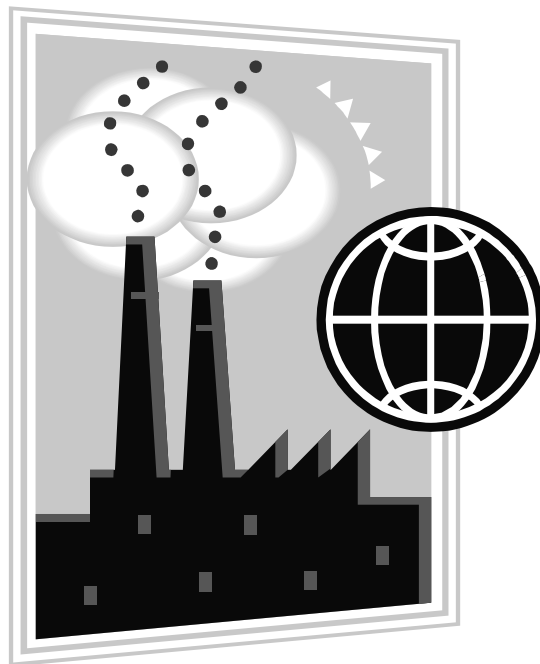


ЦЗИ И

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**



ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО "Тамбовский государственный технический университет"
Институт "Экономика и управление производствами"

ЦЗИ И

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Утверждено к изданию секцией по экономическим наукам
Научно-технического совета ТГТУ

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



Тамбов
Издательство ТГТУ
2007

УДК 676.012.43:658.56

ББК У291.823.2

Ц556

Р е ц е н з е н т ы:

Доктор экономических наук, профессор

В.Д. Жариков

Доктор экономических наук, профессор

Н.И.Куликов

Цзи, И

Ц556 Формирование и развитие коммуникационных резервов повышения качества продукции промышленного предприятия : монография / И. Цзи. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 120 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-0619-6.

Исследованы коммуникационные проблемы теоретических и методологических подходов управления качеством продукции промышленных предприятий.

Предназначена для экономистов и специалистов в области управления качеством. Может быть использована научными работниками, аспирантами и студентами, интересующимися вопросами проведения экономического анализа системы менеджмента качества промышленного предприятия.

УДК 676.012.43:658.56

ББК У291.823.2

© Цзи И, 2007

© ГОУ ВПО "Тамбовский государственный
технический университет" (ТГТУ), 2007

Научное издание

ЦЗИ И

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Монография

Редактор Т.М. Глинкина

Компьютерное макетирование Е.В. Кораблевой

Подписано в печать 9.07.07

Формат 60 × 84/16. 6,97 усл. печ. л. Тираж 400 экз. Заказ № 462

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ЦЗИ И

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ
КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

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 называемых коммуникационных резервов.

Коммуникации¹ (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) это: 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку – специфическая форма взаимодействия людей в процессе их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи других знаковых систем); 3) коммуникацией называются также сигнальные способы связи у животных.

Коммуникации² – средства сообщения (транспортные коммуникации) и связи, информационные контакты; процесс обмена информацией, контактная линия связи.

На каждом предприятии работники вовлечены в контакты с другими работниками. Их поведение проявляется не только в малой профессиональной группе, не только на официальных мероприятиях, собраниях, совещаниях, конференциях, но, чаще всего, в привычных и традиционных встречах работников, где обсуждаются новые идеи, деловые предложения, пути улучшения работы фирмы и прочее.

Как правило, участники подобных традиционных встреч дорожат ими, поскольку здесь предоставляется возможность поделиться с коллегами своим видением конкретной или общей проблемы, возникает неформальное деловое общение. Некоторые авторы (например, Ю.Д. Красовский) называют это кулуарным поведением.³ При таких кулуарных встречах зачастую оперативно решаются многие проблемы. Их участники, как правило, хорошо знают друг друга, их объединяет не только работа, но и личные контакты, интересы. Кулуарное поведение становится поведением неких "летучих групп", состав которых иногда меняется, но незначительно. Так происходит формирование коммуникационных резервов повышения качества организации, что неизбежно повышает статус организационного поведения: оно становится межличностно-деловым, официально-неофициальным. В совмещении и проявляется высший уровень качества развития промышленного предприятия (ПП).

Коммуникационное поведение работников характеризуется как взаимные симпатии в условиях делового взаимодействия. Чаще всего такое поведение носит эмоциональный характер. У каждого работника имеется свой показатель контактного общения, свои симпатии и предрасположенности к коллегам. В случаях слабой вовлеченности работников в контактное поведение может возникнуть психологический дискомфорт, чувство одиночества, затерянности, настороженности и беспокойства.

Коммуникационные резервы представляют собой 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 коммуникационных резервов менеджмента качества промышленного предприятия, основанного на методологии стандартов ИСО 9000:2000 и концепции всеобъемлющего менеджмента качества – TQM (Total Quality Management).

Из сказанного выше вытекает необходимость создания целостной, научно обоснованной теории формирования коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП, что предопределило выбор темы, цель, задачи и основные направления данной работы.

В качестве объекта исследования выступает качество продукции ПП.

Предметом исследования является теоретико-методическое обоснование коммуникационных 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.

Теоретической основой анализа задач, поставленных в работе, послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления качеством продукции, менеджмента, 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.

¹ Краткая Российская энциклопедия : в 3 т. / сост. В.М. Карев. – М. : Большая Российская энциклопедия ; ООО "Издательский дом «ОНИКС 21 век»", 2004. – Т. 2. – 1135 с.

² Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

³ Современный менеджмент: теория и практика / под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб. : Питер, 2004. – С. 335 – 353.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. ИЗУЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК КОММУНИКАТИВНОЙ СИСТЕМЫ⁴

Под коммуникациями понимается вся совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности. Они могут включать производственные и технологические связи между кооперирующимися компаниями, деловые отношения между покупателями и продающими фирмами, личные контакты между персоналом компаний, информационные связи и т.п. В связи с этим коммуникации на промышленных рынках не ограничиваются рассмотрением только взаимоотношений между продающими и покупающими фирмами, они включают также отношения между конкурирующими компаниями, отношения с банками, государственными органами и всеми другими деятелями промышленного рынка. Это обуславливает тот факт, что коммуникации становятся основным элементом повышения качества функционирования ПП, а установление и развитие отношений – основной целью промышленного менеджмента.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления ПП, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, лиц того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д.

Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это – процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в небольшой группе людей. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию.

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.

Современные ПП и организации больше развивают отношения с партнерами, чем действуют на рынке. Они готовы вкладывать инвестиции в развитие отношений. Эти инвестиции бывают трехго рода – инвестиции в техническую адаптацию изделий, инвестиции в процедуру общения с партнерами (консультации, встречи, деловые переговоры, командировки) и рыночные инвестиции (создание сбытовых сетей, филиалов, офисов, реклама и т.д.). Инвестиции первого рода (технические адаптации) несут с собой дополнительные издержки для фирмы, так как получившиеся после адаптации товары не являются ходкими на рынке, их стоимость в других сделках ниже, чем в той, для которой они были исполнены. Инвестиции второго рода (человеческие адаптации) несут с собой экономию, так как в результате этих инвестиций возникают близкие дружественные отношения и доверие между партнерами, а значит, гарантированный сбыт на протяжении всего времени существования отношений. Инвестиции третьего рода (рыночные адаптации) – это чистые расходы фирмы на создание распределительной и сбытовой сети.

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.

⁴ По материалам книги: Багатутдинова, Н.Г. Промышленный маркетинг : учебное пособие / Н.Г. Багатутдинова, Д.С. Новиков, В.А. Саламашкин ; Мин-во образ. РФ, Каз. гос. техн. ун-т, каф. пром. коммерции и маркетинга. – М. : ЗАО "Издательство «Экономика»", 2004. – С. 102 – 109.

Поскольку процесс развития отношений между ПП-партнерами сопровождается инвестициями, то возникает особая привязанность между ними, которая в конце концов переходит в консервативность покупателя и поставщика к перемене партнера. ПП консервативны к смене партнера и разовым контактам предпочитают долгосрочные отношения.

Развитие коммуникаций между деятелями промышленного рынка проходит несколько стадий. Каждую стадию можно охарактеризовать следующими составляющими.

1. Опыт в отношениях, который возрастает пропорционально времени взаимодействия партнеров. Дистанция, наоборот, сокращается с увеличением опыта. Неопределенность в выполнении обязательств максимальна на предшествующей стадии отношений. С увеличением опыта неопределенность снижается, и на долгосрочной стадии минимальное развитие получает институционализация. Институционализация – введение отношений в законные рамки. Здесь это означает, что на долгосрочной стадии развития отношения практически не требуют контроля, они как бы работают сами по себе, так как связи и контакты основаны на долголетнем опыте и знании партнеров. Институционализация означает, что те отношения, которые развивались благодаря личным контактам и постоянным вложениям в них различного рода ресурсов, в том числе финансовых, настолько окрепли и устоялись, что их следует перевести в законные формальные рамки, т.е. уже нет необходимости в их постоянном стимулировании.

2. Дистанции между партнерами. При установлении новых отношений между двумя партнерами всегда будет существовать некая дистанция, которая имеет несколько аспектов. С течением времени дистанции между партнерами сокращаются или сглаживаются в результате тесного общения. Даже *географическая* дистанция может сокращаться путем открытия филиалов или сбытовых отделений в более удобных местах для постоянных клиентов.

Социальная дистанция будет всегда рассматриваться при установлении новых отношений. Это происходит по причине того, что будущие партнеры мало знают друг о друге, и все обещания воспринимают с осторожностью до тех пор, пока они не будут подкреплены конкретным действием. С течением времени партнеры набирают опыт общения друг с другом, приспособляются и адаптируются друг к другу, постепенно социальные различия в отношениях стираются.

Учет *технологической* дистанции является особо важным при поставке новых товаров, технология производства которых еще достаточно не обкатана и может возникнуть множество ситуаций отказа оборудования. В таких случаях совместная работа по достижению совместимости технологических процессов дает высокий эффект сокращения социальной дистанции. Иногда несовместимость возможностей поставщика с потребностями покупателя ведет к разрыву отношений.

Культурная дистанция имеет важное значение при установлении отношений через национальные границы. Иногда различия в национальной культуре могут иметь решающее значение для разрыва отношений.

3. Кооперация и конкуренция. ПП вынуждены взаимодействовать для достижения своих целей. Эти взаимодействия протекают в различных формах:

а) *обменная деятельность между компаниями, включающая отношения купли-продажи*. Это деятельность компаний по продаже и закупке различных ресурсов, готовой продукции, оказанию различного рода услуг и т.п.

Деятели промышленных рынков очень осторожно выбирают партнеров по поставке продукции. Решающий фактор, способствующий в конечном счете совершению покупки, в различных случаях может быть неодинаков. Для продающей фирмы важны первый контакт с покупателем и первая поставка. Если первый контакт удался и состоялась первая поставка, то фактически приобретен еще один постоянный покупатель продукции. Очень часто для сохранения контактов и в надежде на будущий крупный заказ продающие фирмы при первом контакте и при первой закупке идут на большие уступки контрагенту.

б) *технико-экономическое сотрудничество*. Может осуществляться на условиях технического содействия, на подрядных условиях и при создании предприятий совместной деятельности.

Технико-экономическое сотрудничество на условиях технического содействия осуществляется обычно при строительстве или реконструкции хозяйственных объектов, когда обязанности поставщика комплектного оборудования во многом напоминают обязанности обычного продавца машинотехнической продукции. Однако в этом случае объем поставок и масштабы работ несколько шире: поставщик готовит техническую документацию и осуществляет функции технического надзора, составляет проект, производит геологоразведочные работы, командировывает своих специалистов на место строительства.

Технико-экономическое сотрудничество на подрядных условиях осуществляется, когда поставщик несет полную ответственность за организацию строительства объекта и пусконаладочные работы, т.е. степень ответственности и круг обязанностей поставщика значительно возрастают. Разделяют две формы сотрудничества на подрядных условиях:

- "под ключ" – поставщик полностью отвечает за сооружение объекта и считается выполнившим свои обязательства при передаче заказчику ключа от готового к эксплуатации предприятия;

- "под готовую продукцию" – когда поставщик полностью отвечает за сооружение объекта и пуск предприятия и считается выполнившим свои обязательства при достижении объектом расчетной мощности по выпуску продукции.

Сотрудничество в создании предприятий совместной деятельности – по этой форме поставщик после завершения строительства продолжает участвовать в управлении функционирующим объектом, в получении определенной доли прибыли и готовой продукции.

в) *промышленное и производственное сотрудничество*. Основывается на активном развитии специализации и кооперации производства, в частности промышленного.

Особенностью кооперационных соглашений является организация производства объекта новой техники совместно с партнером. Производственно-кооперационные отношения позволяют шире использовать преимущества прогресса, снижения издержек производства и повышения эффективности производственных процессов, устанавливать долговременные производственно-технические связи с ведущими промышленными предприятиями данной отрасли, выпускать конкурентоспособную продукцию.

Объектами промышленной кооперации могут быть технологические процессы, машиностроительная продукция, автоматизированные системы управления и др. При этом кооперация бывает трех видов: предметная (выпуск готовых машин одной отрасли – внутриотраслевая и выпуск машин разных отраслей – межотраслевая), поддетальная (производство деталей, узлов, агрегатов), технологическая (выполнение отдельных технологических процессов).

При подетальной кооперации каждый партнер осуществляет на своих предприятиях конечную сборку, получая необходимые комплектующие изделия от партнера-кооператора, или один из кооператоров организует сборку конечного продукта, получая узлы и детали по кооперации и возмещая затраты партнеру поставками конечной продукции. Кооперация также может сложиться на основе обмена производственными программами в рамках полного ассортимента, когда определенные типы продукции изготавливаются у того или иного партнера с последующим обменом этой продукцией между партнерами.

