

И.В. ШЕЛКОВНИКОВА,

Б.И. ГЕРАСИМОВ,

А.Ю. СИЗИКИН

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМАНД КАЧЕСТВА



• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
"Тамбовский государственный технический университет"
Институт "Экономика и управление производствами"

И.В. Шелковникова, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМАНД КАЧЕСТВА

Под научной редакцией
доктора экономических наук, профессора Б.И. Герасимова



Тамбов
Издательство ТГТУ
2006

УДК 336.763
ББК У9(2)
Ш43

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков

Доктор экономических наук, профессор
Н.И. Куликов

Шелковникова И.В., Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю.

Ш43 Экономический анализ команд качества / Под науч. ред. д-ра экон. наук Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 108 с.

Рассмотрены теоретические и методические проблемы, связанные с управлением и обеспечением качества продукции и услуг организаций посредством формирования команд (групп) качества, даются практические рекомендации по повышению результативности функционирования команд качества промышленных предприятий.

Предназначена для научных работников, аспирантов и студентов экономических специальностей.

УДК 336.763
ББК У9(2)

ISBN 5-8265-0489-7

© Тамбовский государственный
технический университет (ТГТУ), 2006
© Шелковникова И.В., Герасимов Б.И.,
Сизикин А.Ю., 2006

Научное издание

ШЕЛКОВНИКОВА Ирина Вячеславовна,
ГЕРАСИМОВ Борис Иванович,
СИЗИКИН Александр Юрьевич

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОМАНД КАЧЕСТВА

Монография

Редактор З.Г. Чернова

Компьютерное макетирование Е.В. Кораблевой

Подписано к печати 30.01.2006

Гарнитура Times New Roman. Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Объем: 6,28 усл. печ. л.; 6,5 уч.-изд. л.

Тираж 400 экз. С. 32^М

Издательско-полиграфический центр ТГТУ
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстро изменяющейся хозяйственной среды, ограничения ресурсов и бурного развития высоких технологий создание конкурентоспособной продукции становится прерогативой предприятий, способных организовать действительно эффективное управление, которое в значительной степени определяется уровнем осознания роли и степенью вовлечения в хозяйственный оборот ресурсов нематериального характера, составляющих основу так называемого интеллектуального капитала (ИК^{*}).

В компании Skandia (Швеция) Л. Эдвинссон^{**} первым разработал модель менеджмента (включающую подсистему процессной отчетности) "Навигатор" – модель управления, основанную на ИК. Под интеллектуальным капиталом Л. Эдвинссон понимает^{***} "особое соединение человеческого капитала (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, а также соответствующие практические навыки работников компании) и структурного капитала (составляющие капитала компании, задаваемые такими специфическими факторами, как связи с потребителями, бизнес-процессы, базы данных, бренды и IT-системы)". Эту способность трансформировать знания и нематериальные активы в факторы (ресурсы), которые создают богатство (и соответствующую стоимость) за счет особого эффекта от "умножения" человеческого капитала на "структурный". Трансформация подобных ресурсов осуществляется за счет выявления и формирования интеллектуальных резервов менеджмента качества промышленного предприятия (ПП), основанного на методологии стандартов ИСО 9000:2000 и концепции всеобъемлющего менеджмента качества – TQM (Total Quality Management). Более того, капитал и знания ПП, как правило, увязываются с проблемой наполнения компоненты М₃ (man) концепции 6М (исходное сырье, материалы (materials) – М₁; машины, оборудование (mashines) – М₂; персонал (man) – М₃; методы (methods) – М₄; измерения (metrology) – М₅; окружающая среда (media) – М₆)) за счет привлечения и развития высококвалифицированных человеческих ресурсов (бизнес-talанты) с поиском двумя сторонами результативных механизмов партнерства (с одной стороны ПП, с другой – талант)^{*}.

Из сказанного выше вытекает необходимость создания целостной, научнообоснованной теории формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ПП, что предопределило выбор темы, цель, задачи и основные направления деятельности.

В качестве объекта исследования выступает качество продукции ПП.

Предметом исследования является теоретико-методическое обоснование интеллектуальных резервов повышения качества продукции ПП, нацеленного на эволюционное развитие.

В качестве методологической базы работы использовались диалектические принципы, позволившие выявить основные характеристики исследуемых явлений и процессов в их взаимосвязи, определить тенденции их становления и развития. В процессе исследования были применены такие научные методы, как анализ и синтез, восхождение от абстрактного к конкретному, выявление причинно-следственных связей, индукция, дедукция, системный подход, а также экономико-математический инструментарий, который использовался при рассмотрении проблем, связанных с самооценкой качества ПП.

Теоретической основой анализа задач, поставленных в работе, послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления качеством продукции, институционализма, статистики, теории функционирования ПП. При рассмотрении предметной области исследования использовались нормативно-правовые акты РФ, регулирующие исследуемые процессы, официальные статистические данные, а также результаты авторских опросных исследований и материалы периодической печати.

^{*}Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее, 2002; Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the corporation // HBR, 1990. May-June.

^{*}Лукачева Л.И., Егорычев Д.Н. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами. – М.: ООО "Омега-А", 2004. – С. 7.

^{**}Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. – М.: ИНФРА-М, 2005.

^{***}Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. (Edvinsson L. Corporate Longitude, 2002, p. 8).

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД КАЧЕСТВА

1.1 ИЗУЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ*

По мере общественного развития отчетливо проявляется то, что в качестве источника прибыли все чаще выступают знания, инновации и способы их практического применения, а развитие информационного общества, вызывает необходимость для работников несколько раз в течение жизни менять профессию, постоянно повышать свою квалификацию. Постепенно потребители все активнее участвуют в производстве продукции для собственных нужд. Сфера образования существенно пересекается в информационном обществе с экономической сферой жизни общества. Образовательная деятельность становится важной компонентой экономического развития.

Переход к рыночным отношениям явился толчком к поиску резервов для повышения конкурентоспособности и эффективности производства через подготовку специалистов и их адаптацию в системе "производство–управление". Новые экономические отношения принесли немало проблем, решение которых целиком зависит от самого человека, его знаний, умений, профессиональной квалификации, карьерных устремлений и т.д. В настоящее время остро стоит проблема нехватки квалифицированного управленческого персонала высшего и среднего уровня для предприятий и организаций всех сфер деятельности. Прежние кадры, работавшие в условиях регулируемого хозяйства, не могут адаптироваться к динамичным изменениям, присущим рыночной экономике. Изменившаяся экономическая ситуация повлекла за собой глубокие и динамичные перемены на рынке труда. Спрос на специалистов разных профессий меняется в соответствии с изменениями в экономике. При приеме на работу знание специалистом иностранного языка является сегодня столь же необходимым условием, как и умение пользоваться персональным компьютером. Поэтому сегодня все хотят иметь образование, дающее возможность получить престижную и высококвалифицированную работу.

Большой бизнес на Западе первым почувствовал, что отдельно взятая сумма долларов, совершенно правильно инвестированная, не служит сама по себе средством успеха. Более того, успех не есть коммерческий успех как таковой, а измеряется скорее тем, что мы привыкли подразумевать как человеческий фактор. В современном мире есть нечто, что противостоит и вытесняет "деньги" и материальное благополучие как таковые из системы групповых нравственных ценностей. Этот всеобъемлющий и все проникающий фактор – знание (в его статичном и динамичном измерениях). Знание будет представлять собой важнейший из жизненно необходимых компании ресурсов в процессе движения к "новой" экономике, где потребуются человеческие ресурсы иного рода. В долгосрочной перспективе знание становится основным источником экономического роста и улучшения качества жизни.

Западные бизнесмены и менеджеры крупных компаний давно заметили, что группа специалистов справляется с поставленной задачей оперативней и качественней, нежели отдельные лица. Традиционно считалось, что такая отдача достигается благодаря интерактивности и постоянному обмену мнениями с кристаллизацией наиболее "работающих" идей. Но подлинным открытием недавнего времени явилось то, что гораздо лучше, если группа будет, во-первых, разнородной, а во-вторых, – не до конца "обученной". Обнаружилось, что именно в процессе приобретения знаний достигаются новые параметры продукта, зачастую превосходящие предыдущие разработки более чем на порядок, в особенности в высокотехнологичных и интеллектуально-ориентированных отраслях. Сотрудники, обладающие не просто специализированными знаниями, а своего рода "ноу-хау", быстро становятся наиболее важными "основными фондами" глобальных корпораций". Коренным образом отличаясь от других видов основных фондов любой компании, теряющих со временем свою ценность, стоимость этих специалистов повышается в процессе их "эксплуатации" и практической работы.

До начала 1960-х гг. образование обычно рассматривалось как одно из основных прав человека, главным образом связанное с потреблением. Впоследствии акцент переносился на характеристику образования как инвестиций в человека. Международная организация по стандартизации, классифицируя различные типы услуг, среди пяти их видов выделяет "Тип 4. В основе услуги – взаимодействие между провайдером и клиентом, который либо способствует ее успеху, либо полностью отвечает за этот успех. (Примеры: образование или обучение...)". Для выбора между осуществлением инвестиций в физический или в человеческий капитал стали актуальными вопросы о том, какой вклад вносит образование в экономический рост, как сравнить этот вклад образования с вкладом физического капитала. Хотя понимание того, что инвестиции в человеческий капитал способствуют экономическому росту, фактически возникло еще во времена А. Смита и классические экономисты уделяли определенное внимание необходимости затрат на развитие умений и навыков человека, тем не менее только в 1960-х гг. Т. Шульц и Е. Дэнисон показали, что образование непосредственно вносит вклад в рост национального дохода посредством улучшения умений и навыков рабочей силы.

В современных условиях система подготовки и переподготовки кадров нуждается в такой постановке дела, при котором обучающимся создают условия для активного овладения знаниями в полной мере. Специалисты

*<http://www.hrm.ru/db/hrm/>: ((Ross Prizzia) Перевод Н. Ипатовой. Источник: Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") – ООО "Изд-во "Петрополис"", 2000).

обязаны глубоко осознать, что приспособление к требованиям конкретных рынков по уровню качества, технико-экономическим параметрам продукции, цене, срокам поставки должно осуществляться заранее, на стадии разработки новой продукции или модернизации и усовершенствования выпускаемых изделий до начала производственного цикла или в самом процессе производства, а также на стадии разработки сбытовой политики. Для этого необходимо овладение знаниями в области коренной перестройки управления на уровне всех хозяйственных субъектов. Поэтому важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

По мнению Питера Дракера, даже абстрагируясь от конкретных носителей знаний – специалистов, верно утверждение о том, что чем большее распространение получает знание, тем выше его ценность. Развивая эту мысль, он добавляет, что в развитых обществах люди приходят к пониманию того, что качество жизни повышает "не бесконечное приобретение вещей, а приобретение знаний". Практика часто подтверждает прямую зависимость коммерческого успеха (объема продаж) от правильного выбора недорогих форм образовательного реагирования. Специфика профессиональной деятельности будущих специалистов требует большого внимания к их личным качествам. Речь идет о коммуникабельности, аналитических способностях, навыках делового общения, широте интересов, умении работать в команде, объективности самооценки. Цивилизованный рынок – это, прежде всего, "власть интеллекта".

Философия и концепция управления, основанная на расширении полномочий и участия работников, обычно объединенных в группы, в принятии действенных решений по вопросам, важным для деятельности компании и самих работников. Партиципативное управление (менеджмент участия) дает работникам возможность разделить ответственность, риски и успех организации.

Следуя пути, проложенному исследованиями по реорганизации труда Элтона Мэйо и его коллег в 1930-х гг., новые теоретики 1950-х и 1960-х гг. уделяли повышенное внимание расширению полномочий работников и их участию в управлении. Индустриальные психологи нового направления, включая Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора, Фредерика Герцберга, Ренсиса Лайкерта и Криса Арджириса, разрабатывали различные теории человеческих отношений, ориентированные на поведение людей, утверждая, что созданная для рабочего производственная среда способна увеличить их удовлетворенность трудом, производительность и качество их работы.

В США к середине 1960-х гг. во многих организациях менеджеры начали экспериментировать с некоторыми из появившихся теорий человеческих отношений с целью реорганизации производственной среды. Так, например, рабочим, выполнявшим слишком простые, повторяющиеся операции, добавляли новые задания. Эта попытка расширить круг обязанностей работника на том же уровне компетенции называлась "расширением труда". Кроме того, отдельные работники получали большую свободу действий при выполнении работы, что было названо "обогащением труда". Более того, организации применяли различные формы матричной системы управления, которая позволяет преодолевать традиционные барьеры в иерархической цепи инстанций, увеличить взаимодействие, сотрудничество нижнего, среднего и высшего уровней управления.

В 1960-х гг. теории человеческих отношений и нововведения, ими вызванные, сделали возможным большее участие работников в принятии управленческих решений на уровне производства. Приблизительно в это же время исследователи начали эксперименты с участием в управлении небольших групп рабочих, созданных для усиления контроля качества и впоследствии известными как кружки качества.

Кружки качества – это небольшие группы работников, которые добровольно собираются для того, чтобы внести свой вклад в решение проблем производства или качества продукции. Это один из способов применения принципов соучастия в принятии решений с помощью групп. Кружки качества обычно действуют снизу вверх, т.е. они дают советы менеджерам, которые сохраняют право принимать окончательные решения. Как таковые, кружки качества не обладают достаточными полномочиями для того, чтобы проводить в жизнь свои собственные рекомендации. Тем не менее, менеджеры достаточно часто прислушиваются к советам, поступающим от них, и внедряют их предложения. Вознаграждение за такие предложения может иметь денежное выражение, но чаще само участие в процессе принятия решений расценивается работниками как основная награда.

К концу 1970-х–началу 1980-х гг. в США обратили внимание на развитие в Японии кружков качества и на способность японской модели управления добиться сотрудничества со стороны рабочих. В Японии кружки качества были составной частью организаций, а не экспериментальным нововведением (часто на очень короткий срок). Возможно, это одна из причин успеха Японии в использовании данного метода. Японская модель предполагает еженедельные встречи между комитетом рабочих и цеховыми мастерами с тем, чтобы обсуждать и решать проблемы качества продукции. Это длительный, постоянный процесс. Авторы монографии "Участие работников и комплексное управление качеством" утверждают, что партиципативное управление с участием работников в процессе принятия решений содержит в себе четыре ключевых элемента: информацию, знание, вознаграждение и власть, которые важны для деятельности любой организации. Работникам на всех уровнях необходимо располагать ими, чтобы эффективно участвовать в работе организации, а подлинное включение рабочих в процесс управления требует, чтобы все четыре этих элемента присутствовали на низшем уровне организационной структуры.

Некоторые из технологий партиципативного управления включают:

- доведение целей корпорации и ее ценностей до работников;
- важность уважения к каждому сотруднику;

- доверие к сотрудникам вместо строгих правил и контроля;
- удовлетворенность клиентов;
- работу в команде;
- сокращение уровней руководства;
- открытое, свободное общение лицом к лицу;
- оценку коллегами (равными по статусу) и подчиненными;
- обучение навыкам управления.

Современное использование методов партисипативного управления в частном и государственном секторе в США связано с системами совместного управления, ориентированными на команду, бригаду. В данных системах как команда, так и отдельный работник обладают полномочиями принимать важные решения по поводу режима труда, поддержания уровня качества и других вопросов, которые раньше входили исключительно в область компетенции управленческих структур. Работники в таких системах совместно участвуют в процессе принятия решений и разделяют ответственность в вопросах, которые оказывают непосредственное влияние на их работу. Более ранний интерес к кружкам качества, включая целенаправленное совместное принятие решений, дал толчок появлению ориентированных на команду систем, которые включают и команды качества.

Команды качества, в противоположность кружкам качества, входят составной частью в систему комплексного управления качеством и других программ, направленных на улучшение качества. Команды качества порождаются "сверху вниз" и наделены полномочиями на практике осуществлять свои рекомендации. В то время как кружки качества делают акцент на генерирование идей, команды качества выносят основанные на анализе данных решения об улучшении качества товаров и услуг. В командах качества применяются различные методы принятия решений. Методики мозгового штурма, использование блок-схем и причинно-следственных диаграмм используются для того, чтобы помочь выявить проблемы, влияющие на уровень качества.

В то время как кружки качества и команды качества являются методами вовлечения групп в процесс принятия решений, самоуправляемые команды представляют собой следующий шаг в развитии принципа участия. Область компетенции при принятии решений самоуправляемыми командами шире, чем поле деятельности кружков и команд качества, которые занимаются в основном проблемами качества и производства. Самоуправляемые команды принимают многие решения, которые когда-то были прерогативой исключительно менеджеров, например разработка рабочего графика, наряды на работу, кадровое обеспечение. В отличие от кружков качества, указания которых носят рекомендательный характер, самоуправляемым командам предоставляются определенные полномочия в процессе принятия организационных решений. Анализ результатов 70 исследований показывает, что команды самоуправления положительно повлияли на производительность труда, равно как и улучшили отношение к самоуправлению. Вместе с тем команды самоуправления не оказали значительного воздействия на удовлетворенность работой, число прогулов и объем производства.

Исследования показывают, что решения в отношении качества продукции или процесса производства только выигрывают от советов кружков качества или решений команд качества. В дополнение к этому руководитель, желающий передать максимально большой объем полномочий группе, может обратиться к практике команд самоуправления.

Партисипативное управление с участием команд работников предполагает, чтобы члены команды обладали информацией, позволяющей принимать решения; независимостью, чтобы иметь возможность воплощать их на производстве; организационной структурой, поддерживающей такой стиль поведения, и менеджерами, способными действовать в данных рамках.

Многие государственные чиновники и независимые аналитики полагают, что если бы федеральный бюрократический аппарат принял всестороннюю программу производительности и качества, предпринимателям и гражданам было бы значительно легче взаимодействовать с федеральными службами и сэкономленные в результате данного процесса средства смогли бы в конечном итоге снизить дефицит бюджета и уменьшить налоги. Уже удалось сэкономить несколько миллиардов долларов благодаря предложениям работников и расширению использования методов партисипативного управления, заимствованных из частного производства.

Скептики утверждают, что данный тип управления невозможен в государственном аппарате уже ввиду его огромного размера. Кроме того, Национальная ассоциация государственных служащих, объединяющая федеральных работников, в целом противостоит данному подходу и его принципам таким, как принцип выплаты за заслуги, кружки качества и другим компонентам комплексного управления качеством (TQM). Недостаточное доверие к новым методам, искаженная или вовсе неверная информация о них являются наиболее серьезными препятствиями для осуществления партисипативного управления в государственном секторе. Помимо этого непосредственно влияет на успех подобных нововведений существование трех различных полей деятельности в госуправлении, установки и ценности которых часто вступают в конфликт друг с другом, – это общественно избираемый сектор, административный сектор и профессионально-технический сектор. Для того чтобы преобразовать государственные организации в успешно применяющие партисипативное управление структуры, необходимо соблюдать следующие шесть принципов: целостность, самопроектирование, представительство, наделение полномочиями, интеграция и равенство.

По сравнению с частным сектором примеров использования элементов партисипативного управления в госучреждениях значительно меньше, но и здесь есть свои успехи. В 1986 г. после внедрения в оперативную систему управления городом Форт Лодердейл, штат Флорида, процесса улучшения качества (QI), укрепился моральный дух работников, уменьшилось количество прогулов, произошло значительное снижение канцелярщины и волокиты, а ежегодная экономия средств возросла приблизительно на \$ 300 000. На данный момент в

городе существуют 55 добровольных команд улучшения качества, в основном занимающихся проблемами организации производства в специальных сферах деятельности волонтеров.

В государственном секторе других стран создавались пилотажные проекты, посвященные использованию различных форм партисипативного управления. В 1990 г. Канадское правительство заявило, что в департаментах государственной службы должны на первом месте быть интересы людей. Работа представителей административных структур региона Онтарио стала объектом социологического исследования, состоявшего из ряда интервью с основными участниками. Оценив эффективность инноваций и определив влияние принципов партисипативного управления на процессы руководства, данное исследование показало, что администраторы, организованные в команды, старались изменить работу в госучреждениях в регионе одновременно в трех направлениях:

1) в отношении структуры – поддерживать и поощрять стремление работать в командах вместо строгого соблюдения иерархии;

2) в отношении процесса принятия решений – перейти от принципа подчинения к принципу участия;

3) в отношении культуры организаций – отдавать приоритет людям, а не системам.

Общим для всех руководителей было осознание того, что они не только должны были вести себя как лидеры и непосредственно осуществлять управление, но и активно поддерживать новые идеи, способствовать их зарождению.

В 1970 г. в Европе проводились отдельные эксперименты в области партисипативного управления, известные под названием партисипативного проектирования (PD). С тех пор движения за партисипативное проектирование, например, подобные тем, что существуют в Норвегии, оказывают влияние на широкий спектр организаций частного сектора, включая банки и больницы, а также организации государственного сектора, включая государственные учреждения и школы.

В наши дни становление интеллектуального общества требует качественного повышения человеческого, интеллектуального потенциала развивающихся стран и тем самым выдвигает сферу образования на первый план общественного развития. От решения проблем образования, которые всегда остро стояли в развивающихся странах и которые еще более усугубились в последние десятилетия в связи с бурным развитием информационных технологий, зависят сейчас перспективы социально-экономического развития этих стран, решения глобальной проблемы преодоления отсталости в мире. Усиление роли знаний, информации в общественном развитии, постепенное превращение знаний в основную капитал принципиально изменяют роль сферы образования в структуре общественной жизни современного мира. Личность в информационном обществе получает новые возможности для самореализации и развития, но для использования этих возможностей необходима активная деятельность по образованию граждан. Повышение качества продукции, работ, услуг, образования невозможно без творческого, энергичного и инициативного поведения работников организации.

Все вышеизложенное в данном пункте работы позволяет ввести в научный оборот следующее определение: интеллектуальное промышленное предприятие (ИПП) представляет собой юридически самостоятельный хозяйствующий субъект, функционирующий в условиях информационной парадигмы качества, для удовлетворения потребностей общества, акционеров, работников и служащих с целью производства продукции (работ, услуг), качество которой определяется информацией совокупности ее собственных характеристик, выполняющих требования международных стандартов качества ИСО 9000:2000 и ИСО 14000, причем менеджмент качества ИПП соответствует процедурам премии качества и нацелен на его развитие: выполнение миссии, видения и кредо (о данных компонентах ИПП подробнее будет рассказано в следующих пунктах нашей работы).

1.2 РАЗРАБОТКА СХЕМЫ СЦЕНАРНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Мир быстро меняется и развивается. В жизни приходится выбирать, хотим ли мы быть ее активными участниками, добиваться перемен, или же сидя наблюдать, как происходят перемены. Не важно, согласны мы или нет на перемены, они все равно произойдут. В настоящее время слово "качество" стало общемировым термином, оно тесно связано с нашей жизнью. Через него мы можем сравнить и узнать, как наша жизнь идет, хорошая она или плохая. Ведь люди мечтают о том, что завтрашняя жизнь станет лучше чем сегодняшняя. Поэтому мы должны изучать и обеспечивать качество, чтобы у нас была качественная жизнь.

Качество жизни тем выше, чем больше потребностей интересов людей удовлетворяется. Качество жизни выражается через множество показателей, например, через качество питания, качество здравоохранения, продолжительность жизни, качество образования, качество окружающей среды и многое другое.

Качество жизни является конечным интегральным показателем, характеризующим качество работы государственных органов управления всех уровней. В состав факторов качества жизни входят как стратегические факторы развития общества, которые должны формировать и реализовать государственные органы управления, так и фактические показатели качества жизни, характеризующие эффективность реализации стратегических факторов.

Если мы говорим о качестве вещей или о качестве продукции, то должны точно представлять себе, что означает качество.

Когда мы говорим о качестве как о совокупности характеристик предмета, то это объективно существующая, независимо от отношений к ней людей, комплексная характеристика любой потребительной стоимости. Но о совокупности характеристик нельзя сказать, хороша она или нет, устраивает она нас или нет.

