

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЗНАНИЕВЫХ РЕЗЕРВОВ УЛУЧШЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

М.К. Кривенцева, Б.И. Герасимов

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический
университет», г. Тамбов*

Рецензент О.В. Воронкова

Ключевые слова и фразы: знание; качество; предприятие.

Аннотация: Рассмотрены вопросы, способствующие концентрации организационно-экономических мероприятий по формированию знаниевых резервов совершенствования менеджмента качества предприятий и организаций.

В умах работников организаций заложен огромный неиспользованный потенциал. Их талант и знания можно с успехом использовать в деле повышения качества. Однако данный процесс невозможно начать до тех пор, пока руководство организаций не будет само вовлечено в процесс улучшения работы, в противном случае рядовые работники будут считать, что ими манипулируют. Только затем можно переходить к этапу коллективного (командного) участия.

Качество продукции, в первую очередь, определяется качеством заложенных в нее идей, знаний. Нужны новые идеи и технические направления, необходимо создавать новые рынки, новую продукцию, чтобы расширить свои сегментации рынка. Поэтому качество продукции начинается с исследования потребностей, а заканчивается удовлетворением потребителя. Исследование потребностей – это самый важный этап жизненного цикла любого товара, так как именно на нем решается общий замысел товара, формируется образ, устанавливаются общие характеристики. Очень важно определить, чего хотят наши потребители. Мало кто имеет возможность непосредственно общаться с потребителем. Тем, кто производит, продает и обслуживает, будет намного труднее влезать в шкуру потребителя. Выявление указанных показателей невозможно без сбора сведений об ожиданиях потребителей и последующего анализа с целью определения таких показателей продукции, которые бы действительно заинтересовали потребителя и были бы для него наиболее привлекательными, поэтому фирмы обязательно вступят в контакт с потребителями.

Герасимов Б.И. – доктор экономических наук, профессор, директор института экономики и управления производствами ТамбГТУ; Кривенцева М.К. – аспирант кафедры «Экономический анализ» ТамбГТУ, г. Тамбов.

На рынке для любых производителей нетрудно добиться, чтобы потребители покупали их товары, а чтобы потребители возвращались к тому же товару, который они купили, это уже нелегко. Сейчас многие фирмы опираются на потребителя, чтобы добиться преимущества в конкуренции.

Важнейшим звеном является ориентация на потребителя и постоянный с ним контакт. Хорошие отношения требуют постоянного общения. «Что нас отличает от наших конкурентов, так это то, что мы лучше слушаем, – говорит менеджмент одной американской фирмы. – Если бы у нас не было репутации слушающих, мы бы не подошли к такому отклику, какой имеем сейчас».

Хорошие отношения также требуют тесного контакта. Фирма поддерживает этот контакт в силу характера своего бизнеса, но компания еще и обучает своих людей извлекать выгоду из такого контакта, слушая и помогая. Компании, которые не имеют такого частого взаимодействия с клиентами, все-таки должны облегчить своим потребителям связь с ними. Многие дают своим потребителям номера телефонов главных должностных лиц. Они снабжают свой персонал, отвечающий за контакты с потребителями, портативными компьютерами и доступом к электронной почте, оборудуют их машины телефонами, используют официальный процесс коммуникации со своими потребителями. Компания опрашивает каждого потребителя раз в неделю, и ее исполнительные директора на каждом заводе проводят еженедельные совещания, чтобы узнать результаты. В еженедельных совещаниях обычно участвуют исполнительные директора высшего звена и сотрудники, непосредственно контактирующие с потребителем. Каждое совещание начинается с общекорпоративного подведения итогов по результатам в сфере качества за предыдущий день, затем обращаются к обзору работы за неделю и для примера демонстрируются графики. Руководителям требуется около получаса на описание проблем, анализ причин и предложение решений. Цель не в том, чтобы поставить руководителей в трудное положение, а решить вопросы, касающиеся потребителя.

Некоторые компании включают потребителя в свой процесс стратегического планирования. Компании приглашают представителей потребителя участвовать в обсуждении текущих и будущих запросов потребителей, потому что они понимают, что эти запросы являются движущей силой процесса планирования. Они также поощряют потребителя изучать свои планы и предлагать способы их совершенствования.