г) *научно-техническое сотрудничество*. Аккумуляция финансовых средств различных компаний, действующих в одной сфере бизнеса или имеющих интерес в какой-то определенной области, в том числе государственных средств, направляемых на научно-технические исследования и разработку новых товаров.

При этом торговля патентами и лицензиями выступает самостоятельным объектом коммерческой сделки, когда лицензионное соглашение сопровождается соглашениями о поставках оборудования, необходимого для организации производства по лицензии частей и деталей, комплектующих, изготавливаемых по лицензии изделий и т.д. (поставка оборудования предусматривается более чем в 15 % лицензионных соглашений), а также как дополняющая сделку по купле-продаже машин и оборудования, когда торговля патентами, а чаще всего лицензиями и "ноу-хау" облегчает покупателю использование закупаемого оборудования, повышая для него степень комфортности при заключении сделки.

ПП в конкурентной борьбе пользуются не всегда законными приемами сбора информации, т.е. занимаются промышленным шпионажем. Можно предложить следующую классификацию коммуникационных резервов:

1. Опубликованные и открытые материалы.
2. Раскрытие сведений служащими конкурента и получение их без оплаты.
3. Изучение рынка и сообщения консультантов.
4. Финансовые отчеты и исследования брокеров фондовых бирж.
5. Торговые ярмарки, выставки и проспекты конкурирующих фирм.
6. Анализ товаров конкурирующей фирмы.
7. Легальный опрос предпринимателей о возможностях занятости персонала, работающего на конкурентов.
8. Замаскированный опрос и "выуживание" информации в ходе общих встреч со служащими конкурирующей фирмы.
9. Тайное прямое наблюдение.
10. Ложный опрос о возможностях занятости конкурирующей фирмы.
11. Наем профессиональных исследователей в целях получения специфической информации.
12. Использование служащего конкурирующей фирмы для получения доступа к специальным "ноу-хау".
13. Нарушение права владения на физической территории конкурента.
14. Подкуп поставщиков или служащих конкурирующей фирмы.
15. "Подсадка" своих людей к конкуренту.
16. Подслушивание телефонных разговоров конкурента.
17. Кража чертежей, результатов опытов, документов и т.п.
18. Шантаж.

Коммуникации важны для руководителей ПП по следующим причинам:

1) руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75...95 % времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) мастерство коммуникации необходимо также для того, чтобы выразить действенность авторитета и воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и информация.

Коммуникативность контролирует поведение членов группы различными способами. В организациях существует иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят впервые обратиться к своему непосредственному начальнику или привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она способствует мотивации доведением до работников, что должно быть сделано, как улучшить работу и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, осуществляемая в группе, является тем механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует эмоциональному выражению чувств и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Существенное значение имеет и та функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять информацию, необходимую индивидуумам и группам для принятия решений, посредством передачи данных для идентификации и оценки альтернативных решений.

Ни одна из этих функций не имеет приоритета перед остальными. Для эффективного функционирования группа должна осуществлять контроль над своими членами, побуждать их к деятельности, обеспечивать средства для эмоционального выражения чувств и выполнения социальных задач.

Умение понимать других и в свою очередь быть понятым может рассматриваться как ключевой навык во всех сферах жизнедеятельности. Умение общаться означает не только: уверенно чувствовать себя в разговоре; успешно действовать; убеждать других.

Коммуникативная компетентность ПП предполагает прежде всего умение находить пути для понимания других и делать самого себя понятным и охватывать тем самым такие способности, как:⁵

- эффективно вести переговоры и правильно оценивать своих партнеров по переговорам;
- быть открытым, участвуя во внутрипроизводственном общении;
- во взаимодействии с другими преследовать свои собственные цели;
- понимать позицию другого и создавать совместную базу;
- расшифровывать скрытые известия, правильно объяснять невербальные сигналы и многое другое.

Философия и концепция управления основана 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.⁶

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 известных 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. Некоторые из технологий партиципативного управления включают:

- доведение целей корпорации и ее ценностей до работников;
- уважение 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 партиципативного 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, кадро-

⁵ Бишоф, Анита. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / Анита Бишоф, Клаус Бишоф ; пер. с нем. Д.А. Пергамент. – М. : Изд-во "Омега-Л", 2006. – 127 с.

⁶ [http://www.hrm.ru/db/hrm: \(\(Ross Prizzia\) Перевод Н. Ипатовой.](http://www.hrm.ru/db/hrm: ((Ross Prizzia) Перевод Н. Ипатовой.)

вое обеспечение. В отличие от кружков качества, указания которых носят рекомендательный характер, самоуправляемым командам предоставляются определенные полномочия в процессе принятия организационных решений. Анализ результатов 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, что члены команды обладают 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.

В наши дни становление информационно-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 основной 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. Коммуникативное промышленное предприятие (КПП) 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 о совокупности ее собственных характеристик, выполняющих требования международных стандартов качества ИСО 9000:2000 и ИСО 14000, причем менеджмент качества КПП соответствует процедурам моделей делового совершенства и нацелен на его развитие: выполнение миссии, видения и кредо ПП.

1.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ⁷

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.

Коммуникацию ПП можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения общей или разделенной информации об объекте или событии. Она является широким понятием. Поэтому для большей четкости определения применяется ряд терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязи между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации: а) несловесные персональные; б) словесные устные; в) письменные персональные; г) письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решения. Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях). Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя, а не на источник. Когда руководитель – источник информации, он должен быть уверен не только в том, что он говорит на том же языке, что и получатель, но и что он не противоречит тому, как получатель понимает ситуацию. Иными словами, важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

⁷ По материалам книги: Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1998. – 336 с.

Специалисты по коммуникациям считают, что наиболее важным фактором, нарушающим "общность" в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в кодировании и расшифровке. Наиболее эффективными коммуникациями являются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки единообразны. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Винер Н. назвал эту проблему "энтропией", т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению.

Такая тенденция возникает в том случае, когда среди работников в организациях имеются различия в опыте, используемом словаре, знаниях, интересах и т.п. В результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций, что выражается в неточном соответствии кодирования и расшифровки. В организации это может объясняться неспособностью того, кто кодирует информацию (руководителя), понять, что расшифровщик (подчиненный) воспринимает ситуацию по-другому и, следовательно, он (руководитель) не пытается узнать больше о расшифровщике.

Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах, для того, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить обратную связь по результатам работы. При этом важно иметь в виду, что чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители также полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел.

В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), проводятся обсуждения, где работники получают возможность выделять и рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Горизонтальное направление. Когда общение происходит среди членов одной и той же группы, среди членов рабочей группы одного уровня, среди руководителей на том же уровне или другого персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным.

Данный процесс необходим, так как позволяет сохранить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.

Элементы коммуникации классифицируются на нижеследующие.

Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование – перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передача сигнала. Цель источника выражена в форме сигнала. Это то, с чем источник собирается эффективно связываться с приемником, а форма, которую сигнал принимает, зависит в значительной мере от используемого канала.

Канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефон, неформальная связь, групповые собрания и др.

Расшифровка – прием. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый приемник интерпретирует (расшифровывает) сигнал в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной посланником, тем более эффективна коммуникация.

Обратная связь. Источник надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь – более быстрая, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа приемника, который позволяет источнику определить, был ли получен сигнал. Обратная связь позволяет руководителю определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся:

- 1) отвлечения;
- 2) неправильная интерпретация со стороны приемников или тех, кто посылал сигнал;
- 3) различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы);
- 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними;
- 5) приемник слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка).

Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы.

Коммуникация в организациях – это сложный, динамичный и продолжающийся процесс, состоящий из посылающего и принимающего источника, звука, устных и письменных посланий. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации.

В первой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их декодирует или интерпретирует. Модель также включает звук, влияющий на процесс.

Такая модель первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места обратной связи.

Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели – коммуникации как взаимодействие.

Данная модель неоднократно критиковалась за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику человеческой коммуникации.

Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как процесс. Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя сообщения, информации.

Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

Типы коммуникаций классифицируются на нижеследующие.

Внутриличностная коммуникация. Внутриличностная коммуникация – это коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей стороной, его мысли и чувства создают послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь – это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация. Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью – ответ каждого участника этой коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

Коммуникация в малой группе. Коммуникация в малой группе возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью. Различие между малой и большой группами в том, что в малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется после того, как группа начинает превышать 10 – 12 человек. Когда в группе слишком много людей и каждый уже не имеет возможности легко общаться с другими, можно утверждать, что малой группы уже не существует.

Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются "командами". Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно. Тщательный анализ предполагаемой проблемы и индивидуумов, которые должны быть включены в команду, особенно необходим для того, чтобы группа эффективно заработала.

Общественная коммуникация. В общественной коммуникации выступающий (посылающий) передает послание аудитории (принимающему). Общественная коммуникация возникает, когда группа становится слишком большой, чтобы все эффективно участвовали в ней. Каналы те же, что и при межличностном общении, или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможны более громкий голос, более экспансивные жесты, а также средства визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.). Возможности обратной связи тем не менее ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория обычно хлопает или в какой-либо иной форме одобряет выступающего. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренне оперативная коммуникация. Состоит из структурированной коммуникации в пределах организации, непосредственно направленной на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация – часть деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются межотдельская связь, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

Внешне оперативная коммуникация. Внешне оперативная коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее окружения, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

Личностная коммуникация. Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она тем не менее важна.

Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности идентификации коммуникации:

- информация, не находящаяся в области опыта получателя (руководителя, подчиненного, лица на одном уровне), будет восприниматься медленнее, чем информация, находящаяся в этой области;
- в незнакомой ситуации работник почти автоматически выбирает ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией и может помочь ему в выводах и суждениях;

- коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете нужд личности, области опыта работника;
- даже наиболее объективная информация включает субъективные представления;
- несоответствие кодирования и расшифровки вытекает из различий в области опыта источника и получателя;
- один только язык не может решить проблему несоответствия кодирования и расшифровки.

Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять всякие помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию. Ниже приводятся некоторые рекомендации, используемые в практике деятельности организаций разных типов и обращенные к руководителю, к которому поступает информация от подчиненных.

Рекомендации по эффективной идентификации коммуникационных резервов можно классифицировать на следующие: прекратите разговаривать; предоставьте говорящему свободу; дайте понять говорящему, что вы хотите слушать; устраните раздражающие факторы; постарайтесь понять точку зрения собеседника; будьте терпеливы; легко принимайте возражения и критику; умерьте свой темперамент; задавайте точные вопросы.

Как уже отмечалось, особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может осуществлять прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести или плохая координация между подразделениями может указывать на ухудшение коммуникаций.

Существуют различные виды сетей коммуникаций. Некоторые виды зависят от конкретного фактора – такого, как качество и количество информации.

Экспериментальные данные показали, что в целом различия между видами сетей следующие. Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Сеть в виде колеса представляет собой другую крайность – она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Следует упомянуть и о многоканальной сети, представляющей собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

Очевидным становится то, что структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворения членов группы. Она является потенциально важным компонентом в типах взаимодействия, существующих внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач. С этих позиций структура в виде колеса считается наиболее простой для организации, хотя в некоторых группах она оказывается эффективной, а в других – нет.

Становление новой коммуникационной экономики приводит к изменениям и менеджмента. На место бюрократии с присущими ей авторитарным 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 коммуникационной 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 видеомагнитофонах, 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 показательно, прибыли в сфере высоких технологий. В целом можно говорить о концентрации экономической власти в одних руках.

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.

1.3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПРОЦЕССНОГО ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ⁸

Коммуникативный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между компаниями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к продаже, самой продажи, покупки товара и дальнейшего распоряжения им.

Каждая компания должна найти ответ не только на вопрос "Как нам добиться охвата целевой аудитории?", но и "Как покупатель может связаться с нашей компанией?" Все активнее развиваются новейшие информационные технологии, в частности Интернет, которые стимулируют переход компаний от массовых коммуникаций к более сфокусированным, к диалогу с потребителями и партнерами.

Можно выделить следующие организационные факторы, влияющие на коммуникации ПП.

Должностное положение. Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуникации в целом и инициатива коммуникаций, в частности, имеют в основном вертикальный характер, т.е. идут сверху вниз. Вместе с тем существует три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать, – потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в разное время в течение рабочего дня.

Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмотрении приказов, инструкций и действий, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к информации и отчетам, направляемым от низших руководителей к высшим. Это упрощенный и неполный взгляд на коммуникации в организации.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях.

Следует признать, что, как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. По-видимому, каждый руководитель должен быть заинтересован в поощрении потоков во всех трех направлениях – вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникации (разумеется, в разном объеме) по каждому из трех направлений осуществляются одновременно.

Восприятие работниками любой коммуникации определяется многими организационными и личностными факторами. Изменение в представлениях работника может быть вызвано изменением получаемой информации или рабочего окружения. На восприятие также влияют прошлый опыт и личные факторы.

Стимул может появляться, когда руководитель верхнего уровня издает приказ об улучшении качества отчетов, которые он получает от своих подчиненных. Лицо, получающее такое требование, находится под влиянием восприятия характера информации. Оно может отвергнуть, изменить или приукрасить полученную информацию, что, безусловно, является личностным феноменом.

Стиль управления. Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, обеспечивающей свободный поток информации как в направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций.

Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и в определенной последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы все работники участвовали в работе, чтобы никто из них единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций.