Когда мы говорим о качестве как об экономической категории, то это уже отношение людей к той или иной совокупности свойств потребительной стоимости. В этом случае качество – общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребности в конкретных условиях потребителя той совокупности свойств, которой с учетом этих условий наделили продукцию ее изготовители. А здесь можно говорить высокое, низкое, хорошее, плохое.

В философском смысле качество – это то, что отличает один объект от другого. Так как свойств любых объектов бесконечное множество, то все они являются разнокачественными. В соответствии со стандартом ISO 9000: 1994: качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.

В соответствии со стандартом ISO 9000: 2000: качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требование.

Что такое качество продукции? У разных ученых есть разные ответы на этот вопрос. Обычно их можно разделить на две группы:

1) первый уровень качества: производство такой продукции или оказание таких услуг, чьи измеряемые характеристики удовлетворяют конкретным техническим требованиям, имеющим численное значение.

2) второй уровень качества продукции или услуг не зависит от каких-либо измеряемых характеристик и определяется тем, насколько удовлетворены ожидания или использования этой продукции или услуги. Для того, чтобы их точно и всесторонне определить, необходимо учитывать следующие факторы:

1) качество продукции должно соответствовать ожиданиям покупателей; товар или услуга должны отвечать ожиданиям покупателей. Это особенно важно учесть на этапе проектирования, но и обязательно претворить в жизнь;

2) соответствие применяемым стандартам и техническим условиям, требованиям общества;

3) учет затрат на качество: предприятие затратит средства, для того чтобы обеспечить качество продукции. Найти оптимальное их соотношение – это важный вопрос для любого руководителя;

4) учитывать требования охраны окружающей среды;

5) для того, чтобы удовлетворять потребности человека, товар должен иметь определенные свойства, степень соответствия между свойствами товара и удовлетворяемыми с его помощью потребностями определяет качество товара.

Некоторые российские специалисты считают, что качество продукции является зеркалом научно-технического прогресса. Уровень качества продукции определяется на основе показателей ее качества. Уровень качества продукции – относительная характеристика, основанная на сопоставлении значений показателей, характеризующих техническое и эстетико-эргономическое совершенство комплексных показателей надежности и безопасности использования оцениваемой продукции.

Современная рыночная экономика требует уделять большое внимание проблемам качества, что связано с наличием конкурентной среды. В современном мире устойчивое положение фирмы на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности, под которым понимается способность товаров отвечать требованиям данного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке. Конкурентоспособность связана, с одной стороны, с ценой товара (можно вытеснить конкурентов путем снижения цены) и, с другой, – с качеством товара, его техническими и потребительскими свойствами (за ту же цену предлагается товар с более высокими качественными характеристиками и комплексом услуг). Второй фактор сегодня стоит на первом месте, ему уступают и производительность труда, и экономия ресурсов, и цена.

Сейчас как в экономике, так и в человеческих отношениях сложилась совершенно новая ситуация:

- открытый мировой рынок, на котором присутствует более 1 млрд. покупателей, и который не может контролировать и ограничить ни одно правительство. На этом рынке конкурируют большое количество фирм, и чтобы добиться успеха, нужно повышать качество и производительность;

- изменение ценностей покупателей, для которых качество стало наиболее важным фактором. Сегодня качество – это не только технико-технические характеристики продукции, а и то, что желает покупатель;

- конкурентные ножицы: одно лезвие – затраты фирмы, другое лезвие – цена. Они то и определяют поведение покупателей.

В системе управления предприятием качество является одновременно технической, экономической и товароведческой категорией. Качество выпускаемой и реализуемой продукции тесно связано с понятиями "потребность", "полезность", "потребительская стоимость". Каждый из нас почти всегда испытывает потребность в каком-нибудь продукте. Один и тот же продукт для разных потребителей может иметь неодинаковую полезность. Полезность же определяется количеством удовлетворения, которое получает потребитель от приобретенного товара. Значит, чтобы определить требования к качеству продукции, необходимо знать запросы потребителей и цену, которую может заплатить покупатель за продукт (соотношение между полезным потребительским эффектом и затратами на производство и потребление продукции).

Таким образом, качество продукции является наиважнейшим показателем деятельности предприятия. Именно оно формирует такие показатели работы предприятия, как себестоимость, прибыль, рентабельность и др. Повышение качества продукции – это, прежде всего, формирование высокого уровня имиджа предприятия (известность, популярность) и, как следствие, рост эффективности производства, экономия ресурсов, а значит и выживаемость предприятия в условиях рынка. Рост качества продукции – главная работа ведущих фирм мира и основа конкуренции между ними.

В общей совокупности показателей качества продукции выделяют единичные и комплексные показатели, характеризующие ее свойства, а также обобщающие показатели, выражающие уровень ее качества. При оценке технического уровня и качества продукции используются основные группы показателей качества:

- *показатели назначения*, характеризующие полезный эффект от эксплуатации и использования продукции и обуславливающие область ее применение;
- *показатели надежности и долговечности*, характеризующие свойства надежности и долговечности изделий в конкретных условиях их использования;
- *показатели технологичности*, характеризующие эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении, ремонте продукции;
- *показатели стандартизации и унификации*, характеризующие степень использования в продукции стандартизированных изделий и уровень унификации составных частей изделия;
- *эргономические показатели*, характеризующие систему "человек–изделие–среда", учитывающие комплекс гигиенических, психологических, антропометрических, физиологических, психофизиологических свойств человека, проявляющихся в производственных и бытовых процессах;
- *эстетические показатели*, характеризующие такие свойства продукции, как выразительность, оригинальность, гармоничность, целостность, соответствие среде и стилю;
- *экономические показатели*, отражающие затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию продукции.

Качество продукции, в первую очередь, определяется качеством заложенных в нее идей, знания. 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 вступают в контакт с потребителями.

Некоторые американские кампании упрощают этот процесс тем, что подключают потребителя к стратегическому планированию, совершенствованию и проектированию продукта, управлению. Они поощряют служащих участвовать в командах с потребителями, общаться со служащими из компаний-потребителей, помогают им понять важность удовлетворения потребителя и результатов. Чем лучше вы понимаете потребителя, тем вероятнее вы удовлетворите его запросы. Многие американские фирмы используют очень разнообразную маркетинговую стратегию, чтобы привлечь и удержать целевого потребителя. Эта стратегия включает широкомасштабную рекламу в средствах массовой информации, таких как радио, телевидение, газеты и другие печатные издания, каталоги и сложную систему прямого маркетинга.

На рынке для любых производителей сделать это не трудно, чтобы потребители покупали твои товары, а чтобы потребители возвращались к тому же товару, который он купил, это уже нелегко. Сейчас многие фирмы опираются на ориентацию на потребителя, чтобы добиться преимущества в конкуренции. Такая ориентация является важной по четырем причинам.

1 Она ускоряет финансовый оборот, ставя потребителя на первое место, обеспечивает его полное удовлетворение, что ведет к верности потребителя фирме, а следовательно, – к увеличению доли рынка и быстрому обороту финансов.

2 Она удовлетворяет потребности сотрудников фирмы. У служащих есть естественная человеческая потребность получать положительный отклик от тех, для кого они работают. Возможность делать то, что нравится потребителю, помогает им добиваться такого качества услуг, которые высоко оценит потребитель.

3 Она обеспечивает ориентацию на улучшение. Приоритет потребителя – это объединяющее видение, которое направляет усилия каждого на достижение общей цели.

4 Она может быть возведена в ранг обязательного правила для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. Когда потребители понимают, что вся организация ориентирована на удовлетворение их запросов, то становятся приверженцами организации не из-за свойств и цены продукта, а потому, что знают, организация – их союзник в бизнесе.

Ориентация на потребителя – важнейшее звено и является постоянным контактом с потребителем. 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 обращается 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 побольше 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 прибыльность.

На рис. 1.1 приведена схема взаимодействия вектора качества продукции и предприятия (Вкп) с вектором интеллектуального развития предприятия (Вир).

Суть такого взаимодействия заключается в том, что качество характеризуется двумя величинами: модулем (уровнем качества продукции и рангом отрасли ПП) и направлением α , определяемым компонентами концепции качества 6М: материалы (materials) – M_1 ; машины, оборудование (mashines) – M_2 ; персонал (man) – M_3 ; методы (methods) – M_4 ; измерения (metrology) – M_5 ; окружающая среда (media) – M_6). На рис. 1.2 приведена динамическая характеристика: поле развития ПП от воздействия компонентов $M_1 - M_6$.

Изучение ИПП показало, что они лучше всего приспосабливаются там, где предприятие находится в состоянии порядка на грани хаоса (on the edge of chaos), в котором мера устойчивого постоянства неразрывно связана с гибкой адаптацией. Это приводит к тому, что эволюционный, запланированный, медленный и упорядоченным образом меняющийся кайзен-процесс менеджмента качества, ускоренный в обычном мышлении усилен революционными, быстрыми новшествами, крупными достижениями (кайрио-процесса менеджмента качества), внедренными в незапланированное, спонтанное мышление. При этом аттракторы в ИПП (рис. 1.2) обеспечивают центры притяжения процессов менеджмента качества, которые будут направлять траекторию поведения ПП в направлении желаемого конечного состояния функционирования.

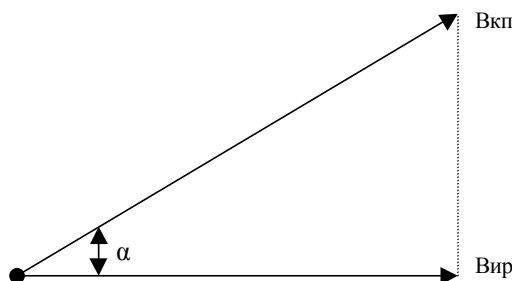
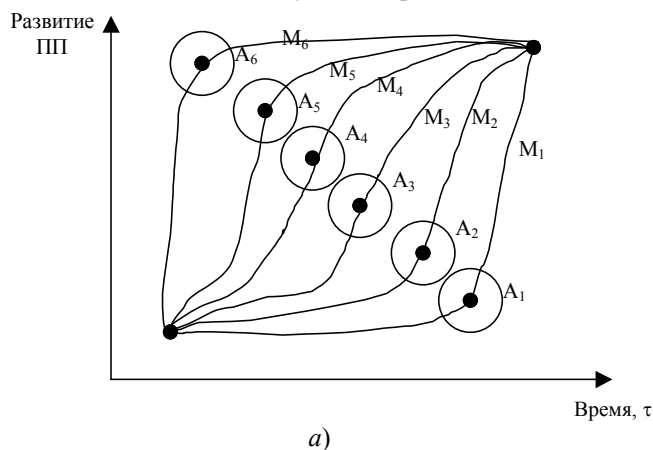


Рис. 1.1 Геометрический образ взаимодействия качества предприятия с его интеллектуальным развитием



а)

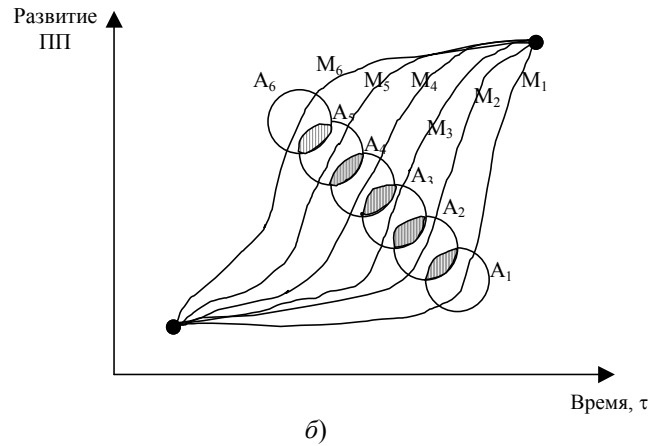



Рис. 1.2 Поле развития ПП: *a* – без наличия интеллектуальных резервов; *б* – при наличии интеллектуальных резервов; A_1 – A_2 – аттракторы ((attractors) конечное состояние ПП, в которое оно стремится перейти); M_1 – M_6 – S-образные кривые развития ПП;  – область синергизма

Модель движения ИПП от преднамеренного хаоса к порядку формирует параллельное восприятие (concurrent perception)* у потребителей процедур и процессов менеджмента качества из области вопросов в область ответов, от рассеянного восприятия – в область сходящегося восприятия, от индивидуального творческого потенциала – в область командной работы компоненты M_3 , из области ответственного рассуждения – в область конкретного действия по циклу Деминга PDCA, от быстрого экспериментирования – в область результативности менеджмента качества ПП, от преднамеренного хаоса – в область спонтанного порядка. Такое "хаордическое" развитие ИПП рассматривает каждый цикл движения предприятия от преднамеренного (запланированного) хаоса к порядку как цикл непрерывного обучения интеллектуальным резервам повышения качества продукции ПП (рис. 1.3).

Введем определение каждого из предложенных резервов.

- 1 Институциональные резервы – нормы, правила, стандарты, законы.
- 2 Бенчмаркинговые резервы – сравнение и ориентир на те организации, которые достигли наилучших результатов в работе по качеству.
- 3 Кайзен резервы – вовлечение каждого работника в работу по повышению качества продукции и услуг, что предусматривает немного инвестиций и большое число мелких шагов по улучшению качества.

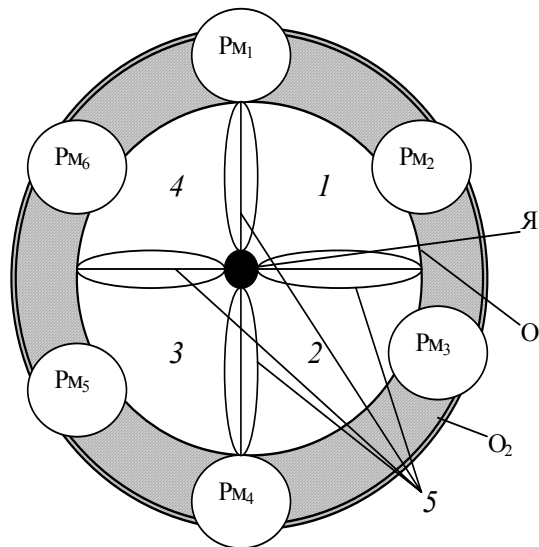



Рис. 1.3 Схема сценарного моделирования резервов повышения качества продукции:

1 – *5* – бенчмаркинговые, кайзен, кайрио, интеграционные, информационные и синергетические резервы; O_1 – институциональная оболочка; O_2 – интеллектуальная оболочка; PM_1 – PM_6 – резервы компонентов концепции 6M; Я – ядро феноменологии качества и информации;  – поле резервов M_3

4 Кайрио резервы – крупные улучшения, которые предполагают одновременную кардинальную организацию процесса и требуют больших инвестиций. Данный подход характеризуется следующими особенностями: не требуется больших усилий людей, а требуются большие инвестиции; только несколько специалистов вовлечены в систему улучшения; необходимо использовать лишь ограниченное количество технологий; подход используется для решения только поставленных целей.

*Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.

5 Информационные резервы – включают в себя возможность получать и пользоваться точной, объективной, достоверной, надежной, доступной, защищенной, релевантной, своевременной, полной, интерпретируемой информацией.

6 Интеграционные резервы – экономическая интеграция основана на целостном восприятии единого экономического пространства. В его рамках рассмотрена проблема целостной совокупности предприятий (хозяйств), ее способности к саморазвитию и самоадаптации через этапы дифференциации и интеграции кластерно-фрактальной структуры их организации. При этом интеграционные резервы накопления качества реализуются на базе концепции 6 "М".

7 Синергетический эффект – совместное, согласованное действие вышеперечисленных резервов ИПП, что повышает степень упорядоченности ИПП, т.е. уменьшает энтропию (хаос).

1.3 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ПРОЦЕССНОГО ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ИПП представлен в виде схемы организационно-экономического механизма (рис. 1.4).

Постоянное движение ИПП от хаоса к хаордическому порядку осуществляется по модели IWRAM, когда индивидуальные вклады I (inputs) команд качества, основанные на одарении, интуиции и информации каждого члена команды с отличающимися от других ценностями и структур работы всей команды W (work) с учетом совместных усилий R (resoles) корреляции взаимодействия векторов Вкп и Вир (см. рис. 1.4) и внесения корректив A (alignment) в схему механизма рис. 1.4. При этом команда качества проявляет внимание к тому, чтобы ясно сформулировать ошибки и погрешности, постоянно контролируя M (monitoring) все процессы (рис. 1.4). Также циклическая модель контроля ведет к новому уровню понимания проблем качества и новой информации I (information), который, в свою очередь, также должен быть проработан (W) и разрешен (R) с целью перейти к общему пониманию необходимости нового действия (A), поэтому контроль (M) и управление продолжают до следующего цикла постоянного обновления "обучение-новация"*.

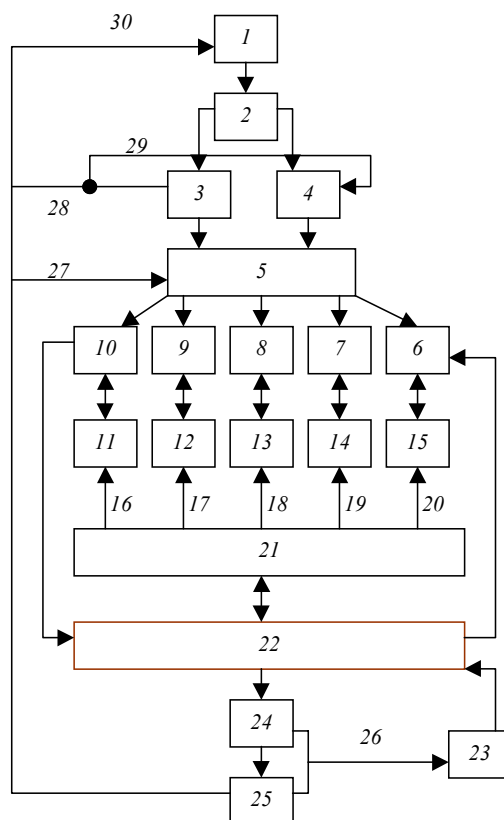


Рис. 1.4 Функциональная схема организационно-экономического механизма процесса формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ИПП:

1 – позиционирование рынка; 2, 3, 4 – миссия, видение и кредо ИПП; 5 – поле взаимодействия векторов Вкп и Вир (см. рис. 1.1); 6 – 10 – компоненты концепции качества 6М: $M_1, M_2, M_3, M_4, M_5, M_6$, соответственно; 11 – 15 – институциональные регуляторы; 16 – 20 – уставки регуляторов, формирующие ожидания потребителей 21; 22 – регулятор компоненты M_3 концепции качества 6М; 23 – уставка регулятора, сформированная по циклу постоянного обновления IWRAM; 24, 25 – циклы Деминга PDCA и SDCA; 26 – 30 – управляющие воздействия

В схеме формирования интеллектуальных резервов ИПП (рис. 1.4) в качестве экономического регулятора выступает программа качества, а роль регулирующего органа выполняют циклы Деминга-Исикавы PDCA (PDCA – "план-выполнение-контроль-действие") и SDCA (SDCA – "стандартизация-выполнение-контроль-действие").

*Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.

действие"). В их основе лежит утверждение, что они представляют собой продолжающийся процесс непрерывных усовершенствований – будь то качество продукции ПП, методы выполнения работ или мероприятия, направленные 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.

Большую серию мелких, повсеместных и постоянных улучшений, не требующих больших инвестиций называют кайзен (kaizen). Данная система улучшения характеризуется следующими особенностями: требуются большие усилия людей и незначительные инвестиции; все вовлечены в систему улучшения; необходимо большое число мелких шагов; система выполнена как философский подход, соответствующий философии TQM.

Формирование команд качества в организациях, по нашему убеждению, основано на теории кайзен, которая сформировалась на базе десяти ключевых принципов^{*} (ориентируйтесь на клиентов, вносите постоянные усовершенствования, открыто признавайте проблемы, содействуйте открытости, сформируйте рабочие группы, управляйте проектами на межфункциональной основе, стимулируйте процессы взаимной поддержки, развивайте самодисциплину, информируйте каждого работника, создавайте условия каждому работнику) и методов планирования улучшений по качеству на базе теории силовых полей К. Левина, формирующие механистическую модель движения экономической системы к точке равновесия.

В терминах кайзен создаются стандарты, а процесс SDCA обеспечивает внедрение стандарта в операции в качестве наилучшего текущего способа выполнения работ. Без такой консолидации общее улучшение качества ИПП принимает не S-образный, а "пилообразный" характер, приводящий систему ПП к устойчивому равновесию, нацеленному только на выживание, а не на развитие.

Суть кайзен улучшений сводится к следующим этапам решения проблем качества: 1) организация проекта; 2) диагностика; 3) поиск решения; 4) удержание достигнутого уровня.

Система улучшения кайзен, используя небольшие инвестиции, требует постоянных усилий всех участников процесса в его улучшении. Вот почему ни один участник процесса не должен оказаться в стороне от этой работы как в связи с личной незаинтересованностью, так и в связи с непредоставленными ему возможностями быть вовлеченным.

Успех постоянного улучшения качества по системе кайзен может быть обеспечен только в том случае, если руководством компании будет представлена возможность и стимулировано участие в работе по улучшению качества каждого сотрудника компании. Вот почему концепция постоянного улучшения качества предопределяет вовлеченность каждого сотрудника независимо от его положения в этой компании в деятельность по улучшению процессов, продуктов, услуг.

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 интеллектуальных резервов повышения качества продукции ПП.

1 *Определение целей и задач.* Их можно определить на основе стратегии фирмы. Ясны ли отправные моменты для определения стратегий 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 непредвиденными 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.

^{*}Wellington P. Kaizen strategies for customers care. Pitman. – 1995.

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 трех процентов, 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 превосходных 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. Но давайте еще немного поразмыслим над этим.

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; вот почему приходится здесь подчеркивать его значение.

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 заведенный 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 достоверных 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 взваливать 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, между прочим, 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.

6. 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.

Завершая данный раздел работы хотим подчеркнуть следующее: 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.

Глава 2

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД КАЧЕСТВА

2.1 ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ*

Как оценивать интеллектуальный капитал своих организаций, чтобы показать осязаемые выгоды от внедрения в организации системы управления этим капиталом? Исследователи проблем управления знаниями Л. Эдвинссон, М. Мэлоун, К. Свейби, Т. Стюарт, А. Брукинг и другие разработали ряд методов для оценки интеллектуального капитала. Одни методы оценивают знания на фирменном уровне, другие – на уровне отдельных видов.

Успех экономического развития государства непосредственно зависит от уровня развития организационных структур и от способов управления ими. Актуальность вопросов организации и управления для нашей страны не нуждается в доказательствах. Обратимся к важнейшему звену экономики – организации, а именно к ее управлению. Успех любого предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, а управление персоналом сегодня является его важнейшей составляющей.

Одной из глобальных проблем современного развития экономики России, а также большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. Подходы к этой проблеме разнообразны. Несомненно, огромное внимание уделяется структуризации методов и систем кадрового отбора, размещению, комплектации, оптимизации, обучению и выдвижению кадровой составляющей организации. При становлении рыночной экономики в отечественной практике должны учитываться все перечисленные аспекты.

*Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Гапоненко, д-ра экон. наук Т.М. Орловой. – М.: Издательский дом "Социальные отношения", 2003. – 184 с.

Одной из важнейших задач службы управления персоналом является анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений. Нельзя недооценивать значимость данной проблематики, ведь от качества работы отдельных групп и зависит, в конечном итоге, экономическая эффективность предприятия или организации.

Определение понятий категорий "показатель" и "критерий" имеет важное значение для оценки функционирования как профессиональных групп, так и службы персонала в целом. По мнению Л.И. Абалкина, в процессе трудовой деятельности человек получает определенный результат, который может быть выражен как количественно, так и качественно. Под критерием эффективности понимается главный отличительный признак экономического явления, который наиболее полно выражает его сущность, состояния и свойства, присущие данному явлению. Показатели – это величины, отражающие размеры и количественные соотношения признаков экономических явлений. Критерий находится в единстве с показателями, так как через показатели обнаруживается, существует и действует.

