018).
8. Нив Г. Цикл Деминга // Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 139—146.
9. Neave H. The Deming dimension. Knoxville, TN: SPC Press, 1990. 440 p.
10. Резник С. Д., Усов В. Р. Самоорганизация и личная эффективность: секреты и уроки жизни организованного человека. М.: ИНФРА-М, 2018. 283 с.: ил., табл.

Поступила после доработки 10.04.2018

Резник Семён Давыдович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (Российская Федерация, 440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, д. 28), disser@bk.ru

Чемезов Игорь Станиславович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (Российская Федерация, 440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, д. 28), chemezoff@list.ru

References

1. Raizberg B. A., Lozovskii L. Sh., Starodubtseva E. B. *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* (Modern Economic Dictionary), 3-e izd., M., INFRA-M, 2007, 480 p.
2. Adair Dzh. (Adair J.) *Effektivnyi taim-menedzhment* (Effective Time Management), M., EKSMO, 2003, 251 p., *Guru menedzhmenta*.
3. Lekein A. (Lakein A.) *Vremya — den'gi. Kak stat' khozainom svoego vremeni i zhizni* (Time is Money. How to Get Control of Your Time and Your Life), Ekaterinburg, Litur, 2001, 192 p.
4. Personal'nyi menedzhment (Personal Management), by S. D. Reznik et al., 5-e izd., pererab. i dop., M., INFRA-M, 2016, 592 p.
5. Reznik S. D., Chernikovskaya M. V., Chemezov I. S. *Upravlenie izmeneniyami* (Management of Changes), 2-e izd., pererab. i dop., M., INFRA-M, 2014, 384 p., il., tabl.
6. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA, MIT Press, 2000, 507 p.
7. Grozdenskii S. Ya., Popov D. A. "Tsikl Shukhartha — Deminga i noveishie instrumenty upravleniya kachestvom" (Shewhart — Deming Cycle and Newest Quality Management Tools). *Vestnik MGTU MIREA*, vol. 2 (3), 2014, pp. 230—234. Web. 29 Apr. 2018. </rtj.mirea.ru/upload/medialibrary/afd/22-grozdenskii.pdf>.
8. Niv G. (Neave H.) *Tsikl Deminga* (Deming Cycle), *Organizatsiya kak sistema: Printsipy postroeniya ustoychivogo biznesa Edvardsa Deminga*, by Genri Niv, 3-e izd., M., Al'pina Pablisher, 2014, pp. 139—146.
9. Neave H. *The Deming dimension*. Knoxville, TN, SPC Press, 1990, 440 p.
10. Reznik S. D., Usov V. R. *Samoorganizatsiya i lichnaya effektivnost': sekrety i uroki zhizni organizovannogo cheloveka* (Self-Organization and Personal Efficiency: Organized Person's Secrets and Life Lessons), M., INFRA-M, 2018, 283 p., il., tabl.

Submitted after updating 10.04.2018

Reznik Semen D., Doctor of Economics (Ph.D.), professor, Head of the Management Department, Penza State University of Architecture and Construction (28, German Titov street, Penza, 440028, Russia), disser@bk.ru

Chemezov Igor S., Candidate of Economics, Associate Professor, associate professor of the Management Department, Penza State University of Architecture and Construction (28, German Titov street, Penza, 440028, Russia), chemezoff@list.ru