Потребность в коммуникациях снизу вверх и в советах работников возрастает, когда:

- а) размеры организации увеличиваются;
- б) услуги и продукция усложняются;
- в) в большей мере изменяются технологические и окружающие условия, влияющие на организацию;
- г) больше географическая разбросанность подразделений организации.

⁸ По материалам книги: Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.

Разделение труда. Разделение труда на микро- или макроуровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин: работники лучше и конкретнее понимают свою работу, и это понимание является взаимным; цели подразделения являются общими; физическое расстояние между лицами при разделении труда обычно меньше. Все эти факторы связаны с улучшением коммуникаций.

Обычно выделяют следующие основные этапы формирования эффективной программы коммуникаций ПП.

Этап 1: Определение целевой аудитории.

Начальный этап разработки эффективных коммуникаций – формирование четкого представления о целевой аудитории, которая может состоять из потенциальных покупателей продукции компании; реальных потребителей, принимающих решения о покупке или влияющих на принятие решений; индивидов; групп по интересам; социальных групп или общества в целом. Особенности целевой аудитории оказывают большое влияние на решение коммуникатора о том, когда, где, как и к кому он будет обращаться и в чем будет заключаться его сообщение.

Анализ целевой аудитории помогает идентифицировать мнение потребителей об имидже компании, ее товарах и продукции конкурентов. Имидж – это набор представлений, идей и впечатлений индивида о конкретном объекте. Определяющие установки потребителя и действия по отношению к объекту, например к продукту или услуге, во многом формируются под влиянием их имиджа. При определении имиджа маркетологи сначала изучают уровень осведомленности аудитории о продукте, затем опрашивают респондентов о степени знакомства с продуктом и выясняют мнение о нем.

Если большинство респондентов относятся к товарам компании негативно, необходимо преодолеть проблему отрицательного имиджа, что требует большой работы и терпения, так как первоначальный имидж компании сохраняется у потребителей и после того, как сама организация во многом изменилась. Как только у людей сформировалось определенное мнение о предмете, они воспринимают только подтверждающую его информацию. Чтобы зародить в их душах сомнения и добиться изменения восприятия, требуется предоставить аудитории сведения, принципиально отличные от ее воззрений.

Этап 2: Постановка коммуникативных целей.

После определения целевого сегмента рынка и его характеристик менеджмент компании должен принять решение относительно того, какого отклика аудитории она будет добиваться: *познавательного, эмоционального* или *поведенческого*. Какое воздействие должны оказывать коммуникации: заронить в сознание аудитории новые мысли, изменить установки, подтолкнуть к действиям?

Все они предполагают, что в процессе приобретения товара покупатель в определенной последовательности "проходит" познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии. Последовательность "узнай – прочувствуй – сделай" (знание – эмоции – действия) присуща покупке, для которой характерна высокая степень вовлеченности покупателей, воспринимающих различия многочисленных моделей продуктов в рамках товарной категории, например при покупке автомобилей. Альтернативная последовательность "сделай – прочувствуй – узнай" (действие – эмоции – знания) описывает ситуацию, когда степень вовлеченности высока, но аудитория не ощущает или почти не воспринимает различия продуктов из одной товарной категории (приобретение алюминиевой посуды). Третья модель "узнай – сделай – прочувствуй" (знание – действие – эмоции) работает тогда, когда вовлеченность аудитории невысока и потребители не воспринимают различий внутри категории, как, например, при покупке соли. Выбрав правильную последовательность, специалист по маркетингу получает возможность выбрать наиболее адекватные методы коммуникаций.

Этап 3: Разработка и оформление сообщения.

Специалисту по коммуникациям ПП необходимо тщательно разрабатывать оформление сообщения. При размещении объявления в печати он должен продумать заголовок, текст, иллюстрации и цветовое оформление. Если обращение будет звучать по радио, следует подобрать слова, выбрать актера или диктора с соответствующим тембром голоса, продумать вокализацию (паузы, вздохи, междометия). Если сообщение планируется передавать по телевидению или лично, необходимо учитывать не только эти элементы, но и жесты, мимику (невербальные средства). Если обращение передается с помощью самого товара или его упаковки, отправитель должен уделять основное внимание цвету, фактуре, запаху, размерам и форме. Сообщения на web-сайтах должны быть гибкими и сочетать различные элементы печатной, радио- и телевизионной рекламы с возможностью эффективного воздействия путем интерактивных коммуникаций для привлечения, сохранения и усиления заинтересованности аудитории.

Обращение, исходящее от привлекательного или популярного человека, сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается. Вот почему рекламодатели часто приглашают известных актеров, спортсменов или представителей науки и культуры. В частности, сообщения, распространяемые пользующимся высоким доверием источником, особенно убедительны, и именно по этой причине продукцию многих фармацевтических компаний представляют врачи, имеющие высокую степень доверия аудитории.

На восприятие источника сообщения как надежного влияют три фактора: компетентность, достоверность и способность вызывать симпатию. *Компетентность* – это специальные знания, которыми обладает передающий сообщение. *Достоверность* означает восприятие источника сообщения как объективного и честного. Потребители доверяют друзьям, а не случайным людям или торговым представителям, которые занимаются продвижением товара за деньги. *Фактор симпатии* состоит в привлекательности источника для аудитории; такие элементы, как искренность, чувство юмора, естественность, повышают симпатию к источнику сообщения. Источник, набравший наивысшее количество баллов по всем трем категориям, оценивается как наиболее надежный.

Этап 4: Выбор каналов коммуникации.

Для передачи сообщения отправитель должен выбрать эффективные каналы распространения информации.

Личные каналы коммуникации. Под личными коммуникативными каналами понимается прямое общение двух или более человек, обращение человека непосредственно к аудитории, поддержание связей по телефону или посредством e-почты. Эффективность личных каналов коммуникации определяется уровнем индивидуализации презентации и обратной связи. Тем самым ПП поощряет широкий обмен информацией между покупателями и позитивные отзывы.

Неличные каналы коммуникации включают медиа-средства, атмосферу и мероприятия. *Медиа-средства* объединяют печатные средства (газеты, журналы, прямую почтовую рассылку), средства вещания (радио, телевидение), электронные

средства (аудио- и видеокассеты, видеодиски, компакт-диски, web-сайты) и средства наружной рекламы (объявления, вывески, плакаты, постеры). Большинство обращений, передаваемых через неличные каналы, осуществляется на платной основе.

Атмосфера – это "сконцентрированная среда", которая создает или подкрепляет знание покупателя и направляет его на совершение покупки. Так, адвокатская контора, декорированная дорогими коврами и мебелью, должна сформировать у клиента уверенность в ее "стабильности" и "преуспевании".

Мероприятия – это действия, направленные на передачу определенных обращений контактной аудитории. Например, универмаги проводят специальные мероприятия и художественные выставки, чтобы поддерживать имидж изысканного и культурного предприятия в глазах хорошо обеспеченных покупателей.

Личные коммуникации часто эффективнее массовых, однако неличные каналы посредством двухступенчатого процесса коммуникативного потока также воздействуют на персональное отношение и поведение индивидов. Идеи, распространяемые по радио, телевидению, через печатные издания и Интернет, передаются *лидерам мнений*, а от них другим группам населения, в меньшей степени охваченным медиа-средствами. Такая двухступенчатость потока имеет несколько последствий. Во-первых, влияние медиа-средств на общественное мнение является опосредованным, так как информация проходит через промежуточную стадию лидеров мнений, которые и доносят ее до целевых групп. Во-вторых, двухступенчатый поток информации показывает, что люди взаимодействуют главным образом внутри своей социальной группы, заимствуя в процессе общения идеи от носителей мнений. В-третьих, в соответствии с концепцией двухступенчатой коммуникации, коммуникатор, использующий неличные каналы, должен обращаться непосредственно к лидерам мнений, чтобы уже они распространяли новую информацию в своих группах. Поэтому, к примеру, производители программного обеспечения проводят предварительные презентации своей продукции для лидеров мнений и только после этого выпускают их в широкую продажу.

Этап 5: Формирование бюджета коммуникаций.

Затраты на продвижение продукции значительно варьируются в отраслях и компаниях; в разных фирмах косметической отрасли эти статьи расходов могут составлять 30...50 % от объемов продаж, а у производителей промышленного оборудования – только 5...10 %. Как осуществляется планирование бюджета на продвижение?

Ниже представлены четыре распространенных методики.

Метод исчисления бюджета исходя из имеющихся денежных средств. Многие компании устанавливают бюджет на продвижение продукции с учетом существующих финансовых возможностей. Однако данная методика упускает из вида роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объемы продаж; она также обуславливает неопределенность годового бюджета и затрудняет долгосрочное планирование маркетинговых программ.

Исчисление бюджета в процентах от объема сбыта. Многие компании устанавливают бюджет на продвижение как определенный процент от объема сбыта продукции (реального или прогнозируемого) или в процентах к цене товара. Сторонники данного метода отмечают, что он связывает расходы на продвижение с корпоративным уровнем сбыта в течение всего производственного цикла; заставляет менеджеров учитывать взаимосвязи между затратами на продвижение, отпускными ценами и прибыльностью единицы продукции; способствует установлению стабильности в отрасли (если конкуренты придерживаются той же политики и аналогичных размеров отчислений на продвижение). С другой стороны, при этом методе объем сбыта рассматривается как детерминанта продвижения, а не как его результат, что означает отсутствие логической основы для выбора правильного размера отчислений.

Метод конкурентного паритета. Некоторые компании устанавливают бюджет на продвижение продукции, ориентируясь на затраты конкурентов. Сторонники метода мотивируют свою политику тем, что расходы конкурентов отражают опыт, накопленный отраслью, и способствуют сохранению равновесия в отрасли, однако эта аргументация несостоятельна. Нет никаких оснований считать, что конкуренты лучше вас знают оптимальный бюджет на продвижение. Репутация, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли удовлетворит потребности другой.

Исчисление бюджета исходя из целей и задач. При данной методике маркетологи разрабатывают бюджет исходя из конкретных целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценки соответствующих затрат. Полученная сумма затрат является проектом бюджета на продвижение. Данный метод имеет важное преимущество: он требует от менеджеров разработки предложений по четкой взаимосвязи расходуемых средств, степени охвата аудитории, интенсивности опробования товара и регулярности его покупок.

Этап 6: Разработка и управление комплексом маркетинговых коммуникаций.

Определив бюджет на коммуникации, необходимо решить вопрос распределения средств между основными инструментами продвижения. Как правило, способы распределения бюджета сильно различаются даже в рамках предприятий одной отрасли.

Инструменты продвижения. Каждое средство продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и соответствующими им издержками.

Реклама используется для создания долгосрочного имиджа продукта. Реклама – это эффективный способ достижения территориально разбросанных покупателей. Некоторые формы рекламы (например, на телевидении) требуют выделения значительных средств, другие (реклама в газетах) – стоят значительно дешевле.

Стимулирование сбыта. Инструменты стимулирования сбыта (купоны, конкурсы, премии и подобные мероприятия) весьма разнообразны и обладают тремя преимуществами: *коммуникативными* (привлекают внимание целевой аудитории и, как правило, содержат информацию, подводящую потребителя к товару); *побудительными* (содержат уступку, скидку или стимул, представляющий ценность для потребителя); *пригласительными* (несут приглашение немедленно заключить сделку или совершить покупку). Мероприятия по стимулированию сбыта используются для краткосрочного воздействия, например для подчеркивания выгоды рыночного предложения в целях резкого увеличения объема продаж.

Связи с общественностью и публицити. Привлекательность связей с общественностью и формирования публицити базируется на трех положениях: *высокое доверие* (сообщения в выпуске новостей и статьи о возможностях продукта более ав-

торитетны, чем реклама, и пользуются большим доверием); *возможность заставить покупателя врасплох* (используемые методы позволяют достичь потенциальных потребителей, избегающих контактов с торговыми представителями и рекламой); *усиление впечатления* (возможность усилить впечатление о компании или ее продукте).

Личные продажи. Личные продажи обладают тремя отличительными свойствами: *личный контакт* (непосредственное интерактивное взаимодействие двух или более человек); *культура отношений* (в ходе личных продаж развиваются различные типы отношений – от формального общения "продавец-покупатель" до установления прочных дружеских связей); *ответная реакция* (покупатель чувствует некоторую обязанность выслушать предложение и отреагировать на него).

Этап 7: Формирование комплекса факторов коммуникаций. Разрабатывая мероприятия комплекса продвижения, компании должны учитывать следующие факторы.

Тип рынка. Хотя на бизнес-рынках основным инструментом продвижения являются личные продажи, рекламе тоже отводится важная роль. Именно реклама обеспечивает осведомленность потребителей о продукте и понимание его отличительных преимуществ, она эффективно напоминает о товаре, открывая пути для торговых представителей, способствует легитимизации компании и ее товаров, выступает средством повторного обращения к клиентам с напоминанием о покупке. На потребительском рынке личные продажи могут быть также эффективными, поскольку помогают убедить дилеров приобретать и выставлять больше товара, повышать энтузиазм дилеров, расширять дилерскую сеть, увеличивать объем покупок существующими клиентами.

Готовность к покупке. На стадии формирования осведомленности наиболее важную роль играют реклама и паблисити. На восприятие покупателем товара главным образом влияют реклама и личные продажи, а на убеждение покупателя – преимущественно личные продажи. Покупки совершаются преимущественно в ходе личных продаж или под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта. Вероятность повторного заказа во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, а также рекламой-напоминанием.

Жизненный цикл товара. На разных стадиях жизненного цикла товара меняется также эффективность затрат на средства продвижения. На этапе внедрения наиболее эффективны реклама и паблисити; затем, на этапе развития, эффективность всех средств продвижения снижается, так как рост спроса обеспечивается отзывом потребителей. На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, реклама и личные продажи. На этапе спада используются мероприятия по стимулированию сбыта; воздействие рекламы и паблисити снижается, торговые представители уделяют товару минимум внимания.