Для эффективности управления персоналом В.С. Липатов* предлагает установление следующих критериев. Первые – относящиеся к объекту управления, общий и частный критерии. Вторые – относящиеся к эффективности работы персонала. Назначение проводимого исследования состоит в том, чтобы на основе полученных фактов: определить мероприятия по совершенствованию работы профессиональных групп, внедрение которых позволит улучшить систему коммуникаций в группе; разработать рекомендации по содержанию труда членов профессиональных групп; изменить требования к профессиональному квалификационному уровню состава профессиональной группы; выявить основные факторы, влияющие на успешное функционирование профессиональных групп; разработать оптимальную систему группового подбора, учитывая всевозможные факторы внешнего и внутреннего воздействия на профессиональную группу.

Для разработки организационных мероприятий важно проанализировать содержание труда сотрудников профессиональной группы. При этом необходимо учесть, что работа в группе от каждого члена требует умственного труда.

Различия между членами группы выражаются в уровне образования, способе поступления на службу, построении карьеры и местом, которое сотрудник занимает в служебной иерархии.

На этапе формирования методики приходится согласовывать противоречивые требования, предъявляемые к плану с различных направлений. Поэтому необходимо учитывать воздействие на профессиональную группу многочисленных экономических, мотивационных, психологических и социальных факторов.

Процессы, протекающие в профессиональных группах, отражают динамику организационной системы. Поэтому они должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Построение и оптимизация коммуникационных сетей позволяет организовать их наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Учет психологического и социального факторов в управлении персоналом является одним из важнейших моментов функционирования организации. Психология – это наука, занимающаяся человеческими проблемами и специфическими особенностями управления. Объектами изучения здесь выступают взаимоотношения людей между собой в коллективе. Основными психологическими проблемами Э.А. Уткин определяет структурно-функциональный анализ управленческой деятельности; психологический анализ построения и использования рабочих мест, социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов, взаимодействия в них людей, факторов формирования благоприятного морально-психологического климата; исследование психологии руководства и лидерства, личности и деятельности, отношений между руководителем и подчиненными, психологических аспектов подбора и расстановки кадров, психологических аспектов управления персоналом, факторов, влияющих на процессы принятия и реализации решений.

Интеллектуальный капитал представляет собой основу для будущего роста. Поэтому его оценка помогает формировать долгосрочную стратегию организации в постоянно меняющейся внешней обстановке. Эта оценка может использоваться также как инструмент коммуникации. Главная цель оценки интеллектуального капитала – обеспечение устойчивого развития организации.

Традиционные методы экономических оценок и измерений, базирующиеся на принципах бухгалтерского учета, перестали быть адекватными условиям сегодняшнего дня. Дело в том, что эти принципы были разработаны еще в эпоху Возрождения, когда о постиндустриальных тенденциях не ведали даже гении того времени. Новые тенденции современного развития требуют новых подходов и соответствующих методов измерения экономических факторов производства. Старые методы экономической оценки вступают в противоречие с современной тактикой.

Например, традиционная бухгалтерская практика трактует торговую марку как нематериальный актив, который, по аналогии с материальным активом, в процессе своего использования теряет свою стоимость и переносит частями свою стоимость на производимый продукт. В связи с этим нематериальные активы учитываются по тем же правилам, что и материальные, к ним применяются нормы амортизации и производится их списание. В то же время торговая марка или бренд в процессе их эксплуатации не только не теряют своей стоимости, но наоборот, часто наращивают свою стоимость. Нередко такие элементы интеллектуального капитала, как патенты, лицензии и прочие, учитываются в бухгалтерских документах не в соответствии с их реальной стоимостью, а лишь в соответствии с затратами на их регистрацию. Не соответствует реальному положению вещей и разделение на инвестиции и текущие затраты. Так, например, затраты на тренинги, обучение персонала, рекламную кампанию чаще всего интерпретируются как текущие затраты, в то время как они все в большей мере приобре-

*Современный менеджмент: теория и практика / А.Г. Комаров, А.Р. Кудашев, А.А. Брандукова, Г.Г. Муфтиев. Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.

тают природу долгосрочных инвестиций. Многие элементы совокупного капитала организаций вообще не находят отражения в бухгалтерских балансах, в том числе такие составляющие, как связи с потребителями, квалификация персонала, базы знаний, сетевые формы работы.

Более того, некоторые из явлений новой экономики в принципе не поддаются учету с помощью традиционных методов бухгалтерского учета, который основан на презумпции аддитивности всех величин. Другими словами, в бухгалтерском учете предполагается, что затраты должны складываться и общий результат разных затрат можно измерить их суммой. Как видно из предыдущего анализа, отдельные элементы интеллектуального капитала не аддитивны, поэтому для них не применимы стандартные приемы бухгалтерского учета, и многие попытки измерить все составляющие интеллектуального капитала, пользуясь стандартными приемами бухгалтерского учета, потерпели фиаско.

Страсман П. предлагает оценивать эффективность информационных затрат по стандартной формуле: $\Xi = \text{Результат} / \text{Затраты}$, где результат – это операционная прибыль за вычетом цены капитала акционеров, определяемая на основе процента, который платится по долгам корпорации и исходя из величины общего капитала акционеров, а затраты – это затраты, возникающие в процессе продажи, общие и административные издержки, а также издержки на НИОКР. Таким образом, определенная эффективность информационных затрат позволяет делать сравнения между аналогичными предприятиями и определять те из них, которые более эффективно используют интеллектуальный капитал.

Этот подход предполагает, что интеллектуальный капитал создается за счет затрат на торговые, общие и административные издержки, которые становятся интеллектуальным активом компании в том случае, когда менеджмент создает эффект, длящийся в течение нескольких лет.

Любой работник тратит значительную часть своего времени не только на выполнение непосредственных обязанностей, но и на разного рода совещания, составление отчетов, внутреннюю переписку, переговоры, на координацию действий. Эти затраты времени и усилий в том случае, если они носят целесообразный и рациональный характер, капитализируются, т.е. они накапливаются в виде элементов интеллектуального капитала и, накапливаясь, приводят к увеличению размера интеллектуального капитала организации.

Интерес представляет еще один показатель – интеллектуальный капитал в расчете на одного занятого в корпорации. Чем больше этот показатель, тем более эффективно действует каждый занятый при формировании и использовании интеллектуального капитала на фирме.

Интеллектуальный капитал можно оценивать не только с помощью финансовых показателей. Нефинансовые оценки производятся для анализа конкурентоспособности организации, а также факторов этой конкурентоспособности. Они могут использоваться внешними и внутренними потребителями (начиная от персонала и кончая инвесторами и акционерами). Эти оценки учитываются при определении стратегии, долгосрочных трендов в развитии организации. Интеллектуальный капитал не только представляет собой самостоятельную ценность, он порождает мультипликативный эффект по отношению к другим видам капитала, воздействуя на уровень эффективности их использования.

Интеллектуальный капитал, сконцентрированный в умении и квалификации работников, обычно прирастает со временем. Патенты, наоборот, достаточно быстро теряют свою ценность, если они не материализованы в продуктах или вовремя не лицензированы. Потребительский капитал также имеет свойство быстро терять свою стоимость. Потребитель по тем или иным причинам может достаточно быстро переключиться на конкурента.

Для оценки человеческого капитала (индивидуальной компетенции) можно использовать следующие показатели: состав человеческих ресурсов организации и управление ими; степень удовлетворенности персонала; продажи в расчете на каждого занятого, в том числе в администрации; добавленная стоимость в расчете на одного занятого, в том числе в администрации; образование персонала; опыт персонала, число лет в рамках данной профессии; затраты на обучение в расчете на одного занятого; количество рабочих дней в году, потраченных на повышение квалификации работников; текучесть персонала.

К показателям, оценивающим внешние структуры, относятся: состав клиентов, способы взаимодействий с клиентами и степень удовлетворения их потребностей; прибыль в расчете на клиента; продажи в расчете на одного клиента; клиенты, формирующие имидж организации; количество клиентов, их возрастная структура (как долго они являются клиентами организации); повторяемость заказов.

Внутренние структуры оцениваются такими показателями: масштабы, функции и применение информационных систем; состав, оборудование и эффективность административных систем и организационных структур; инвестиции в новые филиалы и новые методы управления. Эти инвестиции обычно рассматриваются как затраты, однако они должны постоянно анализироваться и отражаться в соответствующих ежегодных документах. Эти инвестиции лучше представлять в виде доли от продаж или в виде доли от добавленной стоимости; в НИОКР; в информационные системы, в целом, в информационные технологии в рамках организации. Также можно использовать показатель числа компьютеров в расчете на одного занятого.

Некоторые авторы предлагают разделять интеллектуальный капитал организации на собственно корпоративный интеллектуальный капитал и персональный интеллектуальный капитал, рассматривая общую величину совокупного интеллектуального капитала как сумму персонального капитала и собственно интеллектуального корпоративного капитала. Думается, что этот подход, близкий к традиционным подходам оценки капитала, не гарантирован от критики. Персональный интеллектуальный капитал и корпоративный интеллектуальный капитал взаимодействуют друг с другом более сложным образом. Более того, интеллектуальный капитал не аддитивен. Его в принципе нельзя разложить на составляющие так, чтобы сумма их оценок была равна общей оценке всего интеллектуального капитала организации. Взаимодействие разных составляющих носит сугубо нелиней-

ный характер. Так, например, не всегда человеческая компонента достаточна для формирования мощного интеллектуального капитала. Для этого необходимо высокую компетентность работников дополнить соответствующими элементами структурного капитала в виде организационной структуры, информационных технологий, управленческих процедур и т.д.

Оценка интеллектуального капитала может проводиться не только в рамках одной организации, но и в рамках народного хозяйства в целом. Это особенно важно для выявления стратегических направлений социально-экономического развития национальных экономик стран, осуществляющих рывок в сторону постиндустриального общества.

В настоящее время из многих экономических теоретических работ, а также из выступлений политических деятелей разных стран мира видно, что экономика, базирующаяся на знании и ориентированная на формирование и использование интеллектуального капитала, становится главным фактором социально-экономического развития стран и отдельных регионов. Оценка интеллектуального капитала в национальных масштабах позволяет осуществить мониторинг, а также управление факторами, определяющими социально-экономическое развитие в современном мире.

Методы измерения интеллектуального капитала, как на корпоративном, так и на народнохозяйственном уровне, дают возможность оценивать не только результаты экономического развития, но и формировать реалистическую стратегию на будущее.

Команды качества ИПП формируют и развивают систему менеджмента качества предприятия, периодически оценивая состояние качества продукции и ИПП путем самооценки менеджмента качества по модели делового совершенства с поиском интеллектуальных резервов, увеличивающих интеллектуальный капитал ИПП, обеспечивающих при этом также получение соответствующего синергетического эффекта.

Интеллектуальный капитал (ИК) предприятия, как правило, оценивается по формуле Тобина*

$$ИК = \frac{PЦ_{ПП}}{ЦЗ_{РА}},$$

где $PЦ_{ПП}$ – рыночная цена ПП на основе данных о его капитализации; $ЦЗ_{РА}$ – цена замещения реальных активов ПП (здания, сооружения, оборудование и запасы). Для того чтобы признать ПП интеллектуальным, необходимо выполнение условия $ИК \geq 7$. Стоимость команды качества, формирующая ядро $PЦ_{ПП}$, определяется по модели** индивидуальной стоимости члена команды качества:

$$PC = UC \cdot P(O); \quad P(T) = 1 - P(O); \quad АИТ = UC - PC = PC \cdot P(T),$$

где UC и PC – ожидаемые условная и реализуемая стоимости; $P(O)$ – вероятность того, что члена команды качества останется добавить в ПП через некоторый промежуток времени; $P(T)$ – вероятность ухода члена команды качества из ПП или показатель текучести кадров; АИТ – альтернативные издержки текучести.

При этом для команды качества справедлива теорема Р. Коуза об отсутствии трансакционных издержек, поскольку для создания команды качества не имеет значения правовая система ее организации, поскольку члены команды договариваются, не неся никаких издержек, о приобретении, подразделении и комбинировании прав, так, чтобы в результате увеличилась ценность ИПП.

Для реализации данного методического подхода необходима оценка качества членов команды качества ПП. Для этого предлагается следующая методология***:

1 Коэффициент исполнительности

$$K = 1 - \frac{M_n + 0,05 \sum n}{M_k},$$

где M_n – количество мероприятий, не выполненных в установленный срок; M_k – количество мероприятий, стоящих на контроле в исследуемом периоде; 0,05 – постоянный коэффициент; $\sum n$ – сумма дней опозданий.

Предельные значения: $0 \leq K \leq 1$.

2 Эффективность использования затрат времени

$$K_3 = 1 - \frac{\Pi}{\Phi},$$

где K_3 – коэффициент эффективности; Π – потери времени; Φ – общий фонд времени. Предельные значения: $0 \leq K_3 \leq 1$.

3 Коэффициент рациональности использования рабочего времени

$$K_p = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(3_{i\phi} - 3_{in})^2},$$

где n – количество видов работ; $i = \overline{1, n}$; $3_{i\phi}$ – фактический удельный вес i -го элемента затрат рабочего времени; 3_{in} – плановый удельный вес i -го элемента затрат рабочего времени. Предельные значения: $0 \leq K_p \leq 1$.

4 Общая оценка степени рациональности использования рабочего времени

*Stuart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. – L., 1997. – P. 108.

**Flamholtz E.G. Human Resource Accounting. – N.-Y.: Jolley-Base Publ., 1985. – P. 74.

***При разработке методологии использованы частные методики оценки Ю.В. Гусарова и А.В. Кабанова.

$$K^* = K_3 K_p .$$

Предельные значения: $0 \leq K^* \leq 1$.

5 Показатель эффективности \mathcal{E}_k труда члена команды качества в зависимости от качества реализации управленческих решений

$$\mathcal{E}_k = 1 - \sum_{i=1}^m K_n l_i + \sum_{j=1}^n K_{вк} Q_j ,$$

где K_n – количество работ с недостаточным уровнем качества; $K_{вк}$ – количество работ с высоким уровнем качества; l_i – уменьшение коэффициента качества работы; $0,01 \leq l_i \leq 0,2$; Q_j – увеличение коэффициента качества работы; $0,01 \leq Q_j \leq 0,2$; m – число некачественных работ; n – число высококачественных работ. Предельные значения: $\mathcal{E}_k = 1$.

6 Качество труда члена команды оценивается:

а) предельная оценка – оценка сверху:

$$K_{\text{труда max}} = K + K^* + \mathcal{E}_k = 3,$$

причем чем ближе $K_{\text{труда max}} \rightarrow 3$, тем выше уровень члена команды качества;

б) вероятностно-статистическая оценка:

$$K_{\text{труда}} = \sqrt{K^2 + K^{*2} + \mathcal{E}_k^2};$$

$$\max K_{\text{труда}} = \sqrt{1^2 + 1^2 + 1^2} = \sqrt{3} = 1,73,$$

Причем, чем ближе $K_{\text{труда}} \rightarrow 1,73$, тем выше уровень качества члена команды качества.

Выбор расчетной формулы определяется уровнем развития менеджмента качества ИПП.

Результаты увеличения интеллектуального капитала ИПП оцениваются по процедурам* самооценки качества труда членов команды качества ИПП по следующим показателям: 1) образование и учение – 5 баллов; 2) знание иностранных языков – 5 баллов; 3) стаж работы в команде: 2 года – 1 балл, но не более 10 баллов в сумме; 4) виды и сложность работ, проведенных за последние 3 – 5 лет – максимально 30 баллов; 5) степень самостоятельности в выполнении работ по качеству – 10 баллов; 6) отношение к труду – 10 баллов; 7) внедрение работ в систему менеджмента качества ИПП – 10 баллов; 8) публикации – 9 баллов; 9) получение новых знаний и умений – 10 баллов; 10) индивидуальные особенности, влияющие на работу (коммуникабельность, креативность и прочее) ± 5 баллов. Максимально возможная сумма составляет 100 баллов, при этом каждый балл как бы соответствует одному проценту. Реализация такой методологии позволяет выявить полные затраты на производство продукции заданного уровня качества с учетом затрат на менеджмент качества $a(\text{ИК})$:

$$\xi b(\text{ИК}) + a(\text{ИК}),$$

где ξ – объем производства продукции; $\xi b(\text{ИК})$ – прямые затраты; a, b – функции.

Функции $b(\text{ИК})^*$ необходимо считать монотонно убывающей, так как с ростом интеллектуального капитала возрастает эффективность менеджмента качества ИПП. Кроме того, целесообразно считать ее непрерывно дифференцируемой, что позволяет записать условие монотонности убывания функции $b(\text{ИК})$ через отрицательность ее производной $b^*(\text{ИК})$. Минимум затрат на качество достигается в некоторой внутренней точке интервала изменения ИК, поэтому

$$\xi b^*(\text{ИК}) + a^*(\text{ИК}) = 0,$$

где $a^*(\text{ИК})$ – производная функция $a(\text{ИК})$.

При $a(\text{ИК}) = \text{ИК}$ и $b(\text{ИК}) = 1/(\text{ИК})$ можно получить формулу $\text{ИК} = \sqrt{\xi}$.

Выявление интеллектуальных резервов менеджмента качества ИПП осуществляется по результатам сопоставления (сравнения) результативности процедур моделей делового совершенства сформированных Российской и Европейской премий качества, причем процедуры первой характеризуют оценку "сверху" результативности резервов, поскольку в ней в полном объеме отражена роль человеческого фактора в развитии менеджмента качества ИПП.

2.2 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМАНД КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ*

*Гусаров Ю.В. Управление: динамика неравновесности. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика"", 2003. – С. 308.

*Griliches Z. Patent Statistics as Economic Indicators: a survey // Journal of Economic Literature. Vol. XXVIII. December, 1990. Pp. 1661 – 1707.

*Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. А.Л. Гапоненко, д-ра эконом. наук Т.М. Орловой. – М.: Издательский дом "Социальные отношения", 2003. – 184 с.

Современное производство – это во многом деятельность ума, т.е. преимущественно нематериальное воздействие со стороны инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям. Во многих организациях большая часть полученного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и взаимодействия с партнерами и контрагентами.

Воспроизводственный процесс расширяет свои традиционные рамки: он начинается с изучения потребностей рынка, включает стадии фундаментальных и прикладных исследований, инвестирования, производства, сбыта и обслуживания, а также маркетинга, инновационной деятельности и обучения. В связи с этим расширяются границы инфраструктуры производства: она включает в себя инфраструктуры интеллектуальной деятельности, технологической реорганизации, маркетинга и организационного развития.

В создании стоимости конкретного продукта все больший удельный вес занимают те виды деятельности, которые непосредственно относятся к стадии обслуживания: создание нового продукта, инжиниринг; маркетинг, реклама, продвижение товара на рынок; транспортировка, логистика; финансы, информационные системы; консультации, бухгалтер, аудит.

Становление новой экономики приводит к изменениям и менеджмента. На место бюрократии с присущими ей автократическим управлением, иерархией, жестким разделением функций и ответственности приходит так называемая адхократия, характеризующаяся небольшими командами, управлением на основе участия, постоянным обучением персонала, гибким разделением функций и ответственности. Основным ее содержанием становится добровольное творческое участие персонала (и не только, но и всех контрагентов) в процессе постоянного совершенствования совместной деятельности.

Использование интеллектуального капитала в организации характеризуется так называемым эффектом сетевого взаимодействия. Он обусловлен тем, что, к примеру, многие единицы современной техники (компьютеры, факсы, телефоны) работают совместно в рамках разветвленной сети. В обычных условиях ценность каждого отдельного аппарата или устройства определяется его индивидуальными свойствами и практически не зависит от того, насколько распространены аналогичные аппараты. В случае с сетью это не так. Чем больше элементов в сети, тем больше полезность и выше соответствующий экономический эффект каждого отдельного аппарата.

Этот принцип отличается от знакомых закономерностей традиционной экономики, среди которых соотношение ценности и редкости. Действительно, в традиционной экономике ценность определяется редкостью: алмазы, золото, нефть и дипломы университетов ценны, поскольку они редки. При этом, когда чего-то становится много, оно обесценивается (например, ковры полностью потеряли ценность, когда их стали изготавливать на станках). Однако логика сети переворачивает традиционные представления. В сетевой экономике ценность вырастает из изобилия и увеличивается от повсеместного распространения.

Тот же эффект проявляется в развитии Силиконовой долины в Калифорнии: каждый успешный старт нового предприятия притягивает капиталовложения и способствует началу следующего, а оно, в свою очередь, привлекает новую рабочую силу и деньги, и процесс идет дальше. Главное достижение Силиконовой долины состоит вовсе не в супертехнологиях и уникальном программном обеспечении, а в создании социальной организации компаний и, самое важное, сетевой архитектуры самого района – сложной системы рабочих мест, дружеских связей между коллегами из разных фирм, информационных утечек между предприятиями, стремительного жизненного цикла компаний и всепроникающей электронной почты. Силиконовая долина и другие индустриальные районы – это примеры тесно связанных сетей талантов, ресурсов и возможностей.

В условиях новой экономики эффект масштаба приобретает новые формы. Традиционно он проявляется в том, что с увеличением масштаба уменьшаются издержки на производство единицы продукции, но при этом растут издержки, связанные с координацией все более сложных процессов. В результате можно выявить оптимальные размеры производства. Именно по такому принципу определяются размеры производства металлургических и автомобильных заводов, нефтеперерабатывающих комбинатов и пр.

Сетевой эффект взаимодействия порождает новое явление возрастающей предельной полезности и возрастающей предельной производительности. Чем больше масштаб деятельности в этих условиях, тем больше эффективность использования дополнительно вовлекаемых ресурсов. Это относится, прежде всего, к программному обеспечению и к техническим устройствам сетевого взаимодействия. Особенно ярко эффект масштаба проявляется в рамках сети, которая использует выработанные ею стандарты. Именно в связи с этим стандарты в новой экономике приобретают роль основного фактора конкурентоспособности. Так случилось с конкуренцией стандартов на видеозапись в бытовых видеомаягнитофонах, с конкуренцией стандартов на программное обеспечение для широкого круга пользователей, с конкуренцией систем персональных компьютеров, игровых приставок и многих других аналогичных товаров массового спроса.

Здесь мы имеем дело с так называемым внешним эффектом (экстерналией), который проявляется в сетях. Этот эффект может возникать по разным причинам. Одна из них – связи между потребителями. Каждый потребитель заинтересован, чтобы текст, обработанный и набранный с помощью одного текстового редактора, мог быть прочитан и в дальнейшем обработан другим пользователем. Точно так же потребитель заинтересован в том, чтобы телефонный аппарат сотовой связи работал одинаково устойчиво и в конкретном городе, и в любой точке страны, и за рубежом. Таким образом, все пользователи одновременно заинтересованы в единых стандартах.

Один из результатов такого эффекта – высокая степень концентрации капитала, и, что более показательнее, прибыли в сфере высоких технологий. В целом можно говорить о концентрации экономической власти в одних руках.

Аналогичные закономерности проявляются и в других сферах применения новых информационных технологий. Как правило, доминирующие фирмы расположены на территории США. В результате американские фирмы, занимающиеся информационными технологиями, имеют долю в 69 % от общего количества таких фирм в мире и в то же время получают 96 % всех мировых прибылей. При этом внутри этой доли концентрация весьма высока. Так, среди производителей компьютеров лишь три американские фирмы получают 96 % всей мировой чистой прибыли данной отрасли. То же наблюдается и среди производителей программного обеспечения: три ведущие американские фирмы имели 69 % от всей мировой чистой прибыли данной отрасли.