Многие компании создают команды для работы в тесном контакте с потребителем по проектированию и производству товаров и услуг. Команды постоянно взаимодействуют с потребителем, создавая отношения, которые размывают границы между потребителем и поставщиком. Потребители чувствуют, что они являются частью процесса, желанными гостями на предприятиях своих поставщиков и высоко ценятся за свои идеи и помощь. Преуспевающие компании используют любую возможность, чтобы больше узнать о нуждах и желаниях своего потребителя. В некоторых компаниях существует множество различных методов для поддержки отношений с потребителем. Насколько компании используют различные методы на протяжении этого долгого пути и насколько работники, которые

контактируют с потребителем, обладают атрибутами личного качества, настолько компания сможет развить ориентацию на потребителя и укрепить отношения, важнейшие для стабильного роста и прибыльности.

При формировании знаниевых резервов в качестве экономического регулятора выступает программа качества, а роль регулирующего органа выполняют циклы Деминга–Исикавы PDCA («план – выполнение – контроль – действие») и SDCA («стандартизация – выполнение – контроль – действие»). В их основе лежит утверждение, что они представляют собой продолжающийся процесс непрерывных усовершенствований – будь то качество продукции, методы выполнения работ или мероприятия, направление на снижение затрат или повышение удовлетворенности покупателей продукции или услуг. Причем цикл SDCA, направленный на выявление и устранение любых сбоев и проблем в новом процессе, позволяет разработать новый стандарт, как дополнительный институциональный резерв повышения качества продукции.

Надежное управление предполагает постоянный пересмотр стандартов качества с учетом мнений потребителей и их претензий, а также требований заказчиков. По своей природе стандарты содержат фиксированные требования с целью достижения унификации и единообразия. Но такое фиксирование не должно зайти слишком далеко. Излишняя приверженность стандартам может привести к недовольству потребителей.

Рассмотрим основные этапы процесса формирования знаниевых резервов повышения качества продукции промышленного предприятия.

1. *Определение целей и задач.* Их можно определить на основе стратегии фирмы. Ясны ли отправные моменты для определения стратегии фирмы? Ясны ли полученные данные? Без определения стратегии фирмы нельзя определить ее задачи. Стратегия, или политика, фирмы определяется руководством высшего звена. Это не означает, что руководители подразделений или начальники участков не могут проводить своей политики. Любое лицо, стоящее во главе группы и занятое управлением, должно выработать свою политику. Бездумно следовать политике, предложенной вышестоящим начальством, и диктовать ее подчиненному – это архаичный способ управления, во многом напоминающий передачу распоряжений по цепочке. Для выработки стратегии необходимо четко определить ее отправные моменты и информационное обеспечение. Директор-распорядитель является тем человеком, который определяет главную политику фирмы, но сбором данных, их анализом и созданием необходимых условий для реализации этой стратегии должны заниматься его подчиненные и работники аппарата. Чтобы не попасть впросак в связи с неподвижными вопросами президента, сотрудники фирмы должны тщательно собирать и постоянно анализировать всю необходимую информацию. При определении стратегии руководителями подразделений или начальниками участков аналогичную работу должны проводить их помощники и референты. Определяя свою стратегию, руководитель должен всегда хорошо представлять общую картину. Вполне понятен курс на «сокращение количества дефектов», когда уровень дефектности составляет 30...40 %. Но предположим, что тот же руководитель ставит такую задачу: «Выполнять

производственную норму». Это вызовет недоумение у производственного персонала. В идеале должно быть не больше трех или, если необходимо, пяти таких первоочередных требований, но цифра пять – абсолютный верхний предел.

После определения стратегии очевидными станут и задачи. Эти задачи должны быть выражены в конкретных цифрах. Для этого необходимо логическое обоснование. Задачи также должны преследовать определенную, ясную всем цель.

Уточняя задачи, необходимо установить конечный срок их выполнения. Кроме того, необходимо определить верхние и нижние границы выполнения задач. Например, должны быть задачи, которые следует решить во что бы то ни стало, а также другие задачи, к решению которых следует стремиться.