Положение компании на рынке. Лидеры рынков получают больше выгоды от рекламных кампаний, чем от мероприятий по стимулированию сбыта. И наоборот, небольшие компании выигрывают, используя в комплексе маркетинговых коммуникаций мероприятия по стимулированию сбыта.

Этап 8: Оценка результатов коммуникаций.

После реализации плана продвижения коммуникатор должен оценить его воздействие на целевую аудиторию. Представителей аудитории опрашивают и выясняют, запомнили ли они рекламное обращение, сколько раз его видели, что именно в нем запомнилось, какие ощущения оно вызвало, как повлияло на отношение к компании и ее продукту. Кроме того, необходимо определить поведенческие показатели отклика аудитории, например, сколько покупателей приобрели товар и рассказали о нем другим людям.

Этап 9: Разработка и управление интегрированными коммуникациями ПП.

Учитывая разделение массовых рынков на мини-рынки, развитие новых видов медиа-средств и повышение требовательности потребителей, компании должны расширять диапазон инструментов и обращений к целевым аудиториям. Это требует привлечения интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). По определению Американской ассоциации рекламных агентств, *интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)* – это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и др.) и поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных сообщений.

Таким образом, процесс формирования коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП представлен в виде схемы организационно-экономического механизма (рис. 1.1).

В схеме формирования коммуникационных резервов ПП 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"). В их основе лежит утверждение, что они представляют собой продолжающийся процесс непрерывных усовершенствований – будь то качество продукции ПП, методы выполнения работ или мероприятия, направление на снижение затрат или повышение удовлетворенности покупателей продукции или услуг. Причем цикл SDCA, направленный на выявление и устранение любых сбоев и проблем в новом процессе, позволяет разработать новый стандарт как дополнительный институциональный резерв повышения качества продукции.

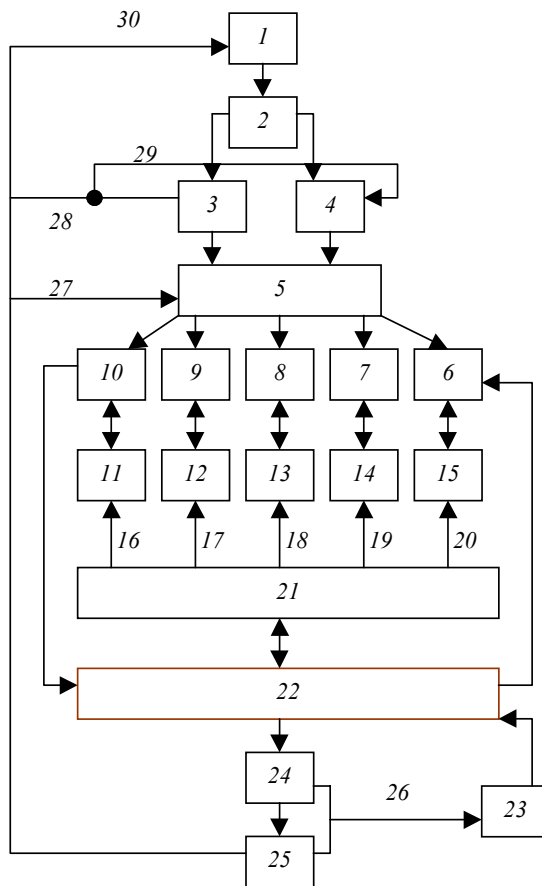


Рис. 1.1. Схема организационно-экономического механизма процесса формирования коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП:

1 – позиционирование рынка; *2, 3, 4* – миссия, видение и кредо КПП;

5 – поле взаимодействия векторов качества продукции и коммуникационных резервов; *6 – 10* – компоненты концепции качества 6М: персонал (man) – M_1 ; методы (methods) – M_2 ; материалы (materials) – M_3 ; машины (machines) – M_4 ; измерения (metrology) – M_5 ; окружающая среда (media) – M_6 , соответственно; *11 – 15* – институциональные регуляторы; *16 – 20* – уставки регуляторов, формирующие ожидания потребителей *21*; *22* – регулятор компоненты M_1 концепции качества 6М; *23* – уставка регулятора; *24, 25* – циклы Деминга PDCA и SDCA: P – plan (планирование); S – standard (стандартизация); D – do (выполнение); C – control (контроль); A – action (действие); *26 – 30* – управляющие воздействия

2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ⁹

В России всегда было принято говорить о качестве продукта и при этом не учитывать качество объекта его производящего или так называемую систему качества, которое обеспечивалось разными документами. В то время как за рубежом уже давно получила развитие идея системного подхода к обеспечению качества в России эта идея долго не признавалась, но сегодня широкое распространение получает системный подход к управлению качеством ПП.

Первые признаки процессного подхода возникают уже на самых ранних стадиях развития организации, при выработке миссии и видения. Если миссия "вырезает" из всего необъятного глобального рынка ту его часть, на которую нацеливается данная организация, то в видении уже просматривается процесс, с помощью которого организация намерена достичь желанного состояния в будущем. Структура этого процесса в значительной степени определяется тем, что руководители организации считают своими конкурентными преимуществами.

В стандарте ИСО 9000 версии 2000 г. "Система менеджмента качества – это система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества".

Если же термин "система менеджмента качества" относится к какому-нибудь конкретному виду услуг, то такая система является средством, обеспечивающим высокое качество услуг. Такую систему менеджмента качества называют "системой обеспечения качества", являющей частью (подсистемой) системы менеджмента качества, которую обычно демонстрируют заказчикам, потребителям, аудиторам [125].

Достижение высокого качества – это результат работы всего ПП, которая должна включать все элементы деятельности. Отсюда следует, что такая большая и важная подсистема ПП как система менеджмента качества переходит границы других систем этого ПП, существенно влияющих на качество (проектирование, производство, снабжение, сервис и др.).

Это говорит нам о том, что на современном этапе систему менеджмента качества следует рассматривать не как подсистему, а как всю систему внутрифирменного управления, функционирование которой нацелено на критерии качества выпускаемой услуги, процессов и всей многообразной деятельности (система менеджмента качества ПП должна слиться и стать системой управления всем ПП). Именно так любое подразделение ПП сможет достичь, поддержать и повышать эффективность своих возможностей, удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон (работников, поставщиков, акционеров и др.).

Восемь принципов менеджмента качества ПП образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества ПП, входящих в семейство ИСО 9000 версии 2000 г.:

1. *Ориентация на потребителя.* ПП зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. *Лидерство руководителя.* Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности ПП. Им следует создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач ПП.

3. *Вовлечение работников.* Работники всех уровней составляют основу ЖКХ и их полное вовлечение дает возможность ПП с выгодой использовать их способности.

4. *Процессный подход.* Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5. *Системный подход к менеджменту.* Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов, вносящих вклад в результативность и эффективность ПП при достижении ее развития.

6. *Постоянное улучшение.* Постоянное улучшение деятельности ЖКХ в целом следует рассматривать как ее неизменяемую цель.

7. *Принятие решений, основанное на фактах.* Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* ПП и его поставщики взаимозависимы и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Для создания системы менеджмента качества ПП требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На проектирование и внедрение системы менеджмента качества ПП влияют меняющиеся запросы, особенно цели, выпускаемые услуги, применяемые процессы, размер и структура ПП. Для внедрения системы менеджмента качества продукции и услуг ПП необходимо проведение самооценки состояния функционирования ПП в области качества.

На структуру коммуникационного процесса ПП существенно влияют доступные нам ресурсы и "историческое наследие", т.е. те здания, сооружения и оборудование, что достались в наследие от предыдущих эпох существования организации. От наследия неотделим также опыт, накопленный на ушедших в прошлое этапах истории нашей организации. Он несет в себе одновременно и силу и слабость. Силу, потому что опыт делает нас мудрее, проницательнее, эффективнее. А слабость, потому что опыт делает нас консервативнее, менее склонными к решительным переменам, которых обычно требует от нас жизнь. Задача состоит в том, чтобы, сохранив мудрость, не утратить гибкость и решительность. Организация, способная решить эту задачу, непобедима.

⁹ Адлер, Ю.П. Система экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2005. – С. 85 – 94.

Осуществление в одной организации совершенно не связанных между собой бизнес-процессов потребует разных ключевых компетенций, которые часто трудно себе представить в единой стратегии достижения целей, соответствующих миссии и видению данного бизнеса.

На каком бы уровне ни строился процесс, его жизнь начинается с момента появления его владельца или собственника. Именно на термине "владелец" настаивает, в частности, стандарт ИСО 9000:2000. Наличие владельца у каждого процесса освобождает высшее руководство от оперативного управления процессами нижних уровней. Это направляет их время на управление стратегическими процессами и принятие экстренных решений, если они, к сожалению, понадобятся.

Владелец процесса должен прежде всего взять на себя ответственность за осуществление процесса. После этого руководство должно наделить его соответствующими полномочиями. Он, естественно, начинает с установления границ процесса. Проще всего найти их, выясняя потребителей (внешних или внутренних) и поставщиков (тоже внешних или внутренних) данного процесса. Дальнейший ход событий зависит от того, существует ли уже некий процесс или его предстоит спроектировать.

Требования к системам менеджмента качества предприятий и организаций установлены в стандартах ИСО 9000:9004, принятых международной организацией по стандартизации (англ. International Standard Organization – ISO) в марте 1987 г. и обновленных в 2000 г. Стандарты серии ИСО 9000:2000 отражают фундаментальное изменение подходов к менеджменту качества. Эти стандарты были разработаны для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества.

Система менеджмента качества состоит из организационно самостоятельных, но взаимосвязанных элементов. В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены следующие элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее эффективность:

1. *Ответственность руководства.* Этот элемент подразумевает не только юридическую ответственность, предусматривающую возмещение причиненного ущерба, но, прежде всего, это принятые на себя руководством ПП обязательства в области обеспечения качества. Некачественная работа руководства влечет за собой неудовлетворительное качество работы остальных работников.

2. *Основы систем менеджмента качества.* Данный элемент включает в себя фундаментальные положения эффективного менеджмента качества:

– система качества взаимосвязана со всеми видами деятельности ПП и ее действие распространяется на все этапы жизненного цикла услуг и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований;

– руководители ПП должны инициировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему качества;

– в рамках общей организационной структуры ПП четко устанавливаются функции, относящиеся к системе качества;

– руководство ПП выделяет все ресурсы, необходимые для проведения политики в области качества и достижения поставленных целей;

– все виды деятельности, выполняемые в системе менеджмента качества, документируются в форме рабочих процедур;

– система менеджмента качества включает документированные процедуры управления функциональными, техническими и физическими характеристиками услуг;

– все элементы, требования и положения, установленные системой качества, должны быть надлежащим образом документированы;

– все элементы системы качества должны быть предметом регулярного внутреннего аудита качества;

– система качества должна подвергаться регулярному анализу и оцениванию со стороны руководства ПП;

– система качества должна способствовать непрерывному улучшению качества.

3. *Качество в рамках маркетинга.* Маркетинговая деятельность ПП должна быть направлена на определение уровня качества услуг, удовлетворяющего текущим и перспективным требованиям потребителей.

4. *Качество при проектировании и разработке услуг.* Данный элемент заключается в установлении и стандартизации всех этапов проектирования и разработки услуг; в назначении должностных лиц, ответственных за их надлежащее выполнение; в выделении соответствующих ресурсов; в организации эффективного взаимодействия участников работы и, наконец, в оценке проекта на всех этапах его создания.

5. *Качество закупок.* Этот элемент системы качества должен обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса приобретением, доставкой и использованием материальных ресурсов, необходимых основному и вспомогательному производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям, гарантирующим выполнение всех условий контракта.

6. *Качество процессов.* Чтобы обеспечить качество процессов стандарт ИСО 9004-1 выделяет следующие основные задачи:

– планирование процессов;

– проверка возможности технологических процессов;

– контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды;

– транспортировка услуг.

7. *Управление процессами.* Данный раздел эффективной системы качества связан с планированием, контролем, регулированием и оцениванием процессов производства, монтажа и технического обслуживания услуг.

8. *Проверка услуг.* Основные направления проверки услуг это: входной контроль и испытания покупных материалов и комплектующих изделий; контроль и испытания услуг в процессе производства; контроль и испытания готовых услуг.

9. *Управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием.* Эффективность данного элемента системы менеджмента качества основана на постоянном управлении всеми средствами измерений, используемыми при производстве, монтаже и обслуживании услуг.

10. *Управление несоответствующими услугами.* Заключается в защите потребителей от непреднамеренного получения услуг, не отвечающих установленным требованиям, и предотвращении избыточных затрат из-за брака:

- обнаружение несоответствующих услуг;
- обследование несоответствующих услуг;
- предупреждение повторного возникновения дефекта.

11. *Корректирующие и предупреждающие действия.* Корректирующее действие – это действие, предпринятое для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для предотвращения их повторного возникновения. Предупреждающее действие – это действие, предпринятое для устранения причин еще не обнаруженного, но предполагаемого дефекта или нежелательной ситуации. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на постоянное поддержание и улучшение всех объектов системы менеджмента качества.

12. *Послепродажная деятельность.* Данный элемент системы качества включает в себя хранение, поставку, монтаж, послепродажное обслуживание, наблюдение за эксплуатацией продукции и услуг у потребителей.

13. *Безопасность продукции.* Этот элемент системы качества подразумевает отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения услугами ущерба. Безопасность услуг должна обеспечиваться, начиная с ее разработки. В настоящее время безопасность услуг диктуется нормами безопасности и законодательством, а контролируется путем проведения ее сертификации.