Рынки с сетевыми эффектами обладают особыми свойствами. Убывающая доходность на них сменяется растущей. Механизмы конкуренции приобретают нетрадиционную форму. Сегодня важно уже не столько техническое совершенство или уровень издержек, сколько обеспечение монополизма путем распространения стандартов на продукцию во всем мире. Та фирма, которая становится обладателем стандарта, одновременно начинает доминировать в отрасли и получает особые монопольные права.

Каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия внешней среды, которые могут носить различный характер: конкуренты начали производить такую же услугу по новой технологии с меньшими издержками; появилась аналогичная услуга, вызывавшая у потребителя больший спрос; изменился курс валют; инфляция обесценила всю полученную прибыль; учетная ставка процента внезапно повысилась и т.д. Частые и подчас непредсказуемые изменения внешней среды заставляют каждое предприятие постоянно приспосабливаться к меняющимся условиям. Высокая скорость перемен в современной экономике заставляет фирмы быстро обновлять свою продукцию.

Для успешного управления предприятием, всеми видами его капитала руководители формируют вокруг себя управленческие команды, отличительными чертами которых являются: мощный интеллект; умение анализировать, прогнозировать и предвидеть; высокая ответственность и качество работы; способность систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики. Возникает вопрос: почему именно управленческие команды становятся сегодня эффективными управленческими структурами?

Нетрудно увидеть неоднократно возникающие зависимости, отражающие процессы, в результате которых коллектив, предприятие, фирма или даже целые сообщества делают рывок в своем развитии тогда, когда начинают следовать новым идеям, технологиям, выработанным внутри или полученным извне. Такими идеями были, например, кружки качества в Японии, применение конвейера на заводах Форда, использование маркетинга и менеджмента. Сегодня в этот ряд становится использование новых поколений ЭВМ, Интернета. Представляя собой источник энергии, идеи придают динамизм деятельности социальных образований.

Однако в большинстве трудовых коллективов и управленческих команд энергия отдельных их участников в виде знания, опыта, навыков, т.е. человеческого капитала, редко объединяется с таким же капиталом коллег. Капитал знаний и навыков каждого игрока не слился в единый человеческий капитал команды. Главная причина – несыгранность игроков, отсутствие обыкновенной слаженности, приобретаемой только в результате совместных тренировок и игр.

Недостаточно слаженные команды, в том числе и управленческие, напрасно теряют энергию. Каждый из участников может работать с полной отдачей, но общий результат будет не слишком хорош. И наоборот. Чем больше слаженность, тем больше вероятность возникновения эффекта синергии.

В чем секреты таких команд? Наиболее важным, несомненно, является их мощный человеческий капитал, проявляющийся в глубоких знаниях (технических, экономических, управленческих и т.п.) в области предмета своей деятельности, а также в умении искать и анализировать необходимую для принятия управленческих решений информацию.

Если человек, занятый сбором информации и принятием управленческих решений, действует не в одиночку, а в составе какой-либо команды, то в целях максимизации полезности своих усилий он начинает обращаться к знаниям и информации, которыми располагают его коллеги. Такое обращение не является просто механической переброской информации из одного файла в другой. Здесь задействован сложный механизм управления знаниями, цель которого – формирование целостного командного человеческого капитала.

Для понимания этого механизма рассмотрим два (из возможных многочисленных вариантов) типа сложения индивидуальных знаний и умений людей, работающих в группе.

Группа, где участники выполняют автономные операции или функции, каждый из них решает и выполняет четко определенные функции. При этом глубина общего человеческого капитала будет характеризоваться глубиной знаний каждого участника. Широту же человеческого капитала группы можно определить как суммарный размер знаний, которыми располагает каждый участник. Такие группы решают свои проблемы не умением, а числом, привлекая всякий раз при возникновении новой проблемы новых специалистов в определенной области.

Такой подход к использованию человеческого капитала характерен для бюрократических структур, где функции четко разделены, а затруднения разрешаются за счет расширения "пространства" человеческого капитала, т.е. привлечения новых людей, что ведет, соответственно, к расширению штатов.

Такой тип использования человеческого капитала не дает взрывного, синергетического эффекта в результатах деятельности группы. Он арифметически складывает индивидуальные капиталы.

Знания одного участника группы не только используются в рамках его функциональных обязанностей, но и привлекаются для принятия решений: при разработке и формировании стратегических целей, анализе внешних и внутренних факторов производства; при расширении функциональных обязанностей, включении в про-

цессы контроля и т.д. Приращение человеческого капитала данной группы происходит не только за счет добавления новых "порций" знаний об отдельных элементах решаемой задачи, но и за счет соединения разных знаний в единое, целостное, системное представление, например об объекте управления. Такой человеческий капитал с каждым новым знанием становится не только "шире", но и глубже, что и придает ему синергетический эффект.

Наиболее эффективным и массовым методом активизации человеческого фактора являются кружки качества, появившиеся в 1962 г. в Японии и получившие широкое распространение в мире. Процесс обучения управлению качеством начался в Японии в 1949 г., когда были созданы курсы управления качеством. Вначале на курсах обучались инженеры, затем руководители высшего и среднего звеньев, а через некоторое время обучение распространилось и на другие производственные группы. Однако в процессе обучения стало ясно, что курсы, рассчитанные на хорошую подготовку руководства высшего звена и инженеров, не обеспечат выпуск продукции высокого качества, в этот процесс должны были быть вовлечены и рабочие, являющиеся непосредственными изготовителями продукции. В 1962 г. стал издаваться журнал "Управление качеством для мастеров и бригадиров". Уже в первом номере журнала "Контроль качества для бригадиров" его главный редактор К. Исикава писал: "Мы все знаем, что один человек не сможет добиться успехов в контроле качества, как бы он к этому ни стремился. Почему бы не организовать кружки контроля качества в каждом цехе и дать возможность всем участвовать в нашем журнале? Вы можете использовать кружок контроля качества для чтения нашего журнала и в то же время помочь друг другу учиться и повышать качество". Так было положено начало кружкам качества.

Кружок качества является небольшой группой рабочих одного и того же цеха, занимающихся на добровольных началах проблемами управления качеством. Эта небольшая группа работает на постоянной основе в рамках общей деятельности в области управления качеством, обеспечивая процесс саморазвития и взаиморазвития его членов, совершенствование деятельности на своем рабочем участке посредством повсеместного применения методов управления качеством. Задачами кружка качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются: содействие совершенствованию и развитию предприятия; создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке; всестороннее развитие способностей работников и, как результат, ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы. Занятия в кружках качества должны проводиться на добровольных началах и непосредственно на рабочих участках. Рабочие не должны участвовать в работе кружков по принуждению.

На многих японских компаниях в кружки качества обычно собираются до или после рабочего дня и обсуждают, как решить намеченные проблемы. Такая сверхурочная деятельность оплачивается, но частично и не по таким высоким ставкам, как за основное рабочее время. В качестве поощрения членам кружков качества предоставляется возможность участвовать в совещаниях, конференциях на других фирмах, в симпозиумах, организованных Японским союзом ученых и инженеров, а также фирмами и организациями других стран. Одним из главных условий успешной деятельности кружков качества является непосредственное вовлечение в их работу руководителей. Это связано с тем, что, по статистике, 80 % проблем качества могут быть решены только с участием руководителей высшего уровня.

Кружки качества призваны решать одновременно две задачи:

1) массовое обучение работников предприятия конкретным методам и приемам повышения качества продукции;

2) использовать творческие способности людей для решения проблем производства.

Зарубежный опыт показывает, что для успешной работы кружков качества нужна система обеспечивающих мероприятий, включающих:

1) поддержку первого руководителя: ему отводится особая роль в организации всей деятельности по обеспечению качества продукции на предприятии. Без внимания директора к кружкам качества невозможно их успешное функционирование, наступает спад активности, первоначальный энтузиазм затухает;

2) инженерное обеспечение: создание производственных условий, помощь в выборе тематики, обучение приемам работы, творческий поиск решений; активная работа "штабов кружков качества", координационных советов по всем уровням управления на фирме;

3) систему сбора, рассмотрения и внедрения предложений кружков, контроль за этим процессом со стороны администрации;

4) систему обмена передовым опытом как внутри предприятия, так и в региональном, отраслевом и общенациональном масштабе;

5) систему поощрений (и не только материальных): призы лучшим кружкам, поощрительные поездки и т.п.

Первой страной, последовавшей примеру Японии, стали США. Распространению кружков качества в США способствовала быстро образовывавшаяся инфраструктура, и в первую очередь специализированные консультационные фирмы, число которых в начале 1980-х гг. стало стремительно расти. Справедливости ради необходимо отметить, что создание кружков качества в США сопровождалось преодолением весьма серьезного сопротивления профсоюзов и линейных руководителей среднего звена, воспринимавших деятельность кружков качества как признание недостатков в их работе. Очевидно, именно это сопротивление и явилось главной причиной того, что треть попыток по организации кружков качества в США завершилась неудачей. Однако в целом деятельность кружков качества в США оказалась, по свидетельству американских специалистов, достаточно успешной.

В России начало работ по организации групп качества (так стали называться кружки качества в нашей стране) было положено в 1986 г. Группы качества (ГК) – это небольшие формирования работников предприятия (от 3 до 9 человек), образуемые на добровольной основе для решения различных производственных проблем. Принципиальным отличием групп качества от широко известных в нашей стране форм коллективной деятельности в области качества – общественных постов и штабов качества – является постоянный характер работы на своих рабочих местах. Другая отличительная особенность групп качества – непрерывная учеба и широкое использование различных методов анализа производственной информации и принятия коллективных решений.

К сожалению, широкого распространения группы качества в России не получили. Многие программы, связанные с организацией групп качества на предприятиях, потерпели неудачу, так как внедрялись формально и поспешно, без надлежащей заинтересованности высшего и среднего руководства. В большинстве случаев участники групп качества не проходили должного обучения методам решения проблем. Зачастую нарушался добровольный характер групп качества, в них вступали по принуждению. К настоящему времени в нашей стране группы качества сохранились лишь на немногих предприятиях. Однако объективный анализ мировой практики работы кружков качества и их эффективности при внедрении стандартов серии ИСО 9000 дает основание предположить, что уже в ближайшие годы группы качества непременно должны возродиться на российских предприятиях.

Распространение кружков качества во всем мире свидетельствует о том, что их работа отнюдь не сугубо японский феномен, связанный с групповой моралью, общинным духом или другими особенностями национального характера (хотя эти особенности и усиливают эффект кружков качества), и при должной организации кружки качества могут быть воспроизведены и в других странах. При этом, естественно, японский опыт в создании кружков качества нельзя просто "транспортировать". При внешней простоте концепции кружков качества их внедрение требует коренного изменения стиля и культуры руководства, а это – достаточно сложная задача.

При решении основных задач, стоящих перед кружками качества, руководствуются следующими принципами: саморазвитие; добровольность; групповая деятельность; участие всех служащих в работе кружков; применение методов управления качеством; взаимосвязь с рабочим местом; деловая активность и непрерывность функционирования; взаиморазвитие; атмосфера новаторства и творческого поиска; осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Кружки качества должны функционировать постоянно, а не какой-то установленный период времени, после которого их деятельность прекращается. Кружки должны функционировать до тех пор, пока существуют рабочие участки или сама фирма. На многих фирмах практикуется создание временных групп для совершенствования конкретных аспектов деятельности фирмы, которые после выполнения поставленной задачи распускаются. Такие группы именуется группами, работающими над проектом, группами управления качеством или целевыми группами. Необходимо проводить четкое различие между деятельностью таких групп и кружков качества.

Каждый кружок неизбежно сталкивается с рядом проблем, связанных с выбором темы:

- 1) определение темы (постановка задачи);
- 2) обоснование причин выбора темы;
- 3) оценка настоящей ситуации;
- 4) анализ (исследование причин);
- 5) определение корректирующих мер и методов их проведения;
- 6) оценка результатов;
- 7) стандартизация, предупреждение повторения ошибок;
- 8) повторный анализ и рассмотрение нерешенных проблем;
- 9) перспективное планирование.

Участие работников в деятельности кружков качества дает им возможность удовлетворять такие социально-психологические потребности, как: интересная и разнообразная работа; повышение квалификации; участие в принятии решений, важных для производственного участка, цеха или предприятия в целом; рост самоуважения и уважения товарищей по работе; положительная оценка со стороны руководителей; должностное продвижение.

Управленческие команды выигрывают не только в силу своего человеческого капитала, на основе которого выдвигаются лучшие идеи или концепции, но и в силу того, что занимаются реализацией этих идей посредством использования конкретных управленческих и информационных технологий.

Управленческая команда, неся расходы, связанные с получением внешней и внутренней информации, ее анализом, прогнозированием, планированием и производством продукции (услуг), мотивацией персонала и контролем, непосредственно влияет на создание и реализацию товаров (услуг). В этих условиях управленческая команда как составная часть совокупного работника, опираясь на собственный человеческий капитал, производит техническое и технологическое вооружение и перевооружение производства, оценку и определение конкурентного пути, обеспечивает активное продвижение товаров на рынках. Иначе говоря, выполняет целевую функцию – наращивание добавленной стоимости в производимых товарах (услугах). На это указывает и ряд других признаков: управленческая деятельность команды стоит денег, т.е. влечет издержки, что отражается на стоимости продукции и финансах предприятия, тем самым влияя на величину добавленной стоимости; деятельность управленческой команды, основанная на использовании своего человеческого капитала, представляет собой процесс производства специфической продукции – информации в виде управленческих решений. Данные решения, однако, являются не только источником дохода непосредственно участников команды и персонала

организации (секретарей, программистов, экономистов и т.д.), но и в целом определяют эффективность функционирования предприятия в условиях складывающейся конъюнктуры рынка, т.е. величину как валового дохода предприятия, так и его составляющей – добавленной стоимости; управленческая команда, опираясь на свой человеческий капитал, способна умело анализировать рынок и выбирать конкурентную стратегию, добивается производства и продажи товара по более дорогой цене, что ведет к получению сверхприбыли и соответственно добавленной стоимости.

Анализ показывает, что до недавнего времени значительные резервы повышения добавленной стоимости для российских предприятий крылись в снижении себестоимости продукции. Для многих из них борьба за снижение себестоимости имела цель – достичь преимущества в конкуренции с иностранными производителями. При этом ориентиром для определения цены стал так называемый метод затратного ценообразования с элементами анализа рынка, когда учитываются цены конкурентов, собирается информация о наиболее выгодных поставщиках, вычленяются возможные группы потребителей. Подобной методики придерживаются, по некоторым оценкам, около 70 % предприятий. Анализ работы таких предприятий показывает, что фактически единственным, хотя и сильным средством наращивания добавленной стоимости, является снижение себестоимости через поиск поставщиков, предлагающих более низкие цены. Однако этот резерв рано или поздно исчерпывается.

Выходом из данного положения для наиболее активных управленческих команд стала ориентация при формировании цены продукции не на затратный, а на ценностный подход. Суть его в том, что определение цены перестает зависеть от так называемой полной себестоимости продукции, которая включает в себя затраты в целом. Постоянные затраты при этом методе ценообразования покрываются за счет увеличения оборота. Более того, команда несет на себе основную социальную нагрузку как в отношении выбора способа эффективного ведения хозяйства в интересах удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей работников предприятия, так и в удовлетворении покупательского спроса.

Можно сказать, что расходы по обеспечению деятельности управленческих команд, наращиванию ее человеческого капитала составляют не просто издержки производства, а инвестиции в создание конкурентоспособной продукции.

Управленческие команды, аккумулируя в себе разнообразную информацию и сочетая ее со своим коллективным интеллектом, ключевым образом влияют как на принятие решений в области формирования в целом социально-экономической политики предприятия, так и на конкретные формы, методы и способы ее реализации в целях создания товаров с высокой потребительской стоимостью. Поэтому для управленческих команд, ориентированных на повышение добавленной стоимости, важна не только затратная сторона производства товаров, которую можно сокращать, но и запросы потребителей, учитывая которые можно повышать долю добавленной стоимости в цене продукции.

Известно, что рыночные цены на схожую продукцию в целом довольно близки (или однородны), а ценность каждого товара для покупателей неодинакова. Для покупателя существует определенный предел цены, выше которой он не купит товар. Для продавца имеется некоторый предел нижней границы цены, которую он согласен получить за свой товар и ниже которого он не хочет опуститься. Но где-то на пересечении интересов находится ступень, соответствующая желаниям извлечь полезность одинаковой интенсивности. Цена, приемлемая для обеих сторон, или цена равновесия, выражает равенство удовлетворенных потребностей.

Уравновешивающая функция цены складывается из взаимодействия конечных величин – максимума полезности и минимума затрат. В этих условиях управленческая команда, учитывая в своих действиях потребности покупателя, стремится обеспечить максимум полезности и удовлетворить собственную потребность – минимизировать затраты и максимизировать выручку от продажи продукции. Отсюда: чем эффективнее используется человеческий капитал, чем производительнее организован управленческой командой труд на предприятии, тем ниже величина стоимости каждого созданного блага, тем, следовательно, больше этих благ окажется в распоряжении общества при использовании данного рабочего времени.

Известно, что стоимостью обладают только те предметы, которые имеют ценность. Потому и эффективность управленческой команды, как результат использования собственного человеческого капитала, можно рассматривать с позиции цены, ибо она является отражением как покупательной полезности, извлекаемой потребителем, так и издержек по производству продукции. Следовательно, результативность, или экономический эффект деятельности управленческой команды можно рассматривать как минимум с двух сторон: во-первых, со стороны эффективности использования результатов прошлого труда; здесь проблема состоит в сокращении материальных издержек на производство единицы продукции; во-вторых, со стороны добавленной стоимости, в том числе и со стороны наращивания потребительской стоимости товара за счет более эффективного поиска возможных для этого путей с использованием человеческого капитала управленческой команды предприятия.

Рассматривая управленческую команду через призму ее человеческого капитала, можно выделить ряд структурных составляющих, влияющих на его эффективное использование.

1 Каждый из участников диалога заявляет о своих мнениях и взглядах, излагая их для изучения и обсуждения. Поскольку диалог предполагает уход от подавления, игнорирования или замалчивания чьих-либо идей, каждый должен помнить, что он высказывает предположения, а не неоспоримые факты.

2 Все участники относятся друг к другу как к коллегам. Такое отношение позволяет сделать открытость менее опасной. Вместе с тем открытость не означает необходимость соглашаться со всем, высказываемым в диалоге. Но для достижения открытости как фактора развития человеческого капитала команды нужны совсем иные отношения власти и подчинения, нежели мы привыкли видеть в жестких иерархических структурах. О форме структурных взаимосвязей управленческой команды для максимального использования человеческого

капитала речь пойдет ниже. Здесь же заметим, что руководитель, использующий диалог для развития человеческого капитала команды, должен общаться с подчиненными на равных, а подчиненным стоит отказаться от привычки помалкивать о своих взглядах.

3 Нужен умелый организатор диалога. Его задача – не превратиться в "эксперта" или "арбитра", поскольку главное в диалоге – это поиск новых идей, их генерирование в ходе совместного обсуждения.

Опрос почти 500 российских управленцев из нескольких регионов страны позволил сформулировать следующие их ценностные ориентиры: не настроены на рутинную работу; предпочитают иметь большую самостоятельность, работать на самоконтроле; рассчитывают на право слова при принятии решений; не пугаются, а идут навстречу неясным ситуациям; предпочитают работать в условиях гибкой организации или структуры; важным считают чувство причастности к общему делу.

Таким образом, ценностные ориентиры управленцев выводят их на новые управленческие структуры, где управленческая деятельность более тесно связана с личностной ролью человека, с его стремлением самостоятельно формировать свое рабочее место и определять свои функции.

Понятие "структура" занимает в современном менеджменте особое место и часто она понимается как "порядок". Например, словарь-справочник менеджера описывает структуру управления как совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления.

Структуру, таким образом, можно представить как систему регулирования взаимодействием между работниками. И если это принимается большинством авторов как аксиома, то процесс формирования самой системы, источник ее возникновения порождают в значительной степени различные как теоретические обоснования, так и практические рекомендации.

Управленческие команды с мощным интеллектуальным потенциалом априори не могут возникнуть по указке сверху или в результате только бюрократических отношений. Их рождение возможно лишь в результате процессов, происходящих внутри самой команды. Иначе говоря, внешний мир или управление сверху, вне команды, хотя и могут стать причиной ее образования на начальном этапе, не детерминируют внутренних процессов, ведущих к созданию полноценной команды, имеющей структуру самоуправления, сформированную самостоятельно, исходя из своего человеческого капитала, ролей, которые предпочитают выполнять ее участники, что и ведет в конечном итоге к появлению эффекта синергии.

В чем же принципиальная разница между формированием команды извне и ее самоорганизацией? В случае самоорганизации речь идет об эволюционно выросших структурах под влиянием правил, программ и примеров совместного действия, которые изнутри структурируют процессы, происходящие в команде или организации. В связи с этим сущность, понимание и отличительная особенность структуры управленческих команд проявляются в том, что их участники сами устанавливают правила и порядок отношений между собой в процессе работы.

Стимулируемые внешними воздействиями они сами, опираясь на собственный человеческий капитал, разрабатывают их в процессе коллективной деятельности при анализе конкретной ситуации, оценке альтернатив, принятии решений, организации работ и т.д.

Участникам же коллективов с заданной сверху структурой отношений нет нужды обращаться к собственному человеческому капиталу. За них уже подумали, и они действуют в соответствии с поступающими указаниями от начальника. При этом считается, что регулируемое таким образом поведение работников организации положительно влияет на выпуск конечного продукта.

Следовательно, центральным критерием, отличающим управленческую команду, действующую на основе своего человеческого капитала, от иных групп, является способ возникновения структуры. Как правило, структуру команды отличает горизонтальный характер взаимосвязей между людьми, позволяющей не формально, а исключительно адресно, исходя из назревшей необходимости, обеспечивать взаимодействие людей.

Таким образом, во внутрикомандных процессах принятия и исполнения управленческих решений необходимо выделять не только само дело, не только человека, но еще и уровень взаимодействия; являющийся источником синергетического эффекта в действиях людей.

Наблюдения за управленческими командами показывают, что в них происходит саморазработка своеобразных "институтов", в соответствии с которыми происходит регулирование совместной деятельности людей и осознание того, что такое работа команды.

По мнению одного из ведущих специалистов в области институциональной экономики Дугласа Норта, "институты представляют собой структуры, которые люди накладывают на свои взаимоотношения, определяя таким образом стимулы и ограничения, очерчивающие границы выбора, а они, в свою очередь, задают рамки функционирования экономики и общества в течение того или иного периода". Иначе говоря, институты – это правила игры, принимаемые участниками команды.

Важно в связи с этим отметить, что в управленческой команде подобные правила есть не результат внешнего управления, не итог жесткого насаждения. Они образуются эволюционным путем в процессе сознательных действий ее участников, преследующих свои частные цели. Следовательно, для выхода на синергетический эффект использования своего человеческого капитала управленческой команде необходимо самостоятельно выработать правила игры. Происходит это в процессе взаимодействия по поводу управления организацией: принятие решений, организация производства, осуществление контроля и т.д.

На выделение этой структурной составляющей человеческого капитала повлияли проведенные исследования, в ходе которых изучались востребованность и эффективность использования знаний руководителями трех

видов умений: технических, концептуальных и умений налаживать личные контакты. Следует заметить, что объединенные оценки руководителей и их подчиненных были близки друг к другу только по параметру технических умений. Среди руководителей 80 % отметили, что они удовлетворены своими техническими знаниями, чуть выше – 82 % опрошенных их подчиненных отметили ту же особенность своих руководителей. Немного иное мнение было высказано по поводу концептуальных умений. Только 38 % опрошенных руководителей заявили, что удовлетворены своими способностями к выработке новых идей и прогнозированию путей развития организаций. Еще меньше – 31 % подчиненных из числа опрошенных заявили, что они удовлетворены концептуальными умениями своих руководителей. И, наконец, самая большая разница во мнениях была связана с вопросом об умении людей налаживать личные контакты. Если 58 % руководителей вполне удовлетворены своим умением поддерживать отношения с людьми, то только 23 % подчиненных сошлись с ними в данном мнении. К недостаткам руководителей были отнесены отстраненность от личных проблем подчиненных, грубость и высокомерие, приказной безапелляционный тон, "разносы" по делу и просто под "горячую руку", отсутствие ориентации на долгосрочное сотрудничество со своими подчиненными.