Задачи следует определять на основании стоящих перед фирмой проблем. Это намного лучше, чем ставить отдельные задачи перед различными подразделениями и службами. Задачи должны определяться таким образом, чтобы обеспечить совместные действия всех подразделений.

Политика и ее задачи должны быть зафиксированы на бумаге и доведены до работников. Чем ниже уровень работников в организационной структуре фирмы, которых касается выработанная стратегия и поставленные задачи, тем в более четкой форме они должны получать информацию и тем выше должна быть степень определенности и конкретности поставленных перед ними задач. Одновременно все заявления, касающиеся политики и задач фирмы, должны быть строго последовательными. Этот процесс называется развертыванием политики и задач.

С точки зрения хозяйственного управления задачи можно подразделить на первоочередные и повседневные. Управление также должно различать эти задачи.

За определением политики на данный финансовый год автоматически последуют составление плана и постановка задач на финансовый год. Одновременно будут также определены первоочередные и текущие задачи.

2. *Определение способов достижения целей. Нормализация деятельности.* Если цели и задачи установлены, но не определены способы их достижения и решения, управление качеством так и останется голой теорией. Можно поставить задачу снижения уровня дефектности ниже 3 %, но нельзя при этом просто похлопывать людей по спине и говорить: «Старайтесь, старайтесь». Без определения научных и рациональных способов достижения целей ничего добиться нельзя.

Здесь мы хотели бы подчеркнуть, что определение способа может быть приравнено к стандартизации. Имеется в виду следующее: когда человек определяет способ, он должен стандартизировать его и превратить его в норму, а затем внедрить этот способ в теорию и практику фирмы. Устанавливаемый способ должен быть полезен для всех и не являться препятствием на пути развития. Поэтому он должен быть стандартизован (цикл SDCA) в кайзен процессе предприятия.

3. *Обучение и подготовка кадров.* Руководители несут ответственность за обучение и воспитание своих подчиненных.

Технические и производственные нормы могут быть оформлены в виде нормативных документов, но рабочие, возможно, не станут их читать. Или, прочтя, не смогут понять, о чем они или как ими пользоваться. Важно обучить людей, на которых рассчитаны такие нормативные документы.

Обучение не ограничивается формальными заседаниями. Собрать людей в аудитории и прочесть им лекции – это в лучшем случае одна третья или одна четвертая часть процесса обучения. Руководитель должен учить своего подчиненного индивидуально на практике. После такой подготовки ему можно передать полномочия и предоставить свободу действий. Это – путь к росту подчиненного.

Получив образование и подготовку, человек становится работником, на которого можно положиться и которого можно облечь властью. Вот почему подчеркивается важность подготовки кадров. Обучение и подготовка кадров способствуют формированию надежных работников; при этом все больше увеличивается норма управляемости (количество непосредственных подчиненных у одного руководителя). Идеальный случай – по одному руководителю среднего звена на каждые сто рабочих.

4. *Выполнение работ.* Если управление будет подчинено описанной выше процедуре, ничто не будет мешать решению поставленных задач.

Можно заставить подчиненных выполнять работу, отдав соответствующие распоряжения, но такой процесс никогда не будет протекать гладко. Условия постоянно меняются, и распоряжения никогда не будут точно поспевать за изменяющимися условиями.

Следует иметь в виду, что проблемы, связанные с решением поставленных задач, возникают на каждом этапе хозяйственного руководства и управления.

5. *Проверка результатов выполнения работ.* Как проверить, гладко ли идет выполнение работы? Отдать распоряжение, дать указание или провести подготовку кадров? Этим не должны ограничиваться обязанности директора-распорядителя, руководящего работника или сотрудника центрального аппарата. До сих пор руководители слишком часто отдавали распоряжения и указания, должным образом не проверяя их исполнения.

Если пойти дальше и заниматься постоянными проверками, это никогда не приведет к успеху. Однако руководство фирмой вообще невозможно без контроля. Свобода действий не делает из человека руководителя. В идеальном случае все должно идти гладко без всяких проверок, но этого не происходит. На практике контролем часто пренебрегают.