ПП может достичь планируемых целей, делая акцент именно на стадии анализа и разработки, в которых позволяет учесть и заложить интересы потребителей, связанные с удовлетворением планируемых потребностей, изменяющихся во времени (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структурная коммуникационная сущность понятия качества продукции/услуги ПП

Качество требует больших усилий и затрат, своевременного обновления технической базы производства и ее объектов. Нереализованные на рынке товары убедительно показывают правильность или ошибочность товарной политики производителей. Наказанный потребителем производитель будет разбираться в том, качество каких товаров и в какой степени необходимо улучшить. Наглядно представить последствия дефектности изготавливаемой продукции и связанные с ней расходы можно в виде схемы (рис. 2.2).

Как видно из рис. 2.2, расходы, которые несет изготовитель, можно подразделить на прямые и косвенные.

Прямые расходы, возникающие в производстве и реализации, увеличивают затраты на продукцию и ведут к снижению прибыли, а следовательно и эффективности производства. Косвенные (дополнительные) возникают под действием эффекта "молчаливого" покупателя, антирекламы и контрактных осложнений. В связи с этим можно сказать о возрастании роли, значения и усложнения понятия категории качества.

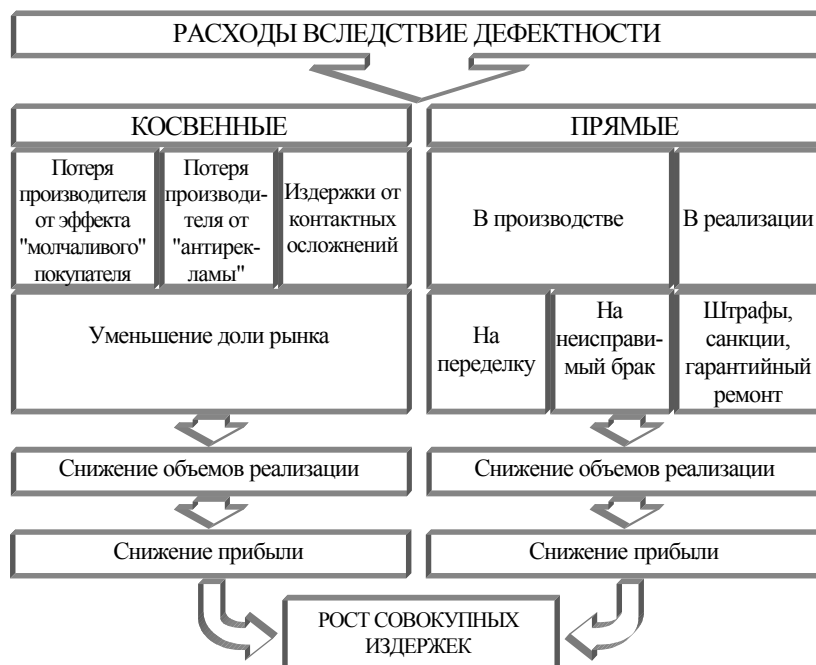


Рис. 2.2. Потери, вызванные выпуском недоброкачественной продукции/услуги ПП

Цель коммуникационного управления качеством ПП заключается в разработке и реализации предприятием мер, необходимых для устранения несоответствий продукции/услуг предъявляемым или предполагаемым требованиям.

Главная цель системы управления качеством ПП состоит в обеспечении высокого качества и конкурентоспособности продукции на основе всемерного использования научно-технических, производственных и социально-экономических возможностей в интересах повышения эффективности производства, наиболее полного удовлетворения потребностей населения и получения прибыли с него.

Главная цель системы распадается на многочисленные подцели и задачи по стадиям жизненного цикла продукции, по показателям, характеризующим повышение качества основных факторов и процессов.

Условно можно выделить две группы основных задач системы управления качеством продукции.

Первая группа включает задачи, которые непосредственно связаны с главной целью системы: разработка и освоение в заданные сроки новой продукции; увеличение выпуска высококачественной продукции; модернизация или замена морально устаревшей продукции; доведение уровня качества изделий до экономически оптимального; расширение ассортимента товаров; повышение конкурентоспособности продукции.

Вторая группа задач включает задачи-средства, направленные на повышение качества процессов создания и изготовления продукции, совершенствование организационных и экономических методов управления качеством.

Конкретный механизм управления качеством продукции на предприятиях реализуется в форме так называемых функций управления, важнейшие из которых: прогнозирование и планирование повышения качества продукции; контроль и учет выполнения программ повышения качества; анализ и оценка деятельности предприятия и его подразделений по вопросам качества; разработка и постановка новой продукции на производство; технологическая подготовка производства; материально-техническое снабжение производства; стимулирование и т.д.

Именно через реализацию функций управления в системе управления качеством продукции устанавливается связь между техническими, социальными, организационными и правовыми мероприятиями на всех стадиях создания и использования продукции.

Процессный коммуникационный подход к организации деятельности ПП предполагает прежде всего то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ (подпроцессов или функций) происходит с применением особых методических приемов, достаточно хорошо разработанных и позволяющих исключить многие ошибки.

Эти методические приемы включают структурирование и декомпозицию работ, измерения, анализ и оценку уровня управления, непрерывное совершенствование и взаимосвязь. В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги.

Структура процесса формирования и развития коммуникационных резервов повышения качества продукции в системе менеджмента качества (СМК) ПП представляет собой иерархическую декомпозицию проекта на составные части (элементы, модули), необходимые для планирования и контроля осуществления проекта.

Структура должна удовлетворять следующим правилам:

1. Каждый уровень иерархии декомпозиции процесса разработки СМК должен иметь законченный вид или охватывать всю сумму частей процесса, представленного на данном уровне детализации.
2. Суммы характеристик элементов СМК на каждом уровне иерархии структуры должны быть равны.

3. Нижний уровень декомпозиции должен содержать элементы (модули), на основе которых могут быть ясно определены все данные, необходимые и достаточные для управления процессом разработки СМК (например: функциональные характеристики, объемы работ, стоимость, необходимые ресурсы, исполнители, связи с другими элементами и др.).

Структурные модели используются на всех стадиях разработки системы менеджмента качества для решения разнообразных задач, связанных с управлением качеством конечного продукта. Они могут отличаться по принципам декомпозиции проекта на составные части.

Структурная модель и принцип структуризации широко используются для построения других информационных моделей, применяемых в управлении процессом разработки СМК. Отметим наиболее существенные из них:

- 1) дерево целей;
- 2) организационное дерево;
- 3) матрица распределения ответственности и распределение работ по исполнителям;
- 4) дерево стоимостей;
- 5) структурная схема материально-технического обеспечения проекта;
- 6) дерево распределения рисков и решений по его минимизации.

Система менеджмента качества представляет собой достаточно сложную многоплановую и многоуровневую систему. Создание такой системы невозможно без учета общих системных принципов, рассматриваемых в теории систем. Это касается не только самой системы, но и всех ее подсистем, которые также являются системами, но более низкого уровня. К таким системам следует отнести системы:

- а) процессов предприятия;
- б) документирования процессов;
- в) мотивации и подготовки персонала и пр.

Чем сложнее система, чем шире состав выполняемых ею функций, тем более разнообразные формы может принимать управление. Усложнение объекта, детальное отражение его свойств в модели влекут за собой усложнение управляющей им системы. Поэтому при создании СМК необходимо решать компромиссные задачи сложности, полноты системы и возможности и эффективности управления ею.

Действительно, развитость системы, большое число степеней ее свободы увеличивают диапазон возможных воздействий на нее, но лишь некоторые из них могут контролироваться целенаправленно. Поэтому выбор точек контроля состояния и функционирования системы менеджмента качества очень важен и в значительной мере будет определять результативность и эффективность системы.

Определение качества системы или процесса с помощью механизма показателей (критериев) часто не является самоцелью. Показатели используются не только для того, чтобы установить удовлетворение системы предъявляемым требованиям, но и для ее улучшения. Последнее осуществляется путем достижения экстремальных (максимальных или минимальных) значений критерия.

При этом управление понимается в широком смысле, как целенаправленная трансформация структуры системы, ее параметров, введение новых связей (переменных) – собственно управлений.

Система показателей качества естественно разбивается на две группы. В первую входят потребительские оценки реализации системы, а вторую составляют характеристики динамики процессов в системе.

В общем случае для управляемой системы или процесса интерес представляют два показателя качества, фиксирующие куда приходит система или процесс в результате управления и как она попадает в это конечное состояние. Первый показатель описывает величину рассогласования состояния процесса в момент завершения процесса, второй – ход процесса.

Задачей процесса является преобразование входов в выходы независимо от их конкретного содержательного значения. Но оно не может быть реализовано, так как траектория перехода из начального состояния в конечное выходит за допустимые границы. Она должна полностью лежать в заданных рамках процесса. Возможны другие траектории перехода: являющиеся следствием управления. Очевидно, что будучи приемлемыми с точки зрения невыхода за допустимые рамки процесса, они будут разными. Например, по затратам времени и других ресурсов. Следовательно, важным является не только куда мы приходим в конце процесса, а также и как мы приходим.

Со вторым показателем, отражающим это, дело обстоит сложнее. Его содержание составляет оценка процесса перехода из начального состояния в конечное. Интуитивно понятно, что качество первого управления выше, нежели качество второго: первый процесс более гладкий, нет колебаний и, очевидно, требует меньших ресурсов. Но задача состоит во введении показателей, которые бы позволили количественно выявить отмеченный факт. Обычно это некоторые интегральные показатели, которые накапливаются по мере выполнения процесса. Например, затраты на выполнение процесса, на управление процессом (особенно при многократных возвратах при управлении с обратной связью и плохом качестве выполнения функций).

При этом надо отметить, что такой оценке должны подвергаться лишь важнейшие составляющие состояния процесса, играющие существенную роль в управлении процессом или системой.

Конечное состояние процесса определяет удовлетворенность требований потребителя (клиента), и поэтому он в нем заинтересован. Поэтому заинтересованы в нем и руководитель, и исполнители процесса. Но потребителю в общем случае неважно, какой ценой исполнители этот результат достигают, особенно если цена продукта для него уже определена. Этот интегральный показатель важен руководителю и исполнителям процесса и системы в целом для оценки его эффективности, для оценки возможности его улучшения. Информация необходима для анализа процесса и выработки мер улучшения его для решения внутренних задач снижения себестоимости продукции, повышения производительности.

Таким образом, две приведенные группы критериев позволяют составить о системе или процессе полное представление, описывая как их динамические свойства, так и характеризуя трудности реализации, затраты на реализацию.

Заключительной деятельностью любого процесса должен быть анализ итогового показателя качества процесса, критерия его эффективности. Он, как правило, должен вычисляться по характеристикам результата процесса, т.е. являться оценкой его результативности, и выбираться с учетом интересов следующего процесса, т.е. потребителя выхода процесса. Кроме того, должна регистрироваться та или иная информация, характеризующая ход процесса. Для регистрации можно выбирать такие контрольные точки в системе и в процессе, в которых, во-первых, возможен контроль состояния или воздействия на процесс, во-вторых, состояние или воздействие отражает затраты на процесс или другие характеристики динамики процесса, способные накапливаться по ходу процесса с целью оценки его хода. Прежде всего, в качестве таких контрольных точек следует выбирать точки анализа состояния процесса или наличия возмущения. Количество таких воздействий-ответвлений от запланированного хода процесса может дать необходимую информацию о качестве управления процессом. Снижая количество попаданий на "боковую ветвь" алгоритма управления, мы улучшаем ход процесса. Такой контроль обеспечивает возможность статистического процесса любой природы: как технологического, так и организационного.

Таким образом, на основании теории систем разработаны требования к структуре управления коммуникационными процессами и всей системой менеджмента качества ПП в целом, а также к способам ее реализации при разработке документации СМК.

Первый процесс блока процессов системы менеджмента качества – это процесс проектирования системы менеджмента качества. Его могут реализовать специалисты по качеству, возглавляемые представителем руководства.

Второй процесс – это внедрение системы менеджмента качества и обеспечение ее надлежащего функционирования. Этот процесс может реализовать только первый руководитель.

Процесс организации разработки и совершенствования системы менеджмента качества должен отвечать соответствующим требованиям. Это обеспечивает представитель руководства.

Процесс измерения могут выполнять специалисты по качеству, а анализ системы менеджмента качества должен проводить первый руководитель.

За каждый процесс назначается ответственное лицо, которое обеспечивает выполнение на предприятии своей части обязательных требований.

В процессе производства возникает не только продукция, но и информация о продукции и о процессе – они составляют добавленную ценность. Информация должна быть полной, достоверной, своевременной и доступной.

Нормативной базой для создания коммуникационной системы менеджмента качества служат международные стандарты ИСО серии 9000, о которых было сказано в начале данного пункта нашей работы.

Для создания такой системы необходима определенная организация выполнения работ, т.е. установление коммуникаций между людьми, обязанностей, ответственности, обмен информацией и т.д.

2.2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ НА БАЗЕ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ¹⁰

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 экономического 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, в видео- или в аудиоформе. 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.

¹⁰ По материалам книг:

1) Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Гапопенко, д-ра экон. наук Т.М. Орловой. – М. : Издательский дом "Социальные отношения", 2003. – 184 с.

2) 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.

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, обладающем 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.

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.

В группе, где участники выполняют автономные операции или функции, каждый из них решает и выполняет четко определенные функции, 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 процессы 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 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.

Во многих японских компаниях 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 способствовали быстро образованная 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, вычлняются 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 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, позволяющий 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 личностные 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. Несколько 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 влияния; 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 поверхностного 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 ней 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 предупредить, в результате чего их влияние минимизируется. Если конфликты в межлических отношениях удастся 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 их 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, незачем использовать "заигрывания" с коллективом и интересами работников, проводить 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. Следя 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. Маршал А. подчеркивал, что затраты на образование – это лучшее помещение капитала для предприятий и общества.