В общепринятом понимании стиль управления – это совокупность приемов управления, манера поведения руководителя или участников команды по отношению к подчиненным или коллегам, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо. Чтобы выяснить, какой стиль управления в команде предпочтительней, было проведено следующее исследование. На его первом этапе руководителям целого ряда управленческих команд было предложено ответить на вопрос, какой стиль, т.е. какие приемы управления собой они бы предпочли? На втором этапе, после того как полученные ответы были выстроены согласно полученным рейтингам, с участниками опроса были проведены дискуссии, на которых в результате общего согласия были определены стилевые приемы, в наибольшей степени способствующие созданию обстановки, благоприятной для реализации командой своего человеческого капитала, а также стиль, мешающий этому.

Оценка "уровня конфликтности" профессиональной группы, качества функционирования и многих других психологических и социальных факторов, оказывающих непосредственное воздействие на уровень функционирования как индивидов, так и групп, является немаловажной и необходимой в процессе комплексного анализа. Известно также, что "...внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального режима работы".

На этапе психологической оценки кадрового состава группы характерно использование комплексных психологических инструментов для определения акцентуации характера индивидов, психологического потенциала, уровня конфликтности и т.п.

Роль общения в формировании личности и основных структурных компонентов подчеркивается и известными психологами Б.Г. Ананьевым, Б.Ф. Ломовым. Так, Б.Ф. Ломов отмечает, что именно процессу общения принадлежит особенно важная роль в обмене идеями, интересами, передаче черт характера, формировании установок и позиций личности. Необходимо уделять большее внимание личности как отражению общественных отношений. Это позволяет разрабатывать методы и формы коллективной коммуникации, изучать социально-психологическую природу трудового коллектива, его структуру, социально-психологические процессы, сопровождающие развитие трудовой группы в коллектив.

Либерман М. выделил шесть характеристик групп, являющихся уникальными и вызывающих изменения: способность вызвать чувство принадлежности и вовлеченности; способность группы контролировать, наказывать и поощрять участников способность группы определять действительность (реальность) для каждого члена; способность группы вызывать, проявлять и высвобождать сильные эмоции; происходящие в группе распределение власти и влияние; способность группы создавать основы для социальных сравнений и обмена информацией.

Довольно трудно выделить и обозначить все характеристики и групповые явления, которые могут выступать в роли стабилизирующих факторов. Такая попытка была предпринята с использованием метода системного анализа, где группа рассматривалась как целостная система и одновременно учитывались особенности составляющих ее индивидов.

В процессе формирования формальной и неформальной структур групп и их интерференций могут возникать многочисленные конфликты. Конфликт, превращающийся в проблему, группа пытается разрешить в ходе дискуссии и классификации причин возникшей ситуации; часто это означает борьбу между частью группы и ее неформальным лидером. Результат подобной конфронтации имеет существенное значение для дальнейшей судьбы функционирования группы. В таких группах дискуссия часто ведется для выяснения и понимания такого видения, как соперничество. Используемые процедуры, такие как психодрама, ролевая игра, поведенческий тренинг, интенсифицируют групповые процессы, помогают работникам изменить свое поведение, переживания, тип мышления, внести свой вклад в решение общей задачи.

Царящий в группе климат и эмоциональная атмосфера формируются и меняются в зависимости от нормативного давления группы, внутригрупповых конфликтов, неудовлетворенности отдельных потребностей и сдерживания устремлений отдельных участников.

Профессиональная группа состоит из индивидов, отличающихся по демографическим признакам (возраст, образование, профессия и т.д.), физиологическим особенностям и индивидуальным характеристикам. Две последние категории имеют важное значение для функционирования группы. Каждый член приходит в группу со своим опытом, ценностями, надеждами, устремлениями, потребностями, суждениями, способностями, стилем поведения, с присущими ему видами психологических адаптационных механизмов, противоположными социальными и индивидуальными навыками. Исходя из имеющегося опыта (часто на основе фрагментарного или по-

верхностного восприятия сходства со значимыми лицами), индивид приписывает отдельным участникам определенные особенности, соответствующим образом относится к ним и соответственно на них реагирует.

Отличаясь уровнем активности, акцентуации иерархической структуры, степенью проявления интереса к окружающим, популярностью и авторитетом, устойчивостью к воздействию стресса, стремлением к лидерству или зависимости, индивиды создают сложную сеть взаимоотношений, подвергающихся изменениям. Это означает, что состав группы влияет на поведение отдельных членов и ее функционирование, а также на процесс научения, играющий важную роль, но по-разному протекающий у участников. У одних отмечается пассивное усвоение знаний путем подражания, у других наблюдается накопление предоставляемой информации; третьи пополняют свои знания в результате исследовательской деятельности, работы.

Существующие сходства и различия между участниками, в свою очередь, могут вызывать противоположные последствия, в зависимости от цели группы и стоящих перед нею задач.

Анализируя психологические аспекты профессиональной группы, необходимо обратить внимание на такие факторы, как структура и состав группы, разветвленная коммуникативная сеть, генерализация эмоциональных явлений, воздействие на индивидов норм, создаваемых как группой в ходе ее развития, так и организацией.

Наряду с комплексной социальной и психологической оценкой профессиональной группы важно и определение уровня интеллектуальных способностей как индивидов, так и группы в целом (существует множество методов для оценки интеллекта).

В мировой практике сложилась система диагностики умственных способностей, в ее основе лежит метод тестов, предусматривающий качественную оценку интеллекта. Здравый смысл и жизненный опыт не позволяют игнорировать многочисленные свидетельства того, что с задачами определенного рода одни люди справляются более успешно, чем другие. Группа, ориентированная на оптимальное использование человеческого потенциала, заинтересована в адекватной оценке, наиболее полном развитии и реализации человеческих способностей, в первую очередь, – интеллектуальных. Тесты предназначаются для определения уровня способности и применимы к индивидам в возрасте от 18 до 60 лет.

Следующим этапом формирования методики определим проведение в профессиональной группе социометрии. Социометрический тест – это, в первую очередь, исследование способов действия и поведения профессиональных групп. Гипотеза о том, что человеческие социальные структуры (профессиональная группа таковой и является), образуемые реальными индивидами, имеют характерную форму организации, что было неоднократно доказано экспериментами, статистическими анализами. Между индивидами существует фактор, побуждающий их создавать позитивные или негативные отношения, парные отношения, треугольники, цепи и т.д.

В данном случае социометрия является не просто суммой различных приемов, применяемых в тех или иных обстоятельствах, ее идеи являются источником, из которого возникают теоретические построения и концепции.

Целью социометрического эксперимента является превращение старого социального устройства и преобразование (при необходимости) групп таким образом, чтобы формальная структура как можно более соответствовала глубинной структуре. Социометрический тест является революционной формой исследования. Он изнутри меняет группу и ее отношение к другим группам и коллективу.

Социометрические методы представляют собой синтез субъективных и объективных методов исследования, совокупность методов операционализации и наблюдения одновременно. Эксперимент обеспечивает: автономию (и сосуществование) индивидуальных характеров; их наблюдение и оценку друг другом; изменение субъективных и объективных аспектов их поведения; автономию отдельных групп и взаимодействие между ними.

В социометрическом анализе группы совместно используются четыре вышеуказанных фактора. Сам же социометрический проект направлен на то, чтобы способствовать оптимальному удовлетворению каждого индивида в группе в определенных пределах. Прежде всего, необходимо выяснить желания и направленность, которые каждый индивид имеет по отношению к другим участникам, и которые проявляют по отношению к нему все остальные индивиды, т.е. установить социометрическую позицию каждого индивида в группе. Данные, обработанные статистически и графически, дают нам всю сумму отношений, сложную организацию межличностных отношений и другие важные сведения.

На основании полученных результатов могут быть сделаны предложения: относительно размеров группы (исключение членов или добавление новых); относительно частоты занятий; относительно средств, которые являются наиболее пригодными и эффективными для достижения изменения: лекции и разного рода дискуссии, обсуждение и выбор темы; относительно поведения участников.

Многие социометрические методы позволяют наблюдать отношения между людьми. Источники прошлых, настоящих или будущих конфликтов проявляются в среде, в которой их можно диагностировать и обсуждать, предсказывать и предупреждать, в результате чего их влияние минимизируется. Если конфликты в межличностных отношениях удается предотвратить, то это значит, что эти отношения имеют хорошие перспективы.

Несомненно, в социометрическом эксперименте важен фактор спонтанности методов действия и тренинга. Почему спонтанные процессы значимы? Потому, что в них проявляются развитие инициативы и позитивные последствия активности человека в обществе. Д. Бурстин отмечает, что в истории США воздействие организации и самоорганизации протекает самопроизвольно.

Задачи, решаемые социометрическими исследованиями, разнообразны, в том числе: обучение, развитие конкретных навыков; творческое развитие личности; тренинг спонтанности и других навыков общения; средства диагностики; тренинг креативности; групповой подбор кадров, отбор и прогнозирование адаптации кандидатов, ситуативное нормирование качества отбора, введение новых членов и т.д.

Существуют отдельные принципы групповой "терапии", которые едины для социометрии, по отношению к кому бы эти принципы не применялись, – одному человеку или группе. Социометрия позволяет не только провести границы между ситуациями и сферами, но и позволяет наладить взаимно приемлемую дистанцию между людьми и группами, что в деловой организации реализуется как разграничение компетенции, сфер влияния между подразделениями и работниками. Руководителю, включенному в социометрическое исследование, необходимо использовать "заигрывания" с коллективом и интересами работников, повысить специальные мероприятия по мотивации, разрешению конфликтов, профилактике притеснения, повышению сплоченности и приглашать диагностов-психологов или социологов. Руководитель должен встать с каждым работником на позиции равенства, образуя так называемое "нормативное пространство" изменений, критерия эффективности этих изменений и понятия эффективности функционирования. Любая реорганизация становится контролируемой. Важно определение ситуационного нормативного критерия, который приемлем для учета групповых изменений.

Проводя социометрическое исследование, необходимо учитывать контакт с группой и оставаться независимым в своих оценках. Важно учитывать, что у каждого члена группы есть понятие человеческого "я" и профессионального "я", которые тесно переплетаются между собой.

При разработке методов сбора социологических данных происходит перевод теоретического уровня исследуемой проблемы на уровень эмпирического описания и анализа. Это обеспечивает основу для проверки рабочих гипотез и получения нового теоретического знания.

Выбор методических стратегий зависит от ответов на следующие вопросы: Какие первичные данные надо получить? Из какого источника можно их получить? Каким методом пользоваться для их получения? Осуществление социологического исследования требует гибкого сочетания научно-теоретической, методической и организационной деятельности.

Способы социального измерения формировались и совершенствовались с переходом от одного уровня социального исследования к другому. Поэтому каждый из них носит односторонний характер и в конкретном социологическом исследовании применяется в комплексе с другими. Следуя за массовыми процессами, необходимо находиться на определенном расстоянии от изучаемого объекта, фиксируя элементы и основные черты "открытого поведения".

В развитых странах удельный вес квалифицированных работников довольно высок, поскольку государство и предприятия ежегодно повышают затраты на профессиональную подготовку кадров. А. Маршал подчеркивал, что затраты на образование – это лучшее помещение капитала для предприятий и общества.

В России квалификация рабочих, инженеров, специалистов, руководителей производств явно недостаточна [52]. Базой профессионализма являются общая культура и уровень образованности населения. Степень отставания России от мировых стандартов квалификации работников приблизительно соответствует отставанию в области образования. Чтобы процесс обучения и квалификационного роста работников отвечал современным требованиям научно-технического развития производства, требуются значительные инвестиции в развитие системы образования, прикладные исследования, квалификационный рост, усиление социальной защищенности и т.п.

Традиционная установка, когда квалификационный диплом о получении той или иной специальности служил подтверждающим документом в течение всей жизни, несколько устарела. Ориентация на потребности конкурентного рынка означает постоянное обучение и подтверждение собственной квалификации. Поэтому оценку уровня квалификации, как и многих других аспектов деятельности, включает в себя эффективная кадровая политика предприятий.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или служебного места. На основании степени указанного соответствия различаются главным образом следующие задачи: выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств; определение соответствия заданным критериям. Оценка профессиональной компетентности работника производится методом групповой экспертизы квалифицированными специалистами в соответствии с методикой экспертной оценки умений, навыков и знаний работника.

Основной идеей оценки является установление соответствия работника занимаемой должности и улучшение работы по расстановке персонала, мотивирование персонала к эффективной деятельности и выявление перспектив использования работников.

Эволюция профессий и квалификаций потребовала нового подхода к классификации должностей и профессий, соответствующих мировому опыту и рыночным условиям хозяйствования. Появляются новые формы профессиональных стандартов, включающих в себя следующую информацию по профессии: наименование направления деятельности; наименование должностей и квалификационные уровни; требуемый уровень образования; должностные обязанности для различных квалификационных уровней, включающие в себя основные навыки и основные знания, необходимые для их выполнения.

Подобная форма позволяет упростить определение перечня требуемых знаний, навыков и умений при определении профессиональной компетентности работников предприятия. Существует и такое понятие, как "сопутствующие компетенции" – это те, которые не являются необходимыми для данной профессии, они приобретаются в процессе обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки, складываются из предшествующего опыта и являются для каждого работника индивидуальными, определяющими его перспективность, дальнейшее продвижение по службе и профессиональный рост. Представляется целесообразным накопление в кадровых службах предприятий информации о профессиональной компетенции каждого работника.

Проведенный анализ полученной информации позволяет перейти к формированию плана профессиональной реструктуризации групп.

Способности человека выполнять работу оказывают большое влияние на функционирование группы и на выполнение работником своей роли в организационном процессе. Существенное влияние на группу оказывают такие моменты, как уровень образования человека и его жизненный опыт. Квалифицированные работники должны обладать не только теоретическими знаниями и профессиональной подготовкой, но и развивать "личную философию", которая помимо профессиональных знаний, научных представлений включает ориентацию в обществе, где складываются различные социальные силы.

Как считают многие психологи, занимающиеся проблемами управления, сработанность, слаженность коллектива определяются степенью единства формальной и неформальной структур (которые описывались выше). И чем больше эта степень, тем больших успехов может достичь коллектив.

Разобраться в отношениях между сослуживцами в профессиональной группе довольно не просто. Один из методов исследования межличностных отношений – углубленное изучение различных социальных факторов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данной группы. К этим социально-психологическим факторам можно отнести взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и тому подобное. Постоянное наблюдение над этими явлениями позволит изучить межличностные отношения в группе. В. Уайтт подчеркивает, что когда человек входит в коллектив, он оказывается принадлежащим ему: "Он начинает жить жизнью организации, и оттого насколько полно он в ней живет, зависит познание условий и факторов организации".

Если в группе нет обмена идеями, эмоциями, сведениями, социальные связи в ней начинают исчезать. Постоянное получение впечатлений или информации – это одна из существенных потребностей человека. Как показывают исследования, для удовлетворения потребности в информации человек, иногда бессознательно, выбирает для общения того, кто может быть ее источником. Этот момент необходимо учитывать при формировании профессиональных групп.

Каждая профессиональная группа имеет свою внутреннюю социально-психологическую структуру. Ее образование может быть обусловлено многими объективными и субъективными факторами. Сложившаяся группа сама оказывает большое влияние на коллектив и на личность. Поэтому оценка множественных социальных и психологических факторов, которые учитывает данная методика, необходима. Морально-психологический климат в профессиональной группе является одним из важнейших психологических факторов, и одним из критериев его оценки является групповая сплоченность. Для сплоченности характерны не только общность цели всех работников при выполнении производственных задач, но и чувство команды, поддержки и доброжелательного отношения. Определение морально-психологического климата в профессиональной группе также входит в комплексную оценку психологических особенностей индивидов.

Вообще, социология и психология находят немало общих интересов в разработке проблем, связанных с обществом и личностью, социальными группами и межгрупповыми отношениями. Социологи пользуются психологическими данными при решении проблем, касающихся групповых и личных взаимоотношений; психологи обращаются к социологическим теориям и факторам тогда, когда необходимо глубже понять механизмы взаимоотношения коллектива и личности, а также общие закономерности поведения индивидуума, а "управленцам" необходимо использовать и те и другие методы для совершенствования эффективности функционирования трудовых ресурсов.

Итак, чтобы извлечь максимальную пользу из человеческого капитала управленческой команды (капитала команды) необходимо: объединить в команде менеджеров нового поколения, т.е. людей, вписавшихся в глобальное информационное пространство, умеющих извлекать из него новые знания, отличающихся творческим отношением к делу, независимостью взглядов, инициативностью; поощрять в команде стремление не только вносить "технические изменения" (внедрять новые технологии, рационализировать производственный процесс и пр.), но и, работая над совершенствованием управления организацией, изменять собственное поведение; создавать в команде атмосферу доверия, открытости, общей устремленности к достижению новых результатов.

Таким образом, для эффективного управления человеческим капиталом недостаточно лишь пополнять знания людей всеми возможными способами. Для превращения знаний в капитал команды необходимо создавать условия: вести поиск людей со схожими ценностными ориентирами и культурными ценностями, постоянно их обучать, формировать условия для творческого труда, использовать стиль управления, направленный на взаимодействие, а не на слепое подчинение.

2.3 ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕДУР МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ И ОБОСНОВАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ*

Во всем мире все большее значение придается использованию системного подхода к качеству деятельности предприятий, использование которого нацелено на внедрение концепции TQM центральную роль в которой играет самооценка (самоконтроль) качества функционирования ПП, основанная на критериях национальных премий и наград за качество.

Модель совершенствования менеджмента качества ПП – это совокупность критериев и показателей, предназначенных для оценивания деятельности ПП в области качества.

*Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Гапоненко, д-ра экон. наук Т.М. Орловой. – М.: Изд. дом "Социальные отношения", 2003. – 184 с.

Проведем анализ пяти наиболее известных и престижных в мире моделей совершенствования менеджмента качества ПП.

1 Награда качества Деминга в Японии (Deming Application Prize – DAP) учреждена в 1951 г. в честь огромного вклада Э. Деминга в развитие качества в Японии. Критериями оценки предприятий за приз Деминга являются десять ключевых моментов их деятельности: 1) политика и цели; 2) организация и ее функционирование; 3) образование и его развитие; 4) сбор, распространение и использование информации; 5) анализ; 6) стандартизация; 7) контроль; 8) обеспечение качества; 9) результаты; 10) дальнейшие планы.

2 Награда за качество М. Бэлдриджа в США учреждена указом президента США Рональда Рейгана в августе 1987 г. Награда названа именем Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA). Премия М. Бэлдриджа присуждается не более чем двум компаниям в каждой категории. Анализ претендентов на премию М. Бэлдриджа проводится по семи критериям, имеющим собственный вес в процентах: 1) руководство; 2) информация и анализ; 3) стратегия планирования качества; 4) человеческие ресурсы; 5) уверенность в качестве товаров и услуг; 6) результаты качества; 7) фокус на потребителя и удовлетворение его нужд и пожеланий.

3 Японская премия по качеству разработана на базе критериев премии М. Болдриджа и адаптирована к японской практике менеджмента. С 1996 г. японская премия вручается организациям, достигшим высоких результатов в построении качественной системы управления, ориентированной на потребителя. Японская премия по качеству вобрала в себя лучшее из современных подходов к управлению, с учетом мирового опыта применения систем контроля и управления качеством. Японскую премию часто противопоставляют премии Деминга. Концепции этих премий имеют принципиальные различия. В то время как большинство организаций, участвующих в конкурсе на премию Деминга, нацелены на завоевание премии, компании-соискатели Японской премии по качеству не стремятся именно к победе. Комитет конкурса позиционирует премию как модель для самооценки организации, как часть процесса непрерывного совершенствования. Модель Японской премии по качеству построена на взаимосвязи восьми основных категорий: лидерство и принятие решений, социальная ответственность в управлении, понимание клиентов и рынка и работа с ними, разработка и реализация стратегии, обучение и развитие персонала, процесс создания ценностей, информационный менеджмент, результаты работы. Процедура определения победителей аналогична другим премиям. Эксперты оценивают конкурсантов по каждой категории, выставляя балльную оценку с учетом подхода — внедрения — результатов. Эталонный уровень характеризуется суммарной оценкой в тысячу баллов по всем восьми категориям.

4 Европейская премия (награда) качества (European Quality Award – EQA) учреждена в 1992 г. Европейским Фондом Управления Качеством (EFQM) при поддержке Европейской Организации Качества (EOQ) и Европейской Комиссии. Оценка возможностей предприятия в премии EQA ведется по критериям, имеющим свои весовые значения в процентах: 1) руководство – 10 %; 2) управление людьми – 9 %; 3) политика и стратегия – 8 %; 4) ресурсы – 9 %; 5) процессы – 14 %; 6) удовлетворение работников – 9 %; 7) удовлетворение потребителя – 20 %; 8) воздействие на общество – 6 %; 9) результаты бизнеса – 15 %.

5 Российская премия качества – Премия Правительства РФ в области качества учреждена постановлением Правительства РФ от 12 апреля 1996 г. № 423. Критерии присуждения премий устанавливаются в руководстве для участников конкурса, утверждаемом ежегодно Советом по присуждению премий Правительства РФ в области качества. Модель оценки организации характеризуется девятью критериями, которые дают возможные направления совершенствования деятельности организации и ориентиры для ее улучшения.

Анализ процедур вышеперечисленных моделей делового совершенства выявил, что методической основой механизма формирования интеллектуальных резервов ПП является концепция TQM, которая не ограничивается строгими требованиями и представляет руководителям большой набор подходов и методов для выполнения требований стандартов, тем самым отвечает на вопрос, как обеспечить и улучшить качество продукции ПП. Технология самооценки ПП (подробного и всестороннего анализа деятельности предприятия и определения степени ее соответствия модели, установленной премией в области качества) и критерии разных премий качества, в общем, схожи. Суть оценки состоит в том, что в основу любой премии качества заложены критерии, каждый из которых имеет свой удельный вес, очки или баллы. Критерии, получившие низкую оценку, покажут те направления деятельности, которые нуждаются в улучшении.

Вышеизложенное позволило сформулировать следующий вывод: решение проблем качества продукции и менеджмента качества ПП следует начинать, в первую очередь, с самооценки его менеджмента качества (как центральной части концепции TQM) по критериям национальной премии качества и разработке на этой основе мероприятий по совершенствованию функционирования хозяйственной деятельности предприятия.

Идеология TQM включает систему стандартов ИСО серии 9000, для которых в настоящее время характерен гуманистический подход. Модель управления TQM – это постоянное совершенствование бизнес-процессов, направленное на то, чтобы качество отвечало возрастающим требованиям потребителей. Необходимо рассматривать мотивацию как непрерывный процесс, направленный на постоянное соответствие требований по качеству и стимулирования персонала.

В сумме баллов Российской премии качества большая доля отводится характеристике "роль персонал", и которая составляет 31 %. Из 186 показателей оценки Европейской премии качества 62 связано с персоналом, что составляют 33 % от общего числа.*

Мотивационный процесс – это возобновляемые действия (деятельность) по согласованию потребностей и мотивов с возможными видами вознаграждения, приводящие к выработке определенного поведения, осуществления действия и получения результатов. Мотивационный процесс, как постоянно возобновляемая деятельность в работе представлен в виде модели, основанной на процессном подходе.

Важнейшей составляющей мотивационного процесса является ответственность руководства, удовлетворенность системой мотивации. Необходимость постоянного совершенствования системы мотивации связана с постоянным изменением потребностей заинтересованных сторон.