При осуществлении руководства фирмой особо важное значение приобретает принцип управления по отклонениям. Если все идет в соответствии с поставленными задачами и согласно требованиям стандартов, никакого вмешательства не требуется. Но когда имеют место необычные явления или нарушается введенный порядок, должен вмешаться руководитель. Цель контроля заключается в обнаружении таких отклонений. Для эффективного решения этой задачи необходимо иметь четкое представление об основных целях политики фирмы, ее задачах, методах стандартизации и подготовки кадров. Без их четкого определения и без наличия дос-

товерных стандартов нельзя сказать, что является отклонениями, а что нет. Некоторые руководители высшего звена требуют проведения контроля за деятельностью работников фирмы, не сообщая им о политике и задачах фирмы. Это несправедливо по отношению к подчиненным, которые не знают, по какому поводу их проверяют.

Как же обнаружить отклонения? Проверить сначала причины, а затем выполнить проверку работы по ее результатам.

Прежде всего, необходимо установить, контролируются ли все причинные факторы. Иными словами, следует проверить каждый процесс – проектирование, материально-техническое снабжение, изготовление – и убедиться в правильном понимании причинных факторов в соответствии с заданными техническими требованиями.

Проверку причинных факторов следует поручать руководителям более низкого звена. Есть люди, которые любят проводить доскональную проверку причинных факторов, хотя они и занимают посты руководителей отделов или директоров фирмы. Но люди, которые назначены на эти должности, должны проверять результаты выполнения работ в крупном масштабе. Они не должны вваливать на себя задачу по проверке этих причинных факторов.

Существуют определенные требования, которые называются контрольными. Это требования, которые служат целям проверки процессов и управлению ими по результатам. Любой руководитель должен проверять соблюдение таких контрольных требований. У мастера может быть от пяти до двадцати таких требований. Начальники участков и вышестоящие руководители (вплоть до президента) обычно имеют от двадцати до пятидесяти контрольных требований.

Результаты проверок подвержены значительным колебаниям. Даже в том случае, когда один и тот же работник использует одни и те же материалы, одно и то же оборудование и одну и ту же технологию для выпуска какого-либо изделия, результаты могут колебаться. Иногда ошибочно считают, что однородный процесс дает однородные результаты. Пока существует такой взгляд, с рабочих мест будут поступать ошибочные данные.

б. Осуществление соответствующих управляющих воздействий. Проверка по результатам для выявления отклонений или каких-либо непредвиденных обстоятельств не может сама по себе служить интересам фирмы. Необходимо установить причинные факторы таких отклонений и принять соответствующие меры. При осуществлении корректирующих воздействий важно принять меры во избежание повторения этих отклонений. Необходимо положить конец имеющимся нарушениям. Следует устранить причинные факторы, которые вызвали отклонения. Исправление и предотвращение повторяющихся отклонений – это два разных действия, в том числе в отношении принимаемых мер. Устраняя причины отклонений, необходимо обратиться к истокам проблемы и принять меры по предотвращению их повторения. На практике это связано со значительными трудностями. Чаще всего принимаются временные меры, чтобы как-то «залатать дыры». Предотвращение повторения отклонений – это важнейшее понятие в управлении качеством.

Список литературы

1. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
 2. Дятлов, С.А. Теория человеческого капитала : учеб. пособие / С.А. Дятлов. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. гос. ун-та экон. и финансов, 1996. – 142 с.
 3. Исикава, К. Японские методы управления качеством : сокр. пер. с англ. / К. Исикава // науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
 4. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы общества / С.М. Климов. – СПб. : Ин-т внешнеэкон. связей, экон. и права ; Знание, 2002. – 198 с.
 5. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб. : Ин-т внешнеэкон. связей, экон. и права ; Знание, 2000. – 168 с.
-

Theoretical Substantiation of Knowledge Reserves for Improvement of Quality Management of Companies and Organizations

М.К. Kriventseva, B.I.Gerasimov

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: knowledge; enterprise; quality.

Abstract: The paper deals with the matters contributing to the concentration of organizational economic procedures involved in forming of knowledge reserves aimed at improvement of quality management of companies and organizations.

© М.К. Кривенцева, Б.И. Герасимов, 2008