В России квалификация рабочих, инженеров, специалистов, руководителей производств явно недостаточна. 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 означа-

ет 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 задачей 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. Уайт В. 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 орга-

низацией, изменять собственное поведение; создавать в команде атмосферу доверия, открытости, общей устремленности к достижению новых результатов.

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 невещественного 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 расчленив 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 отдельных 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).

Таким образом, для эффективного выявления коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП 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. КАЙЗЕН ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹¹

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 важнейших задач службы управления персоналом ПП 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.

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.

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.

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.

Один из главных способов формирования коммуникационных резервов кайзен-технологии повышения качества продукции ПП – это стимулирование предложений сотрудников ПП для внесения предложений по усовершенствованию.

Суть кайзен-улучшений сводится к следующим этапам решения проблем качества:

1. Организация проекта.
2. Диагностика.
3. Поиск решения.
4. Удерживание 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 не предоставленными 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 со-

¹¹ Исикива К. Японские методы управления качеством : сокр. пер. с англ. / К. Исикива ; науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.

трудника 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.

Потребители – это не просто люди, которые покупают вещи. Рассматривая изделие или технологический процесс, следует понимать, что оно (или он) – результат совместного труда многих людей. Работа передается от одного человека к другому, на смену одному процессу приходит другой, и задачей каждого работника является внесение своей лепты, а затем передача работы своему преемнику в производственном процессе. Действительно, очередным этапом производственного процесса является наш потребитель, наш заказчик.

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 подробнее основные этапы кайдзен-технологии формирования и развития коммуникационных резервов 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.

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

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

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

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

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

2. *Определение способов достижения целей.* Нормализация деятельности. Если цели и задачи установлены, но не определены способы их достижения и решения, управление качеством так и останется голой теорией. Можно поставить задачу снижения уровня дефектности ниже 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. Здесь имеется в виду следующее: когда человек определяет способ, он должен стандартизировать его и превратить 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 кайдзен-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 я подчеркиваю 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.

При осуществлении руководства фирмой особо 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. Эти требования 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.

Процесс коммуникационной кайзен-стратегии любой организации означает, что при активном предотвращении повторения ошибок и отклонений происходит постепенное движение вперед.

2.4. БЕНЧМАРКИНГОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ¹²

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, предполагающий сравнение продукта конкурента с продуктом предприятия, в результате которого разрабатываются пути улучшения качества продукции и, как следствие, повышается уровень конкурентоспособности последнего.

¹² Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова. – М. : Юристъ, 2002. – 110 с.

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.

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" ответила 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" лихорадочный 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. долларов. 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. долларов в 1980 г. до 600 млн. 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 при формировании коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП 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 выдвинуться 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 потребителя. 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 среагирует на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит, 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 коммуникационного процесса бенчмаркинга на предприятии.

1. *Выбор предмета бенчмаркинга.* Этот этап заключается в постановке следующих вопросов: Куда мы хотим придти? Где мы сейчас? Что нужно сделать, чтобы добраться до цели? Предметом бенчмаркинг-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.* На 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. 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 бенчмаркинг-деятельности, должны сравниваться с аналогичными показателями и областями деятельности вашего предприятия. Здесь возникают два вопроса: Насколько велика разница между сравниваемыми предприятиями? Насколько применимы технологии конкурента на предприятии?

5 *Внедрение улучшений.* Этот этап бенчмаркинг-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.

2.5. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

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

Проведем анализ пяти наиболее известных и престижных в мире моделей совершенствования качества продукции/услуг и 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 (ЕОК) 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 разработки на этой основе мероприятий по совершенствованию функционирования хозяйственной деятельности предприятия.

Выявление коммуникационных резервов менеджмента качества ПП осуществляется по результатам 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 ПП.

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", которая составляет 31 %. Из 186 показателей оценки Европейской премии качества 62 связано с персоналом, что составляет 33 % от общего числа.¹³

Мотивационный процесс формирования коммуникационных резервов – 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 коммуникационного 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 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 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 за-

¹³ Евсева, С.А. Мотивационные процессы в менеджменте качества : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С.А. Евсева. – Красноярск, 2004.

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 – миссию, команды, процессные и функциональные усовершенствования, обучение; операционный менеджмент – реализацию 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, отвечающего современным требованиям контроля и измерения для подтверждения соответствия продукции заданным требованиям.

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 стимулирования (т.е. социально-психологического регулятора).

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

- 1) ваша программа была включена в стратегический план организации;
- 2) высшие руководители были вовлечены в процесс непрерывного улучшения качества и стали в нем лидерами;
- 3) руководители среднего звена должны быть движимы целями TQM;
- 4) весь персонал был информирован о ходе процесса и его результатах;
- 5) персонал, прошедший обучение технологии TQM, был 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.

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современный менеджмент направлен на создание таких систем управления, которые должны быть ориентированы, прежде всего, на качество, а также должны быть результативными и эффективными. Вопросы эффективности, результативности и качества систем управления ПП являются актуальными и при реализации коммуникационных резервов в системе менеджмента качества предприятий и организаций.

В экономической литературе понимание эффективности как отношения объема произведенной продукции к осуществленным затратам также претерпевало определенные изменения. С одной стороны, они были связаны с тем, что приходилось пересматривать существовавшие представления о том, что есть "экономический эффект", особенно в части его инвестиционной и результирующей составляющей, тенденций многократного использования потребительской стоимости, множественности и разнонаправленности эффектов, отсутствия жесткой детерминации результатов деятельности от дополнительных затрат.

С другой стороны, экономисты пытались реагировать на критику, которой подвергали их в связи с понятием эффективности. Сущность критических замечаний в их адрес состояла в том, что при определении эффективности они исходили из того, что эффект адекватно отражает цель деятельности. Однако в действительности это далеко не так, поскольку связь целей и результатов деятельности не является столь прозрачной.

Пытаясь учесть указанные претензии, экономисты вначале вынуждены были ввести понятия абсолютной и сравнительной экономической эффективности. Прежнее содержание понятия они оставляли за сравнительной эффективностью, подчеркивая ее чисто экономическую функцию – расчет ее необходим для решения вопроса о том, как производить, т.е. выбрать наиболее экономичный способ удовлетворения определенной потребности. В понятии абсолютной эффективности, которое должно было способствовать решению вопроса что производить, наметился выход за рамки чисто экономического содержания.

Особый интерес с точки зрения управления приобретает вопрос о взаимосвязи понятий эффективности, оптимальности, экстремальности. Эта связь вовсе не является очевидной, хотя многие исследователи считают, что эффективность должна основываться на принципах оптимальности и экстремальности.

Целевой функции в управлении можно придать различную интерпретацию. Наиболее употребительными являются критерий качества, критерий оптимальности и критерий эффективности. В этих названиях отражается определенная целевая ориентация, но, по существу, она носит весьма условный характер. Главное, что в целевой функции отражаются некоторые выходные характеристики системы. Поскольку поведение системы предполагается или детерминированным, или вероятностным, то естественно и рационально с технической точки зрения ставить вопрос о достижимости экстремальных значений введенного целевого функционала для систем из некоторого класса. Таким образом, подобная связь эффективности с оптимальностью и экстремальностью является следствием технической рациональности, которая основывается на предположении о детерминированном или вероятностном характере поведения систем.

Приведенные рассуждения позволяют сделать вывод, что так введенная эффективность как характеристика деятельности отражает отношение результата как одного из "элементов" деятельности ко всем ее другим "элементам" – ценностям, потребностям, целям и средствам. Каждое из выделенных отношений является частным критерием эффективности. Различные точки зрения по поводу эффективности и методам ее оценки связаны с различными способами согласования частных критериев и имеют прагматическую, а не теоретическую основу.

Как отмечалось ранее, в понятие эффективности входит отношение результата деятельности к целям, которое некоторые исследователи называют целевой эффективностью. Отношение результата к целям является определенной мерой соответствия результата и цели. Это соответствие принято считать надежностью. Таким образом, если система функционирует надежно, т.е. результат ее деятельности соответствует целям, то отношение результата к цели близко к максимальному. Если при определении эффективности рассмотреть предельный случай, задав большой приоритет частного критерия, характеризующего отношение результата к целям, то получим тождественность эффективности и результативности. В общем случае повышение результативности может различным образом отразиться на повышении эффективности: последняя может остаться без изменений, повыситься или понизиться – здесь многое зависит от того, как возрастут затраты, т.е. что произойдет с экономической эффективностью, и как поведут себя ценностная и потребностная составляющая эффективности. Повышение эффективности в общем случае также не вызывает неизбежного повышения результативности. Первое может произойти независимо от второго, за счет увеличения других отношений, определяющих эффективность.

Однако, в последнее время именно результативность, выраженная в отношении результата к целям, начинает играть доминирующую роль в определении эффективности. В подтверждение этому можно привести достаточно аргументов.

Таким образом, основными требованиями, предъявляемыми к эффективному управлению, являются результативность и ответственность.

Результативность определяется стандартами ИСО 9000–2000 как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Эффективность согласно стандарту ИСО 9000–2000 – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов.

Современный экономический словарь дает следующее определение эффективности: "эффективность – относительный эффект (результативность) процесса к затратам, обусловившим его получение".

Экономическая модель может быть создана для любого процесса в организации. Она может использоваться для идентификации и мониторинга затрат на процесс в отношении отдельных аспектов организации, таких как подготовка персонала, анализ СМК или проектирование новой продукции.

После того как определен состав процессов СМК, необходимо выделить основные характеристики каждого процесса.

В соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000:2000 любой процесс СМК должен быть описан таким образом, чтобы были учтены и однозначно установлены характеристики, необходимые для надлежащего его функционирования, мониторинга и оценивания. В экономической модели необходимо определить следующие характеристики: цель процесса, его ресурсы, результаты, показатели результативности и эффективности.

Цель процесса определяет его необходимый (желательный, возможный) результат и отвечает на вопрос: "Что будет достигнуто при надлежащем ведении данного процесса?" Ресурсы процесса – финансовые, технологические, трудовые и информационные средства, с помощью которых осуществляется преобразование входов в выходы. Результат процесса напрямую зависит от цели процесса. Показатели результативности процесса характеризуют степень достижения цели процесса и запланированных результатов. Показатели эффективности отражают, насколько оптимизированы ресурсы (минимизированы на единицу полезного результата) и устранены потери при достижении необходимого результата. При этом для оценивания эффективности процесса необходимо, чтобы при оценке результативности использовались показатели, характеризующие экономическую результативность (измеряемую в денежном выражении).

Наибольшие трудности вызывает определение показателей результативности и эффективности процессов. Эти показатели для каждого процесса устанавливаются исходя из определения и цели процесса. Поскольку результативность характеризует степень достижения цели процесса и запланированных результатов, следовательно, показатель результативности заложен в самой цели процесса.

С точки зрения практической реализации наиболее сложным является применение процессного подхода, направленного на улучшение результативности СМК. При реализации процессного подхода деятельность подразделений и служб становится более прозрачной, требуется оценка результативности деятельности, уточняются функции и ответственность, что вызывает технические и психологические проблемы.

Следующими этапами применения экономической модели процесса будут одновременный мониторинг и анализ затрат на процесс, результативности и эффективности процесса с целью определения возможностей улучшения. При обнаружении такой возможности необходимо провести экономический анализ внедрения улучшения процесса с точки зрения его целесообразности. Принцип постоянного улучшения является фундаментальным принципом построения СМК, и согласно стандарту ИСО 9000:2000 "постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как не неизменяемую цель". Согласно этому же стандарту, под улучшением качества в первую очередь следует понимать "улучшение результативности, эффективности и улучшение прослеживаемости", а при увеличении стоимости процесса эффективность может снижаться. Поэтому этап оценивания экономической целесообразности улучшений является одним из самых важных.

Одним из важнейших инструментов коммуникационного развития системы менеджмента качества ПП являются внутренние аудиты.

ГОСТ Р ИСО 9000–2001, а также ГОСТ Р 9001–2001 дают следующие определения, применительно к аудиту:

- аудит (проверка) – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки);

- аудитор – лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита (проверки);

- верификация – подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены;

- программа аудита – совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

Экономическим результатом деятельности по проведению внутренних аудитов будет суммарная выгода от улучшения процессов и дополнительная полученная прибыль от того, что несоответствия процесса были устранены в результате проведения аудитов. Отношение результата к затратам и будет показателем эффективности процесса. При этом, чем больше будет значение показателя эффективности, тем лучше функционирует процесс внутреннего аудита. Критическое значение показателя эффективности будет равно единице, при эффективности меньше или равной единице процесс неэффективен.

Результативность процесса внутреннего аудита определяется организацией, в основу которой должны быть положены следующие принципы: переход от простого к сложному; неограниченность времени аудита; обеспечение материального и морального поощрения аудиторов; поддержка квалификации аудиторов.

Одним из критериев результативности внутреннего аудита должно быть систематическое уменьшение несоответствий, выявленных при внутреннем и внешнем аудитах.

Другим критерием результативности процесса внутреннего аудита может быть число рекомендаций по улучшению деятельности.

Результативность процесса необходимо оценивать по динамике изменения основных показателей, постоянно совершенствуя организацию внутреннего аудита.

Таким образом, для того чтобы получить достоверную информацию об оценке результативности процессов, необходимо привлекать к выбору показателей и критериев оценки подразделений, являющиеся внутренними потребителями результатов процесса, например, путем согласования целей в области качества и отчетов с оценкой исполнения. Это необходимо де-

вать по основным процессам. Внутренние аудиты обеспечивают руководство обратной связью, основанной на фактах, давая ему возможность принимать обоснованные решения. Внутренние аудиты направлены на проверку эффективности программ управления, осуществляемых руководством. Благодаря внутренним аудитам руководители организаций получают представление о действительном или формальном наличии системы менеджмента качества, об эффективном ее функционировании.