Одной из составляющей мотивационного процесса являются методы мотивации, необходимые для удовлетворения потребностей. Изучение программ мотивации показало, что все они имеют границы применения, эффективны только при соблюдении определенных условий и ориентированы на конкретные виды организаций и категории работников.

Мотивационный процесс в менеджменте качества охватывает множество объектов, субъектов и уровней управления. Для упорядочения указанного разнообразия и создания единой взаимосвязи системы в диссертационном исследовании проведена классификация мотивационного процесса, которая позволяет рассмотреть сущность мотивационного процесса и определить особенности применения стимулов к различным объектам и субъектам менеджмента качества.

В основу классификации мотивационного процесса предложенной положены два критерия*: различия в субъектах и уровнях управления.

В зависимости от субъекта управления будут иметь место различные группы мотивов, побуждающих к проведению преобразований в области качества. Всю систему мотивов, побуждающих к эффективному менеджменту качества можно подразделить на две группы: уровень индивида (работника) и уровень предприятий (организаций).

Следует отметить необходимость разработки мер по стимулированию деятельности в области качества на всех уровнях, только в этом случае следует ожидать определенных сдвигов в менеджменте качества: во-первых, должна проводиться работа по стимулированию деятельности в области качества на уровне предприятия или организации; во-вторых – мотивация менеджерами всего персонала к результативной и эффективной деятельности в менеджменте качества. Классификация в зависимости от уровня управления. Необходимость классификации в зависимости от уровня управления связана, прежде всего, с теми целями, которые поставлены перед менеджерами различных уровней. Так, деятельность менеджеров высшего уровня управления направлена на видение, совершенство, стратегические изменения, ролевые модели, организационное обучение; средний менеджмент – миссия, команды, процессные и функциональные усовершенствования, обучение; операционный менеджмент – реализация процессов и функциональные усовершенствования, решение оперативных проблем, обучение.

Исследуя побудительные силы преобразований в области качества, необходимо учитывать факторы, препятствующие внедрению системы менеджмента качества на российских предприятиях. Сдерживающим фактором в мотивации руководства предприятий является то, что внедрение и сертификация системы менеджмента качества, сложный, долговременный процесс, требующий значительных финансовых затрат. Выделены следующие основные отклонения:

1 Главный фактор, определяющий качество продукции технический уровень производства. Большинство оборудования морально и физически устарело и требует не столько модернизации, сколько замены и коренной реконструкции.

2 Отсутствие современного контрольного и измерительного оборудования, соответствующего современным требованиям контроля и измерения для подтверждения соответствия продукции заданным требованиям.

Таким образом, в целях реализации концепции качества необходимо внедрение системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000, обучение персонала и создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда, соответствующей новой корпоративной политике.

Одним из важнейших направлений совершенствования мотивационных процессов в менеджменте качества является стимулирование на индивидуальном уровне. Специфика предложенных регуляторов мотивации состоит в том, что они оказывают непосредственное влияние на поведение людей в сфере осуществления новой корпоративной стратегии повышения качества продукции, отражая как действие системы материального стимулирования (т.е. экономического регулятора), так и действие нематериального стимулирование (т.е. социально-психологического регулятора).

В последние годы произошли значительные изменения в экономике и бизнесе, которые стимулировали интерес к управлению знаниями. К ним можно отнести следующие: знания становятся основным ресурсом эко-

*Евсеева С.А. Мотивационные процессы в менеджменте качества: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Красноярск, 2004.

*Евсеева С.А. Мотивационные процессы в менеджменте качества: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Красноярск, 2004.

номического развития и роста; базирующиеся на знаниях отрасли становятся ведущими отраслями; знания занимают все больший удельный вес в структуре стоимости продуктов и услуг.

Управление знаниями – это не автономная, не самостоятельная активность, а неотъемлемая часть менеджмента любой организации. Такое управление – это модель, которая объединяет действия, связанные с формированием знаний, их кодификацией, распространением и использованием, а также с развитием инноваций и обучением. Управление знаниями можно определить как искусство создавать стоимость из нематериальных активов организации. Менеджмент знаний приводит к изменениям в образе мысли многих менеджеров, к отходу от устаревших, ортодоксальных подходов. Главная цель управления знаниями – это создание новых и более мощных конкурентных преимуществ.

Управление знаниями – это не абсолютно новая парадигма, а лишь вновь осмысленные известные технологии управления, применяемые в современных условиях. Управление знаниями становится ведущим направлением стратегического менеджмента, в фокус которого попадают неэффективно используемые ресурсы.

Для того чтобы уточнить сущность менеджмента знаний, остановимся на понятии "знания", рассмотрим, в чем отличие знаний от данных и информации. То, что это разные вещи, руководители начинают осознавать тогда, когда в организации потрачены значительные средства на создание или базы данных, или информационной системы, или же просто эти средства потрачены на компьютеризацию, причем без соответствующего эффекта.

Данные – это совокупность разных объективных фактов. В корпорациях это, например, структурированные записи о транзакциях (в частности, данные обо всех продажах: сколько, когда и кто купил, сколько и когда заплатил и пр.). Эти данные дают представления о том, почему покупатель пришел именно сюда, и придет ли он еще раз.

Информация – это своего рода послание, обычно в форме документа, или в видео или в аудио форме. Она имеет получателя и отправителя, информирует, т.е. "придает форму" факту путем изменения оценок или поведения получателя.

Насколько послание является информацией, определяет получатель. Именно он оценивает, информирует ли его полученное сообщение, или оно представляет собою только информационный шум.

Информация в организациях распространяется по сетям. Существуют жесткие и мягкие сети. Жесткая составляющая – это кабели, почтовые службы, компьютеры, адреса, в том числе электронные. Мягкая составляющая – процедуры распространения информации, включая совещания, тренинги, собрания и т.д.

Есть несколько способов превращения данных в информацию: контекстуализация: мы знаем, для чего эти данные нужны; категоризация: мы разбиваем данные на типы и компоненты; подсчет: мы обрабатываем данные математически; коррекция: мы исправляем ошибки и ликвидируем пропуски; сжатие: мы сжимаем, концентрируем, агрегируем данные.

Знания – понятие более глубокое и широкое, чем просто данные или информация. Обычно мы говорим о знающем человеке, как о человеке обладающим не только информацией, но и мудростью, опытом, образованием, способностью проникнуть в суть предмета.

Можно предложить следующее рабочее определение знания, не претендующее на раскрытие механизма его получения: знание – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, с помощью которой новый опыт инкорпорируется в информацию. Знание существует в сознании тех, кто знает. В организациях оно фиксируется не только в документах, но и в процессах, процедурах, нормах, в целом в практической деятельности.

Знание – это смесь различных элементов. В физике элементарная частица может быть представлена и как корпускула, и как волна. То же и здесь: знание – это одновременно и процесс получения новой информации, нового опыта, и запас уже полученных ранее информации, опыта, экспертных оценок.

Точно так же, как информация возникает из данных, так и знания возникают из информации путем: сравнения, определения области применения (как и когда мы можем применить информацию о данном явлении к другому, аналогичному); установления связей (как эта информация соотносится с другой); оценки (как можно оценить данную информацию и как ее оценивают другие); определения области применения (как применяется эта информация к тем или иным решениям или действиям).

Знания перестают быть относительно самостоятельным объектом экономического управления, который традиционно ограничивался в основном сферой НИОКР. Сегодня знания проникают во все сферы и все стадии экономического процесса, и их уже сложно отделить от продукта или услуги.

Менеджмент знаний включает в себя следующие компоненты: стимулирование прироста знаний; отбор и аккумуляция значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников; сохранение, классификация, трансформация, обеспечение доступности знаний; распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации; использование знаний в деловых процессах, в том числе в процессе принятия решений; воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации; защита знаний.

В последние годы в деятельности компаний наметился сдвиг от внутренней направленности управления знаниями, связанной с традиционной концепцией инновационного менеджмента, имеющего дело преимущественно с внутрикорпоративными НИОКР, к внешней направленности, которая включает в себя маркетинг, взаимодействие с клиентами, бенчмаркинг и пр.

О бенчмаркинге заговорили в начале 1990-х гг. Это направление представляет собой слияние методов и технологий менеджмента и маркетинга. В настоящее время существует множество определений понятия "бенчмаркинг" (benchmarking). Бенчмаркинг – продукт эволюционного развития конкурентоспособности, предпола-

гающий сравнение продукта конкурента с продуктом предприятия, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего. Бенчмаркинг – методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе. Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций; определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д.

Бенчмаркинг – сопоставительная оценка конкурентоспособности (competitive benchmarking) – процесс сравнения себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества как внутри своей отрасли, так и вне, и последующее восприятие их опыта.

Целью бенчмаркинга является повышение конкурентоспособности продукции. Поэтому одни специалисты считают бенчмаркинг эволюционным развитием концепции конкурентоспособности, а другие говорят, что бенчмаркинг – это программа улучшения качества продукции. Но, чтобы ни говорили, понятия "качество" и "конкурентоспособность" наитеснейшим образом связаны между собой. Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой, – его ценой. Следовательно, качество продукции – это один из конкурентообразующих факторов продукции любого предприятия. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей потребителей и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.

Хотя повсеместно о бенчмаркинге заговорили лишь 10 – 15 лет назад, временем его рождения считают конец 1950-х гг., когда специалисты японских компаний посещали западноевропейские и американские предприятия для изучения их идей, технологий и ноу-хау в области производства. Японцы исследовали западные товары, выявили их слабые и сильные стороны, после чего выпустили на рынок свои улучшенные модификации этих товаров, но по меньшей цене.

Примером использования концепции бенчмаркинга на Западе является корпорация "Ксерокс" (Xerox), которая на протяжении 20 лет – с конца 50-х и почти до конца 70-х гг. XX в. доминировала на рынке фотокопировальных устройств до тех пор, пока не появилась японская продукция. "Ксерокс" ответил на конкурентный вызов введением сначала сопоставительной оценки (бенчмаркинга), а затем – стратегии лидерства через качество. В 1959 г. "Ксерокс" выпустил первый простой копировщик, который обеспечил "Ксероксу" лихорадочные рост и успех, продолжавшиеся вплоть до середины 70-х гг. Было создано не просто изделие, но и сама отрасль промышленности. Конкуренция отсутствовала благодаря патентной защите, и компания быстрее всех достигла годового дохода в 1 млрд. долл. В результате у сотрудников компании развилось, своего рода, внутреннее высокомерие, которое мешало увидеть реальные потребности клиентов. Такая близорукая позиция открыла окно для конкуренции, и в 1976 г. на рынок с дешевой продукцией вышла Япония. Золотые годы "Ксерокса" закончились. Прибыли резко упали с 1,149 млрд. долл. в 1980 г. до 600 млн. долл. в 1981 г. Выживание компании было под угрозой. Необходимо было что-то делать. Первым предпринятым шагом было введение процесса, названного сопоставительной оценкой конкурентоспособности (competitive benchmarking). Этот процесс – не что иное, как сравнение себя с теми, кто сумел достичь высоких стандартов качества как внутри своей отрасли, так и вне, и последующее восприятие их опыта. В сущности, это обычный здравый подход к улучшению качества любого начинания. Анализ результатов сопоставительной оценки позволяет разработать и принять конкретные меры, чтобы устранить отставание от лучших в данном классе и, в конечном счете, превзойти их. В процессе оценки рассматривались следующие вопросы: как конкуренты разрабатывали изделие, как дорого стоило им его изготовление, как они распространяли изделие, как велись торговля и продажи, как изделие рекламировалось, как осуществлялась поддержка, какие организационные структуры и технологии использовались конкурентами. Вышеперечисленные действия позволили компании "Ксерокс" разработать уникальное рыночное предложение и стать признанным лидером в области использования технологии бенчмаркинга.

Сущность применения технологий современного бенчмаркинга заключается в следующем.

1 *Всеобщая жесткая конкуренция.* Сегодня, в период тотальной глобализации и интеграции бизнеса, успех производителя на рынке зависит от производства товара, который наиболее полно удовлетворяет требованиям потребителей, чем товары-конкуренты. Основными составляющими конкурентоспособности являются низкая себестоимость товара и высокое качество, а на рынке, обычно, покупается больше товаров по низкой цене, чем по высокой (рыночный закон спроса).

2 *Награды и лидерство через качество.* Участие предприятия в конкурсе на премию качества (для российских предприятий – это премия Правительства РФ в области качества) позволяет ему выявить "узкие места" в своей деятельности, разработать и реализовать меры по их устранению. Это дает возможность фирме выдвигаться и подняться на более высокий уровень в менеджменте качества и уровне конкурентоспособности среди других предприятий. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий. Основная идея премий за качество заключается в том, что удовлетворение потребителей, сотрудников предприятия и влияние на общество может быть достигнуто через лидерство в политике и стратегии, управлении персоналом, ресурсами и процессами, которое в конце приводит к выдающимся результатам в бизнесе.

3 *Использование мировых достижений научно-технического прогресса.* Как показывает опыт, научно-технический прогресс во многих развитых странах был определен прорывом именно в качестве. Сегодняшний успех производителя зависит от скорости его адекватной реакции на удовлетворение нужд и пожеланий потре-

бителя. Другими словами – это умение оперативно управлять качеством продукции в зависимости от запросов потребителей. Успех такого управления во многом зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками предприятия, насколько активно и осознанно они участвуют в процессе управления качеством. Главная цель многих предприятий мира – это снижение затрат на производство, высокое качество продукции, быстрый выход на рынок. Сейчас руководители предприятий, с одной стороны, должны иметь больше времени на то, чтобы осмыслить и отреагировать на изменение и усложнение продукции, процессов и запросов потребителей, а с другой, – у них все меньше и меньше времени, чтобы приспособиться и привести в порядок управление предприятием. То предприятие, которое быстрее сможет среагировать на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит и за потребителя, следовательно, и за прибыль.

Основные принципы бенчмаркинга заключаются в следующем:

- 1) концентрация на улучшении качества;
- 2) контроль и ответственность за каждый бизнес-процесс;
- 3) процесс улучшений безграничен;
- 4) систематическое проведение бенчмаркинга;
- 5) бенчмаркинг – основа выживания.

Рассмотрим основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга на предприятии.

1 *Выбор предмета бенчмаркинга.* Этот этап заключается в постановке следующих вопросов: Куда мы хотим прийти? Где мы сейчас? Что нужно сделать, чтобы добраться до цели? Предметом бенчмаркингowej деятельности могут быть степень новизны товара, качество его изготовления, материальная база для распространения информации о товаре, меры по стимулированию сбыта, реклама, финансовые условия, динамизм сбыта, способность быстро реагировать на успехи рынка и многие другие.

2 *Выбор организации для сравнения.* В этом этапе бенчмаркинга можно выделить следующие направления:

- 1) внутренний бенчмаркинг – это проведение сравнительной оценки работы между подразделениями и отделами предприятия;
- 2) бенчмаркинг с предприятием-конкурентом – сбор информации о предприятиях, изготавливающих аналогичную продукцию и добившихся в этом успеха;
- 3) функциональный бенчмаркинг – проведение сравнения своей деятельности с организациями, осуществляющими функциональную деятельность в улучшении которой заинтересовано предприятие (хранение, сбыт, транспортировка, обслуживание и др.);
- 4) общий бенчмаркинг – сравнение бизнес-процессов организаций, относящихся к разным отраслям промышленности (включает в себя три предыдущих направления).

3 *Сбор информации.* От качества информации зависит порядок и организованность во всем. По определению Б.И. Герасимова: качество – есть информация о характеристиках объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Следовательно, от качества, в первую очередь, информации (выявление запросов потребителей, анализ конкурентов, выбор сегментов рынка, реклама и др.) зависит последующее положение продукции или предприятия на рынке.

4 *Анализ и обработка полученной информации.* Данные о конкурентах, полученные в результате вышеперечисленных этапов бенчмаркингowej деятельности, должны сравниваться с аналогичными показателями и областями деятельности вашего предприятия. Здесь возникает два вопроса: Насколько велика разница между сравниваемыми предприятиями? Насколько применимы технологии конкурента на предприятии?

5 *Внедрение улучшений.* Этот этап бенчмаркингowej деятельности предприятия поистине бесконечен и безграничен. Он может осуществиться только при помощи команды, которую должны составить специалисты и профессионалы рассматриваемых областей предприятия. Внедрение улучшений на предприятии предполагает ответ на многие вопросы, например: Как приблизиться к результатам конкурентов? Какие применять технологии, средства, методы и подходы? Важно не останавливаться на достигнутых улучшениях, а постоянно искать более совершенных партнеров и примеры для подражания. Таким образом, успешная реализация концепции бенчмаркинга на предприятии – это вовлеченность руководства предприятия, понимание внутриорганизационных процессов, концентрация только на лучших примерах, непрерывный процесс улучшения своей деятельности, желание меняться и развиваться.

Внедрение систем управления знаниями на крупных предприятиях началось совсем недавно, но они уже считаются одним из главных факторов победы в конкуренции. В России дальше других в направлении создания систем управления знаниями продвинулись государственные структуры, которым приходится работать с большим объемом информации – ФАПСИ, ФСБ, МВД, Центробанк, МЧС и МЧС. В ту же сторону движутся такие крупные российские корпорации, как ЮКОС и ЛУКОЙЛ. То, что они делают, можно назвать развитой системой документооборота с базами данных по прецедентам, исследованиям, тематическим подшивкам. Аккумуляцией идей и опыта сотрудников начинают заниматься и менее крупные организации.

Одна из центральных идей управления знаниями – использовать более эффективно уже существующее знание, не изобретать колесо там, где можно просто распространить имеющийся эффективный опыт. В реализации этой идеи используются следующие подходы: хранение, оценка, распределение и использование таких активов, как авторские права, патенты, лицензии; сбор, организация и распространение неимущественного знания, такого, как профессиональные ноу-хау, экспертиза, индивидуальный опыт, инновационные решения и пр.; создание в организации соответствующей корпоративной культуры и интерактивной среды для обучения, в

рамках которой люди с готовностью передают собственные знания, делятся полученными навыками и создают возможность для создания нового знания.

Одна из основных опасностей при реализации того или иного проекта в рамках менеджмента знаний – это излишне технократический подход. Главное – не расширять информационную базу, а делать ее всеобщей, культивировать свободный доступ к ней и командный подход к работе над общими знаниями.

Управление знаниями не тождественно информационному менеджменту, так как в дополнение к организации информационных потоков менеджмент знаний фильтрует, синтезирует, суммирует информацию, развивает персонал в целях более эффективного использования информации и уже имеющегося знания для создания добавленной стоимости.

Управление знаниями – это процесс, который обеспечивает синергетическое взаимодействие обработки информации и данных с помощью информационных технологий, а также инновационную активность работников. Управление знаниями обязательно предполагает синергию между технологическими и субъективными аспектами.

Система управления знаниями на предприятии не дает эффекта, если корпоративная культура не поощряет сотрудников к обмену идеями и опытом. Поэтому процесс внедрения системы управления знаниями предполагает изменение внутренней структуры и культуры компании. Корпоративные лидеры тоже должны показать, что открыты для общения с сотрудниками, и установить на предприятии систему вознаграждений за передачу знаний.

В последнее время многие фирмы на Западе стали вводить специальную должность – директор по управлению знаниями. В обязанности этих управляющих входят функции: создавать и применять инфраструктуру передачи знаний, включая библиотеку, базы знаний, человеческие и компьютерные сети, исследовательские центры, оргструктуру, ориентированную на знания; управлять отношениями с внешними поставщиками информации и знаний; содействовать процессу создания новых знаний в рамках стратегического планирования, маркетинговых исследований, НИОКР и воплощению их в новых продуктах и технологиях; измерять величину интеллектуального капитала и содействовать его увеличению; управлять персоналом в сфере менеджмента знаний; формировать и реализовывать стратегию в сфере менеджмента знаний.

Управление знаниями дает каждой организации возможность: быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов; оперативно воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам; использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу; ускорять обучение и передачу навыков для персонала; экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

Многие отрасли сегодня – это отрасли, основанные на знаниях. Так, например, сутью фармацевтики является не столько производство таблеток, сколько производство и тиражирование знаний в виде новых свойств химических соединений, а также новых способов тестирования лекарств, их патентной защиты и продвижения на рынке. Кино, телевидение, консалтинг, аудит, медицинские и образовательные услуги – примеры отраслей, которые производят и передают информацию. Во многих отраслях производимый продукт в значительной степени является результатом переработки информации (компьютеры, мобильные телефоны, программное обеспечение).

Современные западные тенденции в менеджменте знаний восходят своими корнями к тейлоризму, в рамках которого осуществлялось желание расчлнить все действия на элементарные составляющие, рационализировать их и выдать исчерпывающие инструкции. В то же время для современной практики чрезвычайно важен восточный и, в частности, японский подход к управлению знаниями.

На Западе бум в сфере управления знаниями пришелся на 90-е гг. XX столетия. Основное внимание было посвящено двум аспектам: измерению знаний и управлению ими. Японию же этот бум не коснулся: никто не ездил в США или в Европу для изучения подходов и технологий измерения и управления знаниями.

При сравнении восточного и западного подходов можно видеть различия между явным и неявным знанием. Явное знание может быть выражено в форме слов и цифр, его можно передать в форме данных, научных формул, спецификаций, руководств, принципов и пр. Неявное знание невозможно формализовать, что делает затруднительным его передачу от одного человека другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Этот вид знаний – основа индивидуальных действий и опыта. Можно представить себе два вида неявного знания. Первый – это технические навыки, которые проявляются у мастеров своего дела и являются, как правило, результатом многолетней практики, второе – это верования, идеалы, ценности и ментальные модели, которые мы используем, не задумываясь.

Различие западного и восточного подходов проявляется и может быть проиллюстрировано философией дзен-буддизма, а также традициями самурайского воспитания. В традиционном самурайском воспитании знания интегрировались и воплощались в характере личности. Главным было не приобретение явных знаний, а выработка характера человека действия, отвечающего определенным принципам и моделям поведения. Быть человеком действия в этом смысле считалось более важным, чем иметь познания в области литературы, точных наук, философии и пр.

Парадокс современного периода развития управления знаниями состоит в том, что многие фирмы стремятся перевести неявное знание в явное. Это делается для того чтобы, с одной стороны, не зависеть от отдель-

ных личностей, а с другой, – продублировать значимые достижения. В то же время фирмы не заинтересованы в том, чтобы основные конкурентные преимущества перешли в форму, готовую для дублирования. Именно поэтому многие компании стараются сохранять некоторые из своих конкурентных преимуществ в тех формах, которые не поддаются дублированию (тренинги, корпоративная культура, специальные системы обслуживания и пр.).

Обычно в рамках организации акцент делается на каком-либо одном виде интеллектуального капитала. Некоторые организации особое внимание уделяют человеческому капиталу, обучению, тренингам, системам мотивации и продвижения по службе. Другие делают акцент на вопросах маркетинга, продвижения товара на рынок, завоевания соответствующей доли рынка. Третьи увлечены созданием корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий. Лишь немногие одновременно уделяют пристальное внимание всем аспектам управления знаниями. Как правило, такие организации осуществляют регулярный мониторинг интеллектуального капитала.

В ряде случаев организации, имеющие опыт управления знаниями в течение нескольких лет, внедряют у себя интегрированные стратегии, которые учитывают все элементы интеллектуального капитала одновременно.

Участие каждого в процессе улучшения качества определяется его возможностями влиять на протекание процесса. А это, в свою очередь, во многом зависит от политики руководства. В этой связи вводится понятие политики рассредоточения – наделение каждого элемента организационной структуры предприятия определенными функциями по улучшению качества производства в целом за счет передачи им функций руководства (рассредоточение по предприятию, в частности, прав руководителя, соответствующих определенным обязанностям исполнителя в вопросах улучшения качества).

Возможны две схемы политики рассредоточения.