Реализация коммуникационных резервов повышения качества продукции ПП в его системе менеджмента качества и соответствующих подпрограмм базируется на восьми принципах Международных стандартов качества ИСО серии 9000:2000: ориентация организации на потребителя, ведущая роль руководства, вовлеченность работников, процессный и системный подход к управлению качеством, постоянное улучшение качества, принятие управленческих решений, основанных на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками (рис. 3.1).

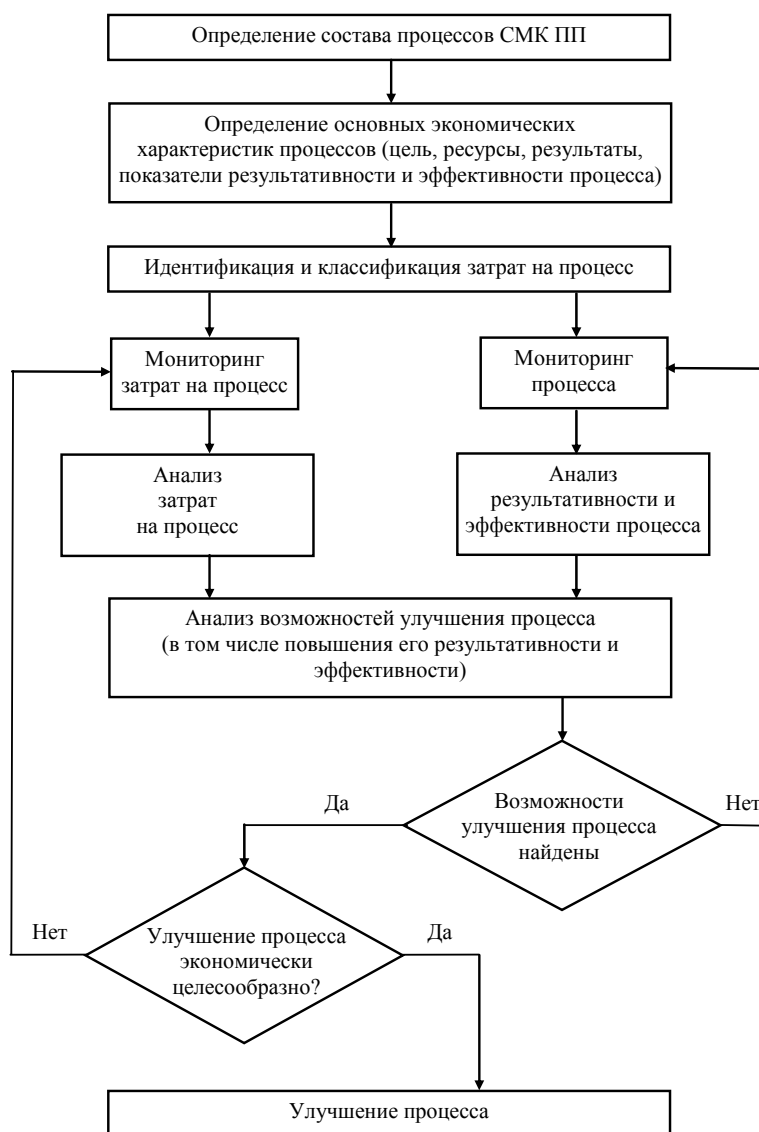


Рис. 3.1. Алгоритм реализации в ПП экономической модели коммуникационных резервов СМК

3.2. ФОРМИРОВАНИЕ ЗАТРАТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ

Затраты на качество продукции и услуг ПП представляют собой сумму четырех групп затрат, разделенных по признаку содержания действий по управлению качеством, т.е. по функциональному признаку:

- 1) затрат на предупреждение отказов или превентивных затрат;
- 2) затрат на контроль и оценку качества;
- 3) затрат вследствие внутренних отказов;
- 4) затрат вследствие внешних отказов.

В свою очередь, затраты данных групп могут быть классифицированы с уточнением в соответствии с рассмотренными ранее подходами к определению термина "затраты, связанные с качеством".

Рассмотрим классификацию затрат названных функциональных групп в соответствии с первым подходом, как наиболее универсальным и позволяющим провести наиболее четкую идентификацию затрат, связанных с качеством.

Затраты на профилактику дефектов и несоответствий – все затраты, связанные с деятельностью по предотвращению дефектов и несоответствий продукции.

Затраты на контроль – все затраты на испытание, контроль и исследование для проверки выполнения установленных требований к продукции. Затраты на 100 %-ный автоматический контроль не входят в затраты на контроль.

Внутренние затраты вследствие несоответствий продукции – затраты, возникающие вследствие обнаружения несоответствий продукции до отгрузки/поставки продукции потребителю.

Внешние затраты вследствие дефектов – затраты, возникающие вследствие обнаружения дефектов продукции потребителем после отгрузки/поставки продукции.

Каждая из функциональных групп затрат делится на элементы – статьи затрат, конкретизирующие направления или источники затрат.

Суммарные затраты, связанные с качеством, могут быть снижены путем переложения ответственности за несоответствия и дефекты продукции на других лиц или использования несоответствующей продукции на другие цели. Статьи учета, необходимые для данной цели, могут быть обозначены как компенсационные доходы.

К ним относятся:

- стоимость несоответствующей продукции по цене возможного использования;
- суммы, удержанные с виновников возникновения несоответствий;
- суммы, удержанные с поставщиков за поставку несоответствующей продукции;
- удержания с работников предприятия.

В случае расширения содержания термина "затраты, связанные с качеством" в соответствии со вторым и третьим рассмотренными выше подходами состав затрат значительно усложняется. В данном случае на формирование состава затрат влияют особенности деятельности предприятия и цели управления. В качестве примера дополнительных статей учета затрат при использовании второго подхода можно привести следующие стандартизированные статьи затрат:

- планирование качества: преобразование требований заказчика в план действий по достижению данных требований и связанные с этим изменения в системе менеджмента качества;
- профилактический ремонт и обслуживание оборудования;
- исследования управляемости и пригодности технологических процессов до запуска серийного производства, затраты на введение технологического процесса в стабильное и удовлетворяющее статистическим критериям состояние до начала серийного производства;
- анализ и контроль качества проекта: контроль выполнения требований потребителя на стадии проектирования продукции, включая испытания продукции, а также контроль выполнения других требований потребителя;
- внутренние аудиты качества;
- финансовые издержки в результате меньшей производительности технологического процесса по сравнению с планом, по причинам снижения покупательского спроса, неправильного планирования.

При использовании третьего подхода к термину "затраты, связанные с качеством" состав затрат предельно расширяется и слабо поддается какой-либо структуризации. Однако можно обозначить некоторые элементы затрат, дополнительные к определенным в соответствии со вторым подходом. К таким затратам в области создания удовлетворенности потребителя и уверенности в качестве можно причислить затраты на:

- сертификацию продукции, производства и системы качества;
- научные исследования в области качества;
- аппаратуру различных видов, которая позволяет снижать затраты на качество и общие издержки (вычислительная техника, более совершенные станки, приспособления и т.п.).

К затратам на оценку удовлетворенности потребителя и качества продукции можно отнести:

- затраты на проведение опросов потребителей и обработку их результатов;
- затраты на бенчмаркинг.

К внутренним издержкам, вызванным неудовлетворенностью потребителя, при использовании третьего подхода можно отнести затраты на осуществление операций "на всякий случай", придающих уверенность в достижении удовлетворенности потребителя, которые можно было исключить.

К внешним потерям, вызванным неудовлетворенностью потребителя, при использовании данного подхода можно отнести непредвиденные финансовые издержки в виде стоимости некупленной продукции (уменьшение объема реализации, отнесенное к фактору качества).

Из анализа предложенных выше категорий можно сделать вывод о влиянии подхода к определению термина "затраты, связанные с качеством" на масштаб системы учета. При расширении содержания термина расширяется и усложняется соответствующая система учета. Наименьшему масштабу учета соответствует первый подход к определению термина, наибольшему – третий подход.

Среди статей затрат, связанных с качеством, можно выделить группу присутствующих на любом предприятии и группу статей, определяемых на различных предприятиях дополнительно по усмотрению менеджеров данной компании. Статьи первой группы приводятся в большинстве публикаций на тему учета затрат на качество, так как присутствуют на большинстве предприятий. Статьи второй группы являются предметом дискуссии об отношении к затратам, связанным с качеством. Работы, затраты по которым относятся на данные статьи, могут непосредственно не влиять на возникновение несоответствий продукции или влияние их может слабо проследиваться. Однако, они могут представлять интерес для менеджеров при корреляции с затратами по другим статьям или являться специфическими видами деятельности в области менеджмента качества.

Поэтому можно классифицировать статьи затрат на стандартизированные и специальные (оригинальные). Учет по первой группе должен быть налажен в первую очередь для сопоставления данных с данными других предприятий и отраслей, а также выявления общего соотношения между группами затрат в первом приближении.

Несмотря на то, что в соответствии со стандартами ИСО серии 9000 каждое предприятие вправе использовать классификацию затрат согласно собственным критериям, а также использовать собственные методы определения затрат, известно немало примеров, когда производители должны были руководствоваться определенными требованиями к учету затрат, связанных с качеством. Так, американские производители, работающие по контрактам с обязательным выполнением требований военных стандартов на систему качества, должны не только учитывать затраты по строго установленным направлениям, но и предоставлять отчетность по ним потребителю. Автомобилестроительные фирмы предъявляют сегодня к поставщикам требования учета затрат в соответствии с собственными рекомендациями и рекомендациями потребителей – автосборочных предприятий. Приведенные примеры иллюстрируют объективно происходящий в настоящее время процесс интеграции предприятий, цель которой удовлетворение потребителя конечного продукта при согласовании интересов и действий всех предприятий, участвующих в производственном процессе, как в области качества, так и в других областях. При этом затраты, связанные с качеством, играют роль одного из способов экономической интеграции в области качества. Для обеспечения такой интеграции необходима стандартизация определенных направлений затрат, связанных с качеством. Необходимо отметить, что при интеграции предприятий на основе материальных потоков стандартизацию направлений учета затрат, связанных с качеством, следует вести в рамках производственных цепочек, объединяющих поставщиков и изготовителей продукции для конкретного потребителя, имеющих общую цель и согласованные методы работы.

Для более детального изучения затрат в рамках отдельного предприятия необходимо сформировать учет по специальным (оригинальным) статьям. К оригинальным затратам на качество можно отнести, например, претензии потребителя, связанные с задержками сроков поставки, затраты на профилактический ремонт оборудования. При возникновении противоречий по вопросу об оригинальных статьях затрат, связанных с качеством, можно руководствоваться общим правилом: с помощью постановки вопроса "Исчезнут ли затраты, если исчезнут дефекты или несоответствия?" выяснить, коррелируют ли данные затраты с дефектами или несоответствиями.

Рассмотренные категории затрат не дают полной информации об экономическом содержании затрат на качество. Существуют также дополнительные признаки классификации затрат, направленные на улучшение понимания процессов обеспечения и управления качеством [31].

Затраты, связанные с качеством, классифицируются по следующим признакам.

– По стадиям жизненного цикла продукции (рис. 3.2). В основе данной классификации лежит "петля качества".

– По целевому направлению:

1) затраты на обеспечение качества – затраты на все планируемые виды деятельности в рамках системы менеджмента качества, необходимые для создания уверенности в том, что объект будет выполнять требования к качеству;

2) затраты на управление качеством – затраты на виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения установленных требований к качеству;



Рис. 3.2. Стадии жизненного цикла продукции/услуги ПП

3) затраты на улучшение качества – затраты на мероприятия, предпринимаемые для повышения эффективности деятельности и процессов.

– По времени возникновения:

1) затраты, включаемые в себестоимость продукции – затраты, которые относятся на товары, произведенные для продажи;

2) затраты отчетного периода – расходы, приходящиеся на период, когда они были понесены.

– По характеру: единовременные и текущие.

– В зависимости от времени получения исходных данных: плановые и фактические.

– По направлению учета (по степени прослеживаемости):

1) прямые – полностью относящиеся непосредственно на направление учета;

2) косвенные – распределяемые по направлениям учета.

3) под направлением учета понимается область деятельности, где необходим обособленный целенаправленный учет.

– По отношению к процессу производства:

1) производственные – возникающие в процессе производства;

2) внепроизводственные – возникающие вне производства.

В системе управления менеджерам для принятия решений необходима информация об ожидаемых затратах и доходах, которые должны изменяться под влиянием данных затрат. Для того, чтобы иметь возможность детально анализировать альтернативные варианты действий для принятия решений и планирования, необходимо весьма подробно систематизировать затраты с точки зрения управления ими. В связи с этим затраты классифицируются.

– По отношению к объему производства:

- 1) переменные затраты – изменяющиеся прямо пропорционально объему производства.
- 2) постоянные затраты – неизменные для различных масштабов производства.
- 3) полупеременные затраты – затраты, содержащие как постоянную, так и переменную составляющие.
- 4) полупостоянные – постоянные для конкретного объема производства, но возрастающие скачкообразно при каком-либо критическом объеме производства.

– По степени предсказуемости:

- 1) планируемые, имеющие собственный источник финансирования;
- 2) непланируемые – заемные, поступают в виде кредита.

– По принятию в расчет для принятия решений

- 1) принимаемые в расчет (релевантные);
- 2) не принимаемые в расчет (нерелевантные).

Различают также:

– Безвозвратные затраты (затраты истекшего периода) – стоимость уже приобретенных ресурсов, когда будущий выбор в пользу какой-либо альтернативы не может повлиять на сумму данных затрат, так как они возникли в результате ранее принятого решения.

– Вмененные затраты – возможность, которая потеряна или которой жертвуют, когда выбор какой-то альтернативы требует отказа от другой.

– Инкрементные (приростные, дифференциальные) затраты – затраты в результате изготовления или продажи какого-то дополнительного количества продукции.

– Маржинальные затраты – дополнительные затраты на единицу продукции.

– По степени возможности влияния на общую сумму затрат различают:

- регулируемые – затраты, величина которых находится в прямой зависимости от воздействия на них со стороны менеджера;
- нерегулируемые – затраты, на которые менеджер не может оказать влияния.

По видам работ затраты, связанные с качеством, классифицируют в соответствии с технологией производства и последовательностью работ: затраты при транспортировании, приемке продукции, хранении, производстве, реализации и др. Данная группировка не позволяет с достаточной достоверностью подготавливать информацию для организации системы контроля по центрам ответственности, так как один и тот же вид работ, например, контроль в процессе производства, может выполняться несколькими исполнителями. Также некоторые виды работ, например, проверка контрольно-измерительного оборудования, могут производиться внутренними подразделениями и внешними подрядчиками. В соответствии с этим классификация затрат по видам работ дополняется группировкой по местам возникновения затрат. Классификация затрат по местам их возникновения зависит от организационной структуры управления и поэтому на каждом предприятии разрабатывается своя номенклатура статей.

Наряду с простейшим делением может использоваться разделение затрат по компонентам, продуктам, проектам, потребителям, рынкам и подразделениям или центрам ответственности предприятия.

Так как управление качеством осуществляется на всем протяжении жизненного цикла продукции, то и затраты, связанные с качеством, будут существовать от момента начала маркетинговых исследований до утилизации продукции. За время жизненного цикла продукция находится в собственности разработчика, изготовителя, организаций сферы обращения и потребителя. Поэтому затраты, связанные с качеством, возникают у всех указанных лиц. Отношение к собственнику продукции является следующим признаком классификации затрат на качество.

У каждого собственника за исключением потребителя существуют функциональные затраты. При передаче права собственности на продукцию следующему участнику производственной цепи затраты, связанные с качеством, входящие в себестоимость продукции предыдущего звена, можно суммировать с соответствующими затратами последующего звена.

Таким образом, затраты на качество ПП аккумулируются в ходе жизненного цикла продукции/услуги или по материалопроводящей цепи до момента продажи продукции конечному потребителю.

Так как усилия всех участников цепочки производства или материалопроводящей цепи имеют в условиях рыночной экономики одну цель – удовлетворение конечного потребителя, то всех участников данной системы (разработчиков, изготовителей и организации сферы обращения) можно объединить под одним наименованием "производитель". При этом затраты на качество можно разделить на категории: затраты на качество поставщика, затраты на качество производителя и затраты на качество потребителя (рис. 3.3).

Так как в процессе производства принимает участие не один производитель, а группа предприятий, связанных между собой отношениями "поставщик – потребитель", то понятие производителя при переходе к анализу затрат на конкретном этапе производства можно разделить на понятие поставщика и изготовителя. Затраты на качество изготовителя подробно рассмотрены выше. Не относящиеся к затратам изготовителя затраты на качество на отдельном этапе производства можно объединить в группу прочих затрат.

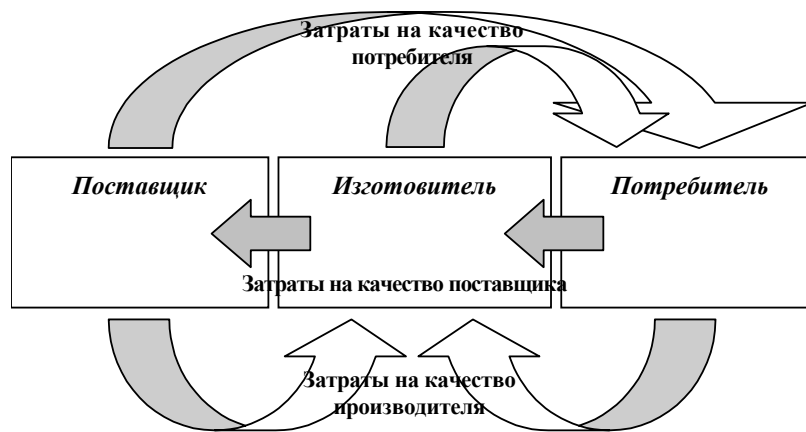


Рис. 3.3. Структура суммарных затрат, связанных с качеством, по отношению к субъектам рынка ПП

Прочие затраты на качество – затраты, которые непосредственно не несет изготовитель, но которые влияют на его решения и конечный успех на рынке. К прочим затратам на качество относятся затраты, связанные с качеством, у потребителя и поставщика.

Значительная часть затрат, связанных с качеством поставщика входит в себестоимость продукции поставщика, поэтому чем больше затраты на качество, тем выше себестоимость продукции поставщика. Производитель, таким образом, заинтересован в снижении затрат на качество своих поставщиков и субпоставщиков. Затраты на качество поставщика можно классифицировать так же, как и затраты изготовителя. Необходимо учитывать то, что часть затрат производителя, возникших по вине поставщика, может быть перенесена на поставщика в группу затрат на внешние отказы.

Затраты, связанные с качеством потребителя, возникают в связи с эксплуатацией некачественной продукции. Данные затраты в соответствии с законодательством в области защиты прав потребителя частично могут быть перенесены на затраты производителя, т.е. стать частью его затрат на внешние отказы. Высокие затраты на качество у потребителя снижают прибыль производителя и способствуют уменьшению интереса потребителя к продукции. Поэтому предприятие должно подключать данные о затратах, связанных с качеством в эксплуатации, к анализу собственных затрат на качество.

Классификация затрат на качество позволяет выявлять характер взаимосвязи групп затрат и их составляющие и благодаря этому воздействовать на определенные статьи затрат для достижения намеченных целей в области качества и управления затратами.

После того как определены характеристики коммуникационных процессов и построена процессная модель СМК ПП, необходимо идентифицировать и классифицировать затраты на коммуникационный процесс. Затраты на процесс складываются из затрат на соответствие процесса и затрат вследствие несоответствия и составляют полную стоимость процесса. Затраты на соответствие – затраты, необходимые для исполнения всех установленных и предлагаемых потребностей заказчиков при отсутствии недостатков в существующем процессе. Затраты вследствие несоответствия – стоимость затраченных времени, материалов, ресурсов, связанных с процессом поступления, производства, отгрузки и исправления неудовлетворительной продукции и услуг (британский стандарт BS6143:1992 "Руководство по экономике качества").

Затраты, возникающие сверх затрат на процесс, эффективность которого максимальна, являются затратами вследствие несоответствия процесса. Совершенствование процесса приведет к повышению его эффективности, а значит, к изменению соотношения "затраты на соответствие – убытки вследствие несоответствия". Все затраты, ее составляющие, будут классифицироваться по принципу "полезности".

Классификация затрат на качество и распределение их по элементам должны стать частью повседневной работы внутри ПП. С этой целью всему персоналу должны быть хорошо известны различные элементы затрат и соответствующие им коды. При этом необходимо быть уверенным в том, что все данные согласуются с финансовыми материалами, счетами и т.д. Необходимо опираться на реальные бухгалтерские данные при получении элементов затрат.

Затраты на качество, взятые сами по себе, в абсолютном (стоимостном) выражении не отражают общей картины и могут ввести в заблуждение. Их необходимо сравнивать с подходящей измерительной базой. Такими базами могут быть: отношение затрат на качество к себестоимости; отношение затрат на качество к объему реализованной продукции. Использование этих баз позволяет сравнивать эффективность деятельности ПП в различные периоды времени.

Основной принцип формирования затратных показателей в коммуникационной СМК ПП – представление каждому информацию по затратам на качество в той форме, которая была бы наиболее полезна и наиболее удобна в использовании. Данный отчет должен содержать информацию, которая позволит: сравнить текущий уровень достижений с уровнем прошлого периода, т.е. выявить тенденции и наметить возможные направления деятельности; сравнить текущий уровень с поставленными целями; выявить наиболее значительные области затрат; выбрать области для улучшения; оценить эффективность программ по улучшению.

Важным документом СМК ПП является отчет об удовлетворенности потребителей, который должен содержать результаты мониторинга, использованные источники и методы сбора информации, а также оценку факторов, влияющих на удовлетворенность потребителей. В отчете должно быть дано сравнение с прежними результатами, тенденциями или информацией о конкурентах.

3.3. ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ¹⁴

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.

Можно отметить ряд тенденций, происходящих в сегодняшнем обществе:

1) существенное ускорение изменений внешней среды, в которой работают организации. Несколько десятков лет назад скорость изменения внешней среды, в которой работает большинство организаций в развитых странах, стала выше скорости, с которой организации могут легко реагировать на эти изменения;

2) все увеличивающаяся глобализация бизнеса;

3) появление новых технологий, которые позволяют существенно упростить разработку, производство и потребление продукции и услуг и сделать возможным создание более сложных ПП, в том числе распределенных по всему миру.

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 оступиться 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 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 коммуникационные 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

¹⁴ Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента качества : учебное пособие / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. – М. : Изд-во "Дело и Сервис", 2003. – 304 с.

клиента. Вчера можно было обдумывать ответ на запрос клиента в течение 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 подразделений, 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 обучении. В силу своих особенностей они уже не смогут работать с людьми, живущими в "старых", доэлектронных 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 коммуникационными 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.

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

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 соизмерять 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 – 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 исполнителен 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, аргументированно 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 экономию 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.

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.

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.

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, бездушие, 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 слабохарактерностью. Даже при богатстве знаний и разнообразии способностей слабовольный 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.

Выявленные тенденции коммуникационной 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 ее отрицание, свидетельствующие об отсутствии существенного фактора мотивации и, следовательно, наличии 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

По результатам данной работы можно сделать следующие основные выводы.

1. Сейчас происходит качественно новая по сравнению с предыдущими коммуникационная революция, вызывающая изменения практически во всех сферах жизнедеятельности общества. Постиндустриальная стадия развития отождествляется с понятием "информационное общество". В экономике становится очевидной решающая роль информационно-коммуникационной составляющей непосредственно в производстве материальных благ и услуг.

2. Установлено, что в основу экономического управления персоналом должны закладываться подходы, отвечающие природе конкретной бизнес-деятельности. Констатировано, 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 разнообразным потребностям и побуждали к такому трудовому поведению, которое способствует достижению целей организации.

3. Коммуникации, как таковые, по своей сущности не только связаны с экономикой, а являются общенаучной категорией. Многоплановость феномена коммуникации заключается в том, что ее свойства специфическим образом проявляются в различных условиях, в которых протекают те или иные природные и социальные процессы.

4. В экономической теории грядущего века идея "экономического – рационального человека" явно должна уступить место идее "социального человека". Исходя из этого, должна существенно измениться и теоретическая интерпретация "пирамиды" функциональной соподчиненности экономических интересов: национальных (государственных), корпоративных и индивидуальных.

5. 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.

6. Коммуникационная парадигма плюралистична по своему содержанию и базируется на следующем фундаментальном положении: субстанцией разнообразных социально-экономических явлений и процессов являются коммуникация и информация. Разнообразные политические, социальные, психологические, экономические явления (процессы) имеют информационную природу или информационно заданную генетическую основу. Коммуникационную природу имеют экономическая динамика и динамика социальных процессов.

7. 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.

8. 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 обоюдовыгодных действий, обеспечивающих оптимальный уровень общего и частного дохода.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: Ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг. – 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.
3. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001.
4. Герчигова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчигова. – 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 / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 1995. – № 4. – С. 47 – 51.
6. Гордон, Я.Х. Маркетинг партнерских отношений / Я.Х. Гордон. – СПб. : Питер, 2001.
7. Дятлов, С.А. Теория человеческого капитала : учебное пособие / С.А. Дятлов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1996.
8. Жданов, С.А. Основы теории экономического управления предприятием : учебник / С.А. Жданов. – М. : Изд-во "Финпресс", 2000. – 384 с.
9. Жуков, В.Н. Учет интеллектуальной собственности / В.Н. Жуков // 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 / К. Исикава ; 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 / В.А. Качалов // Стандарты и качество. – 1997. – № 5. – С. 47 – 52.
14. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы общества / С.М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП ; Знание, 2002.
15. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП ; Знание, 2000.
16. Комаров, А.Г. Практикум по организационному поведению (управление аспектами) / А.Г. Комаров. – Уфа : УТИС, 2001.
17. Комаров, А.Г. Практикум менеджмента / А.Г. Комаров. – Уфа : УТИС, 2001.
18. Комаров, М.А. Оценка точности предпринимательских прогнозов и риска / М.А. Комаров. – Дубна : Геоинформ-марк, 1996.
19. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента : учебное пособие / Э.М. Коротков. – М. : Де-КА, 1997.
20. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме / Ю.Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1997.
21. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1999.
22. Колесников, Ю. Краткий толковый словарь кадрового менеджмента / Ю. Колесников // Служба кадров. – 1998. – № 12. – С. 47.
23. Крянев, Ю.В. Образ качества / Ю.В. Крянев, М.А. Кузнецов // Стандарты и качество. – 1997. – № 4. – С. 66 – 69.
24. Крянев, Ю.В. Социальное качество / Ю.В. Крянев, М.А. Кузнецов // Стандарты и качество. – 1997. – № 7. – Ст. 3. – С. 40 – 43.
25. Кудашев, А.Р. Государственные руководители и менеджеры-предприниматели: сравнение черт личности / А.Р. Кудашев // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4. – С. 64 – 67.
26. Куликова, Е.