1 Вертикальная – характерна для "авторитарных" компаний с мощным руководством, которое "спускает" приказы отделам и подразделениям, работающим на потребителей. В этом случае цели и стратегии рассредоточиваются одним путем – сверху вниз. Каждое подразделение знает, где оно находится в производственной цепочке, и каждый знает свои цели (и возможно, понимает их связь с целями компании), но нет никакой гарантии, что эти цели будут достигнуты или они помогут оптимизировать цели компании. Кроме того, при такой политике не ясны и поэтому, как правило, из-за наличия функциональных барьеров отсутствуют связи между целями на различных уровнях и запросами пользователей.

2 Горизонтальная – имеет очень тесную связь с потребителем на определенном горизонтальном уровне, хотя учет их требований производится лишь на этом уровне и не вызывает изменений в целях остальных уровней. В этом случае ослаблено централизованное руководство, что мешает реализации долговременных и перспективных планов улучшения качества продукции и услуг.

Сочетание вертикальной и горизонтальной схем позволяет совместить цели и намерения исполнителей по выполнению этих целей. Это движение идет от управления, базирующегося на целях компании, к управлению, учитывающему цели и намерения всего коллектива. Руководитель в этом случае имеет возможность контролировать достижения конечной цели совместно с коллективом, корректируя соответствующим образом цели и намерения на каждом уровне. Те уровни и этапы, на которых существующие условия работы коллектива не позволяют обеспечить непрерывность процесса достижения поставленной цели, могут быть заранее выявлены и приняты соответствующие меры по исправлению действий коллектива или по корректировке целей.

Таким образом, высшее руководство разрабатывает цели всей компании и мобилизует ресурсы компании на их выполнение. Далее они доводятся до следующего уровня, где конкретизируются цели и ресурсы для всего уровня, а затем происходит переход еще ниже на более низкий уровень. Это обеспечивает большую кредитоспособность поставленных целей и более корректную функциональную связь руководства с коллективом.

Поддерживая и разрабатывая программу непрерывного улучшения качества в конкретной организации, необходимо, чтобы:

- 1) ваша программа была включена в стратегический план организации;
- 2) высшие руководители должны быть вовлечены в процесс непрерывного улучшения качества и стать в нем лидерами;
- 3) руководители среднего звена должны быть движимы целями TQM;
- 4) весь персонал должен быть информирован о ходе процесса и его результатах;
- 5) персонал, прошедший обучение технологии TQM, должен быть включен в группы по улучшению качества;
- 6) обязательно была поддержка групп TQM и награждение их за достигнутые результаты;
- 7) сравнивали собственные показатели с показателями конкурентов;
- 8) постоянно сравнивали уровень TQM в организации со стандартами ISO.

Глава 3

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ КОМАНД КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 АНАЛИЗ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ результативности процессов формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции был проведен на базе кластера ОАО Мичуринский завод "Прогресс".

Оценка качества интеллектуальных резервов ОАО Мичуринский завод "Прогресс" происходила по девяти критериям, каждый из которых имеет собственный "вес": 1) руководство – 10 усл. ед.; 2) политика и стратегия – 8 усл. ед.; 3) управление людьми – 9 усл. ед.; 4) ресурсы – 9 усл. ед.; 5) процессы – 14 усл. ед.; 6) удовлетворение заказчиков – 20 усл. ед.; 7) удовлетворенность персонала – 9 усл. ед.; 8) влияние на общество – 6 усл. ед.; 9) результаты бизнеса – 15 усл. ед. Каждый критерий анализируется по десяти индивидуальным показателям, которые могут принимать значения в баллах от 0 до 1.** Для подсчета итогового результата по каждому критерию складывают баллы показателей каждого из них и умножают на его удельный вес. Оценка качества функционирования ОАО Мичуринский завод "Прогресс" в целом осуществляется путем суммирования результатов девяти критериев.*** Представление относительной важности процессов формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ОАО Мичуринский завод "Прогресс" с целью выбора "стартовой" точки для их реализации осуществляется при помощи диаграмм Парето. Для их построения используют резервы, найденные при помощи первоначальной самооценки критериев процессов менеджмента качества (табл. 3.1, рис. 3.1 – 3.3). В дальнейшем разрабатывается дерево целей реализации процессов повышения менеджмента качества ОАО Мичуринский завод "Прогресс" на основе причинно-следственной диаграммы Исикавы (рис. 3.4).

*Важность критериев самооценки обоснована Европейской наградой за качество (European Quality Award – EQA).

**Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. – 1997. – № 5. – С. 47 – 52.

***www.corp-mag.ru/p68.htm; www.deming.ru/TehnUpr/PreVObl.html; www.volga-quality.ru.

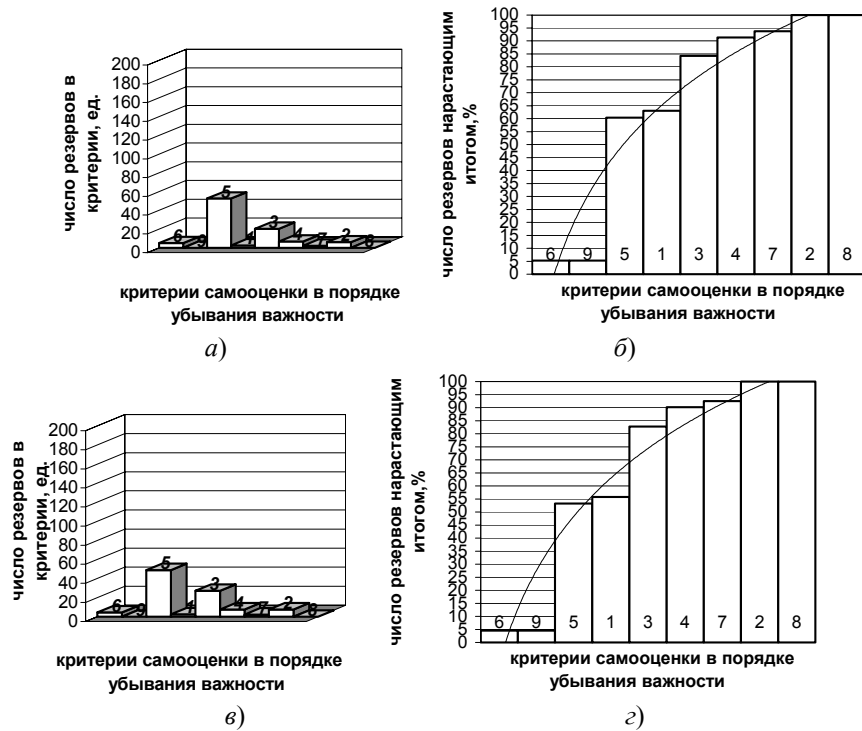


Рис. 3.1 Диаграмма Парето проблем (резервов) менеджмента качества ОАО Мичуринский завод "Прогресс":
 а и б – по Европейской премии качества;
 в) и г) – по Российской премии качества

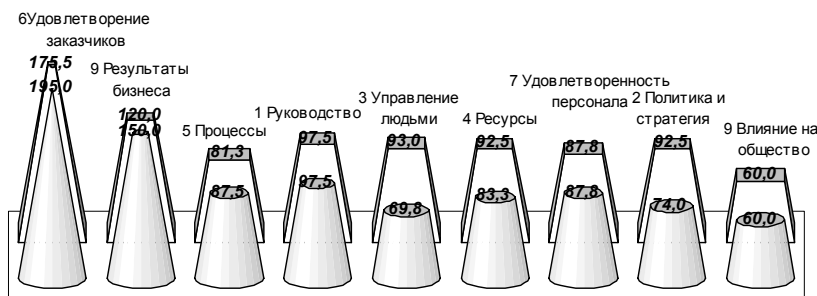
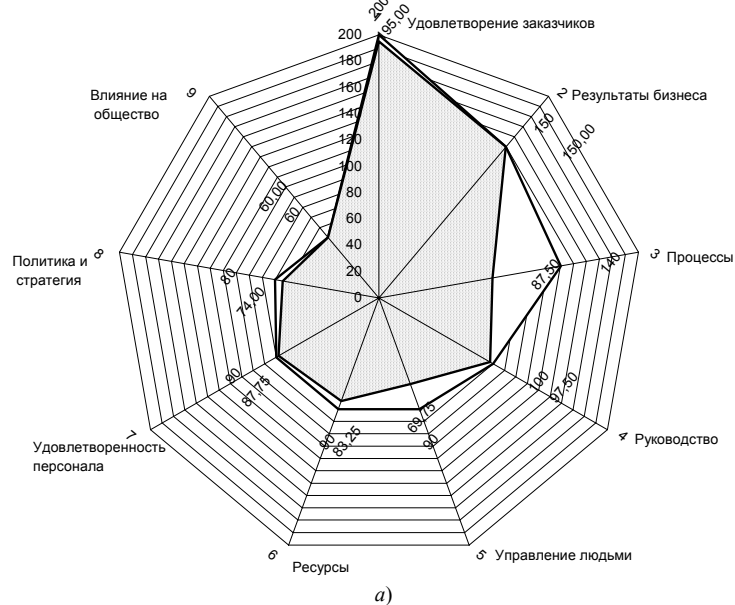


Рис. 3.2 Пирамидальное сравнение качества функционирования ОАО Мичуринский завод "Прогресс" по Европейской (нижний ряд) и Российской (верхний ряд) моделям делового совершенства



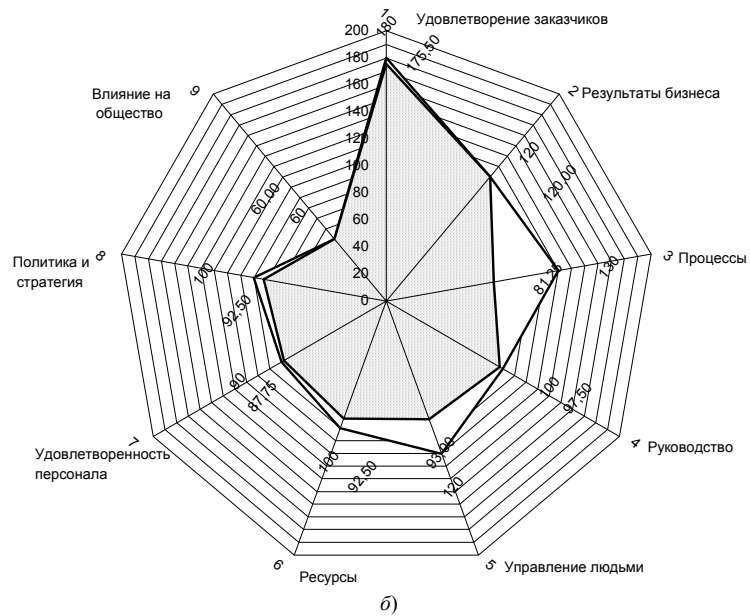


Рис. 3.3 Диаграммы интеллектуальных резервов повышения качества продукции ОАО Мичуринский завод "Прогресс":
a – по Европейской премии качества; *b* – по Российской премии качества

Проведенные исследования, выявили, что качество функционирования ОАО Мичуринский завод "Прогресс" составляет 904,75 и 900 баллов по Европейской и Российской премии качества, соответственно, из максимально возможных 1000 баллов (см. табл. 3.1). Другими словами уровень качества интеллектуального капитала ОАО Мичуринский завод "Прогресс" составляет 90,5 и 90 % баллов по Европейской и Российской премии качества, соответственно, из необходимых для потребителей 100 %.

Данное обстоятельство позволило сформировать процессы повышения качества продукции посредством механизма формирования интеллектуальных резервов ОАО Мичуринский завод "Прогресс", а также разработать на их основе соответствующее дерево целей, характеризующее стратегические представления Исикавы (рис. 3.4) через континуум эволюционных перемен по процедурам модели делового совершенства на базе Европейской и Российской премий качества, причем процедуры Европейской премии качества рассматривались как бенчмаркинг-резервы повышения результативности менеджмента качества ОАО Мичуринский завод "Прогресс".

Основные положения разработанного в диссертации механизма формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ИПП позволяют подробно и всесторонне анализировать деятельность ПП и определять степень ее соответствия модели, установленной премией в области качества. Это позволяет осуществить выбор тех процедур делового совершенства качества продукции ИПП, которые реализуют его миссию, видение и кредо.

3.2 ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ*

Уходящая в прошлое парадигма управления доминировала несколько сотен лет. Ее основу составляла уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Новая парадигма требует понимания особенностей отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом.

Традиционная модель управления нацеливала внимание менеджера практически только на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи – обеспечение занятости, гуманизацию условий труда, расширение участия в управлении и многое другое.

Старая система мышления оперировала принципами неограниченного роста, который понимался в чисто количественных терминах – максимизация прибыли и количественного выпуска продукта. Новая система мышления оперирует понятиями "равновесие" и "самоорганизация", т.е. такого состояния общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь и развитие. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия.

Обобщая все сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались постоянный рост, конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центр стратегической концепции управления персоналом ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Содержательно эта новая стратегическая концепция управления персоналом в эффективных организациях сегодняшнего дня строится на следующих принципах: социальные инновации так же важны, как и технические и экономические; скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания; общие проблемы решаются совместными усилиями сотрудников; кооперативный стиль работы должен преобладать; полное доверие работнику и предоставление ему максимальной самостоятельности; всемерное усиление и развитие мотивации работников.

Глобализация рынков, рост требовательности покупателей и изменения в способах создания ценности для потребителей поставили менеджеров компаний перед необходимостью работать комплексно, осваивать смежные профессии. Например, коммерческий директор для успешного принятия решений должен быть не только знаком с маркетингом, рекламой, продажами, информационными технологиями, но и практически ежедневно заниматься ими. В функции продавца уже входят не только расчет с клиентом и отпуск товара, но и функции бухгалтера, выписывающего счета, технолога, разъясняющего преимущества или недостатки товара, психолога, вникающего в потребности клиента. По мнению записных консультантов, сегодня на выполнение своих стандартных функциональных обязанностей менеджмент компаний тратит не более половины своего рабочего времени – оставшаяся часть уходит на участие в проектных группах, изучение смежных областей и согласование интересов. Секрет успеха сегодня – знания во всех областях деятельности компании. При этом важно не отступиться в выполнении тех задач, за которые менеджер отвечает лично.

Для многих менеджеров старой закалки новые скорости и новая интенсивность работы – непрекращающийся стресс. Как можно быстро принимать решения, основываясь на гигантских объемах поступающей информации? Как можно одновременно вести несколько проектов? Нынешняя ситуация требует от них инициативы, за которую они впоследствии, возможно, будут наказаны, если их решения будут ошибочны.

Бичом менеджеров предприятий-лидеров стало катастрофическое удлинение рабочего дня. Западные менеджеры в ответ на вопрос, что бы они хотели изменить в своей работе, отвечают: "Сократить свою рабочую неделю хотя бы до 60 часов". Теперь, когда электронная почта, факс, сотовый телефон, удаленный доступ к

* По материалам книги Хачатуров А.Е., Куликов Ю.А. основы менеджмента качества: Учеб. пособие. – М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2003. – 304 с.

корпоративной базе данных делают человека доступным коллегам 24 часа в сутки, рабочий день может продолжаться бесконечно. И чем шире по часовым поясам раскинута сеть компании, тем сложнее работать ее менеджерам, тем протяженнее во времени и напряженнее их работа.

Нынешний топ-менеджер разрывается между необходимостью постоянно поддерживать темп обновлений в организации и стремлением ввести работу подчиненных в четкие рамки стандартов, процедур и должностных инструкций. Раньше каждый шаг подчиненных был расписан "от и до". Сегодня они понимают, что возврата к прошлому нет. Каждая новая задача – это проект. Под него создается проектная группа – временная структура с подчинением сотрудников вне привычной иерархии. Что толку писать тексты должностных инструкций? К тому времени, когда они будут утверждены руководством, проект закончится.

Каждый менеджер организует работу своих сотрудников, пишет отчеты, разрабатывает планы, отвечает на звонки и занимается другими делами. Раньше он делал это последовательно. Сегодня – одновременно. Удержаться на плаву, делать все вовремя помогает только одно – увеличение скорости работы. И здесь на помощь менеджеру должны прийти информационные технологии.

Так зачем же нужно идти на большой риск и реализовывать свои проекты в информационной среде? Дело в том, что ключевым преимуществом в электронной среде бизнеса становится время реакции на меняющиеся условия и на запросы клиента. Вчера можно было обдумывать ответ на запрос клиента трех, четырех, пяти дней. И он терпеливо ждал. Сегодня, когда он может заполнить бланк заказа на сайтах многих конкурентов, уже нельзя спокойно наблюдать за этим. Раньше минутная стрелка отсчитывала время. Теперь – десятки ушедших навсегда покупателей и сотни тысяч рублей, которые никогда не поступят на счет.

Электронная среда требует, чтобы скорость обмена информацией внутри компании опережала расчетное время реагирования на запросы клиента на порядок. Если вы установили, что покупателю обязаны ответить на вопрос любой сложности в течение часа, значит, срок ответа на вопросы внутри компании – это всего несколько минут, так как в обслуживании клиента задействованы несколько служб, которые в течение часа должны последовательно передать вопрос и ответ на него.

Для этого компания должна стать электронной не только в общении с клиентами, но и, прежде всего, в своих внутренних процессах. Для обеспечения успеха необходимо строить корпоративную информационную систему, преодолевать технологические, организационные и психологические проблемы, включать всех сотрудников в непрерывающийся поток информации. Большинство организаций уже на первых этапах построения этой системы начинают понимать, что затеяно дело с минимальными шансами на выигрыш. Но они продолжают работу, так как понимают, что тому, кто достиг победы на этом фронте работ, достанется весь мир. Как это ни парадоксально, но выбор технологии для преобразования обычной компании в электронную становится насущной проблемой всех сотрудников. Сотруднику должно быть удобно работать, и смириться с его мнением должны даже все первые лица компании.

Необходимо заметить, что корпоративные электронные системы создаются вовсе не для того, чтобы организовать рабочее место с регламентированными задачами технического характера. Основная задача – создать рабочее место, с которого можно принимать управленческие решения любого уровня.

Объясняется это тем, что сегодня влияние менеджера измеряется не количеством подчиненных, а числом стратегических решений, на принятие которых он оказывает непосредственное влияние в рамках управляемого им процесса.

Для того чтобы сосредоточиться на реализации главных для компании целей, у менеджера – руководителя процесса (проекта) есть два выхода: набрать больше сотрудников, которые будут обеспечивать выполнение функциональных обязанностей подразделения, или вывести эти процессы (проекты) за пределы компании, оставив за собой функции "генерального заказчика".

Первый путь чреват тем, что управление собственными сотрудниками, разъяснение им деталей задания начнет отнимать у менеджера столько же времени, сколько и выполнение операций собственными силами.

Второе решение спровоцирует высшее руководство на вопрос: если все за всех делает специализированная организация, зачем нам держать в штате менеджера-контролера?

Что толку множить делопроизводителей, секретарей, если большая часть времени уходит на то, чтобы объяснить, что же надлежит сделать.

В идеале в компании не должно остаться "служб" в их прежнем понимании: минимальной организационной единицей становится не подразделение, а сотрудник ("универсальный солдат"). Конкретные люди присоединяются к тем и иным проектам в качестве участников, экспертов или наблюдателей, переходя во временное подчинение то к одному, то к другому руководителю.

Старая максима – в любой компании у одного человека есть один начальник – потеряла свой смысл. Работая одновременно в двух проектах, сотрудник подчиняется двум руководителям. И именно он (сотрудник) должен заботиться о скорости собственной работы, чтобы успевать делать все, что необходимо.

Спасти может только ускорение работы. "Очень быстро! Быстро, насколько это возможно! Еще быстрее!" – вот требование, которое предъявляет новая экономика и к работнику, и к организации в целом.

Для наемных работников наступают нелегкие времена: безработными могут остаться тысячи специалистов высочайшей квалификации, не обладающих достаточной "скоростью". А в "гигагерцовых" работниках все компании будут испытывать все возрастающий дефицит. Их будут сманивать высокими окладами и все возрастающими льготами для семей. Для многих молодых людей, обладающих достаточным скоростным потенциалом, но испытывающих недостаток знаний, компании будут открывать специальные программы непрерывного обучения без отрыва от основной работы. Время пребывания на работе еще более увеличится. Но и выигрыш будет обоюдным. Однако эти же "сверхскоростные сотрудники" будут нуждаться не только в деньгах или обу-

чении. В силу своих особенностей они уже не смогут работать с людьми, живущими в "старых", до электронных параметрах. Они будут искать компании с такой средой деятельности, в которой будут чувствовать даже некий дискомфорт от невозможности сделать все, что необходимо. Компании, которые создадут эту среду, и получат лучших работников. Они и выиграют в конкурентной борьбе.

От менеджеров – управляющих процессами эти компании будут требовать:

- понимания природы управленческих процессов;
- знания тенденций развития менеджмента;
- четкого представления об ответственности менеджера и ее распределении по процессам, существующим в организации;
- знания способов повышения эффективности управления;
- знания информационных технологий и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- умения устно и письменно выражать свои мысли;
- компетентности в отношении управления людьми, отбора и подготовки;
- специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации;
- способности планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники;
- умения оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем;
- развитого представления об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Специалисты в области психологии управления выделили наиболее актуальные для организации психологические проблемы. К их числу относят: повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоления стрессов; повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала; поиск и активизация человеческих ресурсов организации;

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, принцип универсальной талантливости ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки основывается на том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, индикаторными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий в толковании информации, с другой, – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передаче управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Говоря о менеджменте, всегда важно помнить, что объектом управления является, в первую очередь, человек, личность. Ранее во многих пособиях по менеджменту, книгах по управлению личность не была предметом рассмотрения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне деятельности. И только позже, после осознания роли групп и входящих в них людей в процессе труда, начали активно изучать основные характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Каждый из нас представляет собой личность, состоящую из отдельных компонент, уникальность которых составляет неповторимый психологический портрет личности. Именно по этому портрету нас оценивают окружающие, формируют к нам то или иное отношение. Уровень самосознания определяется тем, насколько адек-

вато человек способен оценить свою личность, выявить свои слабые и сильные стороны, плохие и хорошие качества и предпринять действия, направленные на раскрытие своих потенций.

Требования сегодняшнего дня, предъявляемые к менеджерам, говорят о том, что они должны обладать высоким уровнем самосознания, которое позволит им не только понять себя, но и поможет подчиненным учиться на собственном опыте, поддержит в сотрудниках дух предпринимательства и творчества. Современный менеджер должен найти ключ к каждому своему подчиненному, развить его потенциал. Это усилит заинтересованность персонала в работе и повысит эффективность деятельности организации в целом. Естественно, что необходимо соотносить затраты усилий на работу с подчиненными и результат, получаемый от их деятельности, так как экономическая организация – это не благотворительный фонд по раскрытию возможностей личности.

Каждый руководитель решает основные проблемы человеческих отношений, реагирует на непредсказуемые реакции подчиненных, создает информационное поле в коллективе, формулирует требования к сотрудникам, устанавливает с ними обратную связь, отделяет "зерна от плевел", поскольку люди далеко не всегда правильно интерпретируют события и не всегда говорят то, о чем думают.

Руководитель не должен стремиться ужиться с каждым. Это нужно только в отношении действительно ценных, нравственно зрелых людей. Но объективным в отношении каждого менеджер должен быть обязательно. Современный менеджер должен поставить перед собой задачу дать людям возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создавать условия для самостоятельного решения проблем. В этом уважении к личности человека проявляется высшая суть гуманизма менеджмента. Именно поэтому менеджер – это не просто человек, руководящий людьми. Это человек особого социального слоя, человек, имеющий специальное образование и обладающий большим набором определенных знаний.

Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях:

- управляющий, облеченный властью, руководящий коллективом. Он организатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;
- контролер, аналитик, способный оценить сделанное, выдвинутую идею, найти в ней сильные и слабые места. Это гарант качества. Он исполнитель и надежен;
- исполнитель, хороший администратор, способный воплощать идею в жизнь;
- искатель выгод, интересующийся внешней стороной дела. Может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный;
- координатор, связывающий деятельность исполнителей;
- лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции;
- генератор идей, стремящийся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины. Его слабое место – болезненное отношение исполнителей к его критике;
- дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;
- воспитатель-психолог, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло;
- энтузиаст, полный энергии, не только берущийся сам за любые задания, но и воодушевляющий на это других. Он может быть властолюбив при отдаче распоряжений, так как все виды работ, которыми он руководит, когда-то выполнялись им лично и он знает, как они должны быть сделаны;
- инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение, рационализаторское предложение или "ноу-хау", изучив и выявив его положительный эффект;
- человек, обладающий глубокими знаниями и способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях;
- человек, который нравится всем, прежде всего потому, что не стремится безгранично властвовать или занять чье-то место, зато способен выслушать и ободрить. На работе – это стратегическое звено организации. В жизни он может быть незаметен, но когда он отсутствует – его не хватает, так как это человек, который служит людям опорой.

Менеджер высокого класса – это человек, который не только выступает во всех перечисленных ипостасях, но и постоянно развивает в себе эти ценные качества. Менеджер такого класса должен уметь:

1) ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным и красиво одеваться;

2) научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность, аргументировано доказывать устно и письменно свои идеи;

3) формулировать цели коллектива, понимать характер, особенности личности и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе, снимать стрессы, сглаживать конфликтные ситуации;

4) разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства, знать технические и технологические особенности, принцип действия покупаемого, выпускаемого или продаваемого объекта.

5) анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности и риска;

6) мобилизовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников за реализацию концепции маркетинга, повышение качества и экономии ресурсов.

Социологи для анализа и оценки личностных качеств менеджера разработали модель, которая включает следующие качества:

1. деловые: образование, знания и опыт;
2. способность: одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ;
3. культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. характер: воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки;
5. темперамент: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик;
6. направленность интересов: материальная, социальная, духовная;
7. возрастной ценз: молодой возраст, средний, пожилой, старческий;
8. здоровье: хорошее, удовлетворительное, плохое.

Вышеприведенные восемь качеств оцениваются экспертами по пятибалльной системе. Каждому качеству присваивается своя весовость по десятибалльной системе. Например, если экспертов пять, а весовость качеств одинаковая – 10, то максимальная сумма баллов может быть 2000, а минимальная – 400.

Для расчета интегрального показателя деловых качеств менеджера конечная сумма делится на число экспертов. Условно можно принять, что менеджер, набравший в этом показателе при указанных условиях менее 240 баллов (среднее между 80-ю и 400-ми), может считаться плохим, свыше 240 – хорошим.

Конечно же, в реальности менеджеры оцениваются более дифференцированно, и данная модель может служить основой для этого. Естественно, что темперамент, направленность интересов и возрастной ценз с точки зрения балльной оценки в организациях могут быть различными. Например, в японских организациях при отборе на должность топ-менеджера наибольшую оценку с точки зрения возрастного ценза могут получить люди пожилого возраста, а в американских – среднего.

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых-обществоведов. Нами были рассмотрены фрейдизм, поведенческая и гуманистическая психология. Все эти научные направления со своих позиций призваны объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Крупнейшей заслугой многих исследователей управления стало изучение человека, его личностных качеств. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не возможно вести эффективную хозяйственную деятельность. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Вот почему в ряде крупных фирм считается необходимым иметь не отдел кадров, а службу управления человеческими ресурсами, целую систему управления персоналом. Так, в 1970-е годы на некоторых предприятиях США кадровая служба была преобразована в "службу человеческих ресурсов".

Суть этих изменений в том, что люди – персоны, личности – рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать. В некоторых современных организациях создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей. Совсем не случайно лозунгом известной японской фирмы является: "Фирма сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию".

Личность человека всегда была и остается одной из самых интригующих тайн, волновавших и волнующих не только выдающиеся умы. К примеру, известный русский философ Н.А. Бердяев писал: "Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек – микрокосм и заключает в себе все".

Как и с кем работать – во многом зависит от особенностей характера людей, не только подчиненных, но и руководителей. Этот момент менеджер обязательно должен учитывать.

На современном этапе развития менеджмента определение психологического портрета личности является одним из самых сложных и важных вопросов, решение которого позволит повысить эффективность управления персоналом.

Академик, доктор психологических наук М.К. Тутушкина в работе "Практическая психология для менеджеров" приводит несколько положений, определяющих психологический портрет личности, и исходит из того, что основная идея психологии управления состоит в том, что плохо относиться к человеку – невыгодно.

При решении проблем управления персоналом следует учитывать, что люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптации к воздействию внешней среды людей можно разделить на три типа:

- 1) ориентирующиеся на текущий момент и легко приспосабливающиеся к обстановке;
- 2) ориентирующиеся на прошлое, способные действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами, правами и обязанностями;
- 3) ориентирующиеся на будущее, с неадекватным для текущей ситуации поведением, плохо приспосабливающиеся к иерархической структуре.

Первый тип людей эффективнее работает при принятии решений, второй – при их реализации в рамках имеющихся структур, третий – в качестве генератора идей.

Каждому менеджеру важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к жизненным ситуациям, ожидаемое эмоциональное поведение.

В структуре характера выделяют четыре группы черт, выражающие отношение личности к определенной стороне деятельности:

- 1) к труду (например, трудолюбие, склонность к творчеству, добросовестность в работе, ответственность, инициативность, настойчивость и противоположные им черты – лень, склонность к рутинной работе, безответственность, пассивность);

- 2) к другим людям, коллективу, обществу (например, общительность, чуткость, отзывчивость, уважение, коллективизм и замкнутость, черствость, бездушность, грубость, презрение, индивидуализм);

- 3) к самому себе (например, чувство собственного достоинства, правильно понимаемая гордость и связанная с ней самокритичность, скромность и противоположное ей самомнение, иногда переходящее в тщеславие, заносчивость, – обидчивость, эгоцентризм, эгоизм);

- 4) к вещам (например, аккуратность, бережливость, щедрость, скупость и т.п.).

Стержнем сформировавшегося характера являются морально-волевые качества личности. Человек с сильной волей отличается определенностью намерений и поступков, большей самостоятельностью. Он решителен и настойчив в достижении поставленных целей. Безволие человека обычно отождествляется со слабостью. Даже при богатстве знаний и разнообразии способностей слабый человек не может реализовать всех своих возможностей.

Способности в психологии рассматриваются как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы: точность, надежность (устойчивость), скорость функционирования. Способности измеряются путем решения задач определенного уровня трудности, разрешения ситуаций и т.д.

В качестве способностей могут выступать свойства индивида и отношения личности. К свойствам индивида относится развитость системы познавательной, эмоциональной и волевой деятельности. Отношения личности включают увлеченность, сознание долга, интерес, т.е. направленность личности.

Уровень способностей определяется степенью разрешимости противоречий между свойствами индивида и отношениями личности. Лучший вариант, когда есть способности к какой-либо сфере деятельности и интерес этим заниматься.

Способности обычно подразделяют на общие и специальные. Общие способности могут предопределять склонность к довольно широкому спектру деятельности, они связаны с развитием интеллекта и особенностями личности, к которым относятся: готовность к труду, потребность трудиться, трудолюбие, высокая работоспособность; черты характера – внимательность, собранность, целенаправленность, наблюдательность; развитие творческого мышления, гибкость ума, умение ориентироваться в сложных ситуациях, адаптивность, высокая продуктивность умственной деятельности.

Общая способность выступает как социально-психологическая основа развития специальных способностей к определенному виду деятельности: музыкальной, исследовательской, занятиям спортом и другим.

В основе направленности личности лежит мотивация ее деятельности, поведения, удовлетворения потребностей. Направленность бывает на задачу, на общение, на себя. Одного человека может устроить удовлетворение только физиологических потребностей и обеспечение безопасности существования. Другим, кроме этих потребностей, весьма важно удовлетворение социальных потребностей и потребностей в самовыражении, реализации творческих способностей. Задача менеджера заключается в выявлении потребностей, интересов, убеждений каждой личности и определении конкретной направленности ее мотивов.

Советский психолог С.Л. Рубинштейн рассматривал интеллект как тип поведения человека – "умное поведение". Ядро интеллекта составляет способность человека выделить в ситуации существенные свойства и привести свое поведение в соответствие с ними. В этом понимании выделяются два основных компонента: интеллект как способность познавать окружающий мир и как способ регуляции поведения на основе этого познания.

Интеллект – это система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Интеллект также можно определить как общую способность человека действовать целесообразно, мыслить рационально и эффективно функционировать в окружающей среде.

Интеллект особенно важен в нестандартных ситуациях как символ обучения человека всему новому. Французский психолог Ж. Пиаже считал одной из самых важных функций интеллекта взаимодействие с окружающей средой через адаптацию к ней, т.е. умение ориентироваться в условиях и соответственно строить свое поведение. Адаптация может быть двух видов: ассимиляция – приспособление ситуации через изменение условий к человеку, его индивидуальному стилю умственной деятельности и аккомодация – приспособление человека к изменяющейся ситуации через перестройку стиля мышления.

Сила интеллекта зависит от целого ряда факторов: возраста, уровня образования, специфики профессиональной деятельности и индивидуальных особенностей.

Кроме познавательного, существует интеллект профессиональный и социальный. Под социальным интеллектом понимают умение решать проблемы межличностных отношений, находить рациональный выход из создавшейся ситуации. Под профессиональным интеллектом понимают умение решать проблемы профессионального характера, умение приобретать и правильно использовать знания, относящиеся к профессиональной деятельности. Следует помнить, что интеллект – это сочетание познания и действия. Поэтому нужно не только развивать все виды интеллекта, но и уметь реализовывать рациональные решения, показывать свой интеллект не только на словах, но и на деле, поскольку только конкретные действия и их результат определяют уровень интеллекта личности.

Под умением управлять эмоциями чаще всего подразумевается умение скрывать их. Стыдно, но делается вид, что безразлично; больно, но это скрывается; обидно, но внешне видны только раздражение или гнев. Мы можем не показывать свои эмоции, но от этого они не ослабевают, а чаще становятся еще мучительнее или принимают защитную форму агрессии.

На основе изучения западными исследователями различительных признаков лидеров и менеджеров можно выделить основополагающие черты менеджера и лидера.

Менеджер – высокообразованный специалист с богатым опытом, который разрабатывает и принимает решения, постоянно повышает свой профессиональный практический и теоретический уровень. Это работник, использующий новейшие достижения в науке управления.

Менеджер хорошо понимает особенности системы, в которой он работает, знаком с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Он разрабатывает новые правила и процедуры, обеспечивает их применимость в данной системе.

Основная масса менеджеров – сторонники количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Они сосредоточены в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовят тщательно разработанную долгосрочную плановую программу. Это происходит потому, что менеджеров высшего звена, занимающихся стратегическим планированием, намного меньше, чем менеджеров, решающих текущие краткосрочные задачи.

Менеджеры понимают, что им платят за управление рабочей силой компании, за умение планировать, организовывать, реализовывать и контролировать.

Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтобы достичь значительного прогресса самостоятельно, и не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху. Ведь именно за это (за управление) и платят менеджеру.

Менеджеры не прощают ошибок ни себе, ни другим. Они редко одобряют рискованные действия своих подчиненных во имя совершенствования или профессионального роста, так как считают, что кризисные ситуации для организации и для их карьерного роста крайне вредны. Поэтому они стараются выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо им.

Менеджеры стремятся создать себе благоприятный имидж, хотя понимают, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между ними и подчиненными.

Чем же занят менеджер, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею? На Западе в 1970-е гг. были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

1 Исследования подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает не менее 200 – 270 действий.

2 Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3 Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило 34...60 % его служебного времени. Основное же время – 40...66 % – уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т.п.).

4 Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80 % времени руководителя, и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в коллективе. В любой организации сами собой возникают неформальные группы. Неформальная организация – это спонтанно возникающая группа людей, которая регулярно вступает во взаимодействие для достижения определенных целей. За последние 100 лет проведены многочисленные исследования, в результате которых сформулирован ряд положений и рекомендаций по управлению неформальными организациями. В частности, отвергнуто мнение, что возникновение неформальных групп – показатель неэффективного управления. Установлено, что в неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Неформальные лидеры имеют не меньшее влияние в коллективах, хотя используют при этом в основном свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на людей, их взаимоотношения. Известно

также, что для коллектива характерна постоянная смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. В трудовом коллективе может быть несколько типов лидеров: деловой лидер (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих перед группой); эмоциональный лидер (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией); ситуативный лидер (человек, который более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой коллектив).

Как руководитель должен относиться к неформальным группам качества? Как управлять ими? Известные специалисты по управлению – Мескон, Альберт и Хедоури – рекомендуют следующее:

1) признать существование неформальной организации и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению, работать с ней и не угрожать ее существованию;

2) стремиться выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Знать лидеров, регулярно встречаться с ними, поощряя те группы, которые не мешают, а способствуют достижению целей организации;

3) перед тем как предпринять какие-либо действия, следует просчитать их возможные отрицательные воздействия на неформальные организации;

4) чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальных групп, нужно разрешить им участвовать в разработке и принятии решений;

5) быстро выдавать точную информацию, препятствуя тем самым распространению слухов.

Выявленные тенденции динамики конкурентоспособности персонала дали основание назвать в качестве приоритетных следующие области, в которых необходимо совершенствовать мотивационное управление персоналом: использование потенциала ресурсов труда; политика оплаты труда; структура примененных трудовых бизнес ресурсов.

Мотивационный ресурс организаций рекомендовано рассматривать как алгебраическую сумму факторов трудового поведения персонала и достигаемой трудовой управляемости персоналом. Исходным отправным моментом оценки мотивационной управляемости служит степень способности организации обеспечивать ожидание удовлетворения потребностей персонала.

Значимость ценностей выявила: подавляющий приоритет работы как материального источника существования работника и его безопасности; наличие существенной зоны безразличия и даже их отрицание, свидетельствующие об отсутствии существенного фактора мотивации и, следовательно, наличие мотивационного резерва.

Объективной основой для построения системы мотивации труда являются преимущественные элементы двух подходов к организации доходов персонала, увязывающие в единую систему трудовой вклад, результаты труда и его оплату – на основе индивидуализации результатов труда и коллективизации схем оплаты предложен способ формирования доходов, использующий зависимость оплаты труда от получаемого в распоряжение организации предпринимательского дохода и два взаимообусловленных структурных элемента дохода – компенсация и вознаграждение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Установлено, что в основу экономического управления персоналом должны закладываться подходы, отвечающие природе конкретной бизнес-деятельности. Констатируется, что экономические методы управления – это целостная система мотивов и стимулов, побуждающих к действию. Целью экономического управления персоналом является встраивание в систему стимулов таких рычагов мотивационного воздействия, которые удовлетворяли бы разнообразные потребности и побуждали к такому трудовому поведению, которое способствует достижению целей организации.

Выявлено, что в современной экономической теории и практике все большее место занимает понимание роли управления человеческими ресурсами как составной и приоритетной части ресурсов бизнес процесса, и что ресурсная природа является основой динамизма потенциала организации.

Понимание мотивов трудового поведения работников сводится к признанию труда мотивированным, если потенциал устойчиво поддерживается и наращивается, и немотивированным, а затраты/расходы на оплату такого труда являются неоправданными, если потенциал непродуктивно управляется. Определено, что мотивация – это процесс формирования комбинации изменяющихся потребностей человека и создание на этой основе побуждений к деятельности способом удовлетворения этих потребностей.

Установлено, что наиболее дискуссионными остаются вопросы соотношения внутренней и внешней мотивации (стимулирования). Внутренняя мотивация порождается самим человеком при замкнутом воздействии человека и задачи, которую он ставит себе сам. Внешняя – когда мотивы к труду возникают при открытом взаимодействии человека и задачи, которая становится внешней по отношению к человеку средой как побуждение к деятельности.

В настоящее время в промышленных организациях, как показывают социологические исследования, наиболее значимыми названы материальные формы внешней мотивации, существующие в виде заработной платы и других аналогичных формах. Внешняя мотивация через оплату труда – разработка стратегии гарантированной и достаточной компенсации расходов на воспроизводство потребленной рабочей силы и вознаграждение за участие в бизнес процессе по результатам коллективного и индивидуального труда.

Выяснено, что выработка политики мотивационного управления должна базироваться на отношениях партнерства между участниками бизнес деятельности, когда выстраивается основа обоюдных действий, обеспечивающих оптимальный уровень общего и частного дохода.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии. – СПб.: Питер, 2001.
- 2 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.: ил.
- 3 Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- 4 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
- 5 Гличев А.В. Очерки по экономике и организации управления качеством продукции // Стандарты и качество. – 1995. – № 4. – С. 47 – 51.
- 6 Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений. – СПб.: Питер, 2001.
- 7 Дятлов С.А. Теория человеческого капитала: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
- 8 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Изд-во "Финпресс", 2000. – 384 с.
- 9 Жуков В.Н. Учет интеллектуальной собственности // Бухгалтерский учет. – 1999. – № 4. – С. 8 – 14.
- 10 Интеллектуальная собственность: словарь-справочник / Под общ. ред. А.Д. Корчагина. – М.: Инфра-М, 1995.
- 11 Инфосфера: информационные структуры, системы и процессы в науке и обществе / Ю.М. Арский, Р.С. Гиляревский, И.С. Туров, А.И. Черный. – М.: ВИНТИ, 1996.
- 12 Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
- 13 Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество. – 1997. – № 5. – С. 47 – 52.
- 14 Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002.
- 15 Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2000.
- 16 Комаров А.Г. Практикум по организационному поведению (управление аспектами). – Уфа: УТИС, 2001.
- 17 Комаров А.Г. Практикум менеджмента. – Уфа: УТИС, 2001.
- 18 Комаров М.А. Оценка точности предпринимательских прогнозов и риска. – Дубна: Геоинформмарк, 1996.
- 19 Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. – М.: Де-КА, 1997.
- 20 Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М.: ИНФРА-М, 1997.
- 21 Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
- 22 Колесников Ю. Краткий толковый словарь кадрового менеджмента // Служба кадров. – 1998. – № 12. – С. 47.
- 23 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Образ качества // Стандарты и качество. – 1997. – № 4. – С. 66 – 69.
- 24 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Ст. 3. Социальное качество // Стандарты и качество. – 1997. – № 7. – С. 40 – 43.
- 25 Кудашев А.Р. Государственные руководители и менеджеры-предприниматели: сравнение черт личности // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4. – С. 64 – 67.
- 26 Куликова Е.В. Внутрифирменное управление персоналом в условиях предпринимательства. – Ижевск, 1998.
- 27 Лapidус В. Доктор ДЖ. Джуран критикует стандарты ИСО серии 9000 // Стандарты и качество. – 1998. – № 8. – С. 51 – 54.
- 28 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: ОАО "Типография "Новости"", 2000. – 432 с.
- 29 Лapidус В.А. Прежде чем внедрять стандарты ИСО серии 9000, надо навести элементарный порядок на производстве // Стандарты и качество. – 1999. – № 2. – С. 32 – 33.
- 30 Лapidус В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще... // Стандарты и качество. – 1996. – № 5. – С. 66 – 68.
- 31 Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем: – Н. Новгород: СМЦ "Приоритет", 2000. – 84 с.
- 32 Лукичева Л.И., Моисеева Н.К. Ускорение цикла создания и освоения новой техники на основе автоматизации поисковых работ. – М.: Изд. МИЭТа, 1987.
- 33 Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н. А. Саламатина. – М.: Инфра-М, 1995.

- 34 Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
- 35 Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
- 36 Моисеев Н.Н. С мыслями о будущем России. – М.: Наука, 1997.
- 37 Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 160.
- 38 Морита А. Общее и промышленное управление. – М., 1991.
- 39 Новицкий Н.И., Олексюк В.Н. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание. 2001. – 238 с. – (Экономическое образование).
- 40 Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. – М.: Изд-во "Дело и Сервис", 1999. – 160 с.
- 41 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО "Изд-во "Экономика"", 1998. – 639 с.
- 42 Опалев А.В. Умение общаться с людьми. Этикет делового человека. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
- 43 Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996.
- 44 Основы менеджмента / Под ред. А.А. Радугина – М.: Центр, 1997.
- 45 Основы современного менеджмента качества. – М.: Фонд "Новое тысячелетие", 1998. – 208 с.
- 46 Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984.
- 47 Пономарев С.В., Мищенко С.В., Белобрагин В.Я. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: Учеб. пособие. – М.: РИА "Стандарты и качество". – 2004. – 248 с.
- 48 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
- 49 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества. / Стандарты и качество. – 1997. – № 9. – С. 43 – 48.
- 50 Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе на основе международных стандартов ИСО. – СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. – 403 с.
- 51 Серов М.Е. Модели для TQM. СМЦ "Приоритет". 1998. – 64 с.
- 52 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. – М., 2001.
- 53 Системы управления качеством продукции. Материалы 15 конференции ЕОКК. Сессия 3. Издательство стандартов, 1972. – 198 с.
- 54 TQM – 21. Проблемы, опыт, перспективы. Вып. 1 / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М.: ИздАТ, 1997. – 192 с.
- 55 TQM – 21. Проблемы, опыт, перспективы. Вып. 2 / Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М.: ИздАТ, 1997. – 288 с.
- 56 Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 199 с.
- 57 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с. – (Серия "Высшее образование").
- 58 Швец В.Е. "Менеджмент качества" в системе современного менеджмента // Стандарты и качество. – 1997. – № 6.
- 59 Шепелев С.Н. Системы качества и конкурентоспособности продукции. – М.: РИЦ "Татьянин день", 1993. – 256 с.
- 60 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001 – 304 с.



Рис. 3.4 Дерево резервов повышения качества продукции ОАО Мичуринский завод "Прогресс"

3.1 Исходные данные для формирования интеллектуальных резервов повышения качества продукции ОАО Мичуринский завод "Прогресс"

№	Критерий в порядке убывания важности	Важность критерия, баллов	Требуемый результат, баллов	Полученный результат, баллов	Число резервов, усл. ед.
6	Удовлетворение заказчиков	20/18	200/180	195/175	5/4,5
9	Результаты бизнеса	15/12	150/120	150/120	0/0
5	Процессы	14/13	140/130	87,5/81,25	52,5/48,75
1	Руководство	10/10	100/100	97,5/97,5	2,5/2,5
3	Управление людьми	9/12	90/120	69,75/93	20,25/27
4	Ресурсы	9/10	90/100	83,25/92,5	6,75/7,5
7	Удовлетворение персонала	9/9	90/90	87,75/87,75	2,25/2,25
2	Политика и стратегия	8/10	80/100	74,00/92,5	6/7,5
8	Влияние на общество	6/6	60/60	60,00/60	0/0
ИТОГО		100/100	1000/1000	904,75/900	95,25/100

Продолжение табл. 3.1

№	Критерий в порядке убывания важности	Важность критерия, баллов	Требуемый результат, баллов	Полученный результат, баллов	Число резервов, усл. ед.
6	Удовлетворение заказчиков	5/4,5	5,25/4,5	5,25/4,5	97,5/97,5
9	Результаты бизнеса	5/4,5	0/0	5,25/4,5	100/100

5	Процессы	57,5/53,25	55,12/48,75	60,37/53,25	62,5/62,5
1	Руководство	60/55,75	2,62/2,5	62,99/ 55,75	97,5/97,5
3	Управление людьми	80,25/82,75	21,26/27	84,25/82,75	77,5/77,5
4	Ресурсы	87/90,25	7,09/7,5	91,34/ 90,25	92,5/92,5
7	Удовлетворение персонала	89,25/95,5	2,36/2,25	93,7/92,5	97,5/97,5
2	Политика и стратегия	95,25/100	6,3/7,5	100/100	92,5/92,5
8	Влияние на общество	95,25/100	0/0	100/100	100/100
ИТОГО		–	100/100	–	90,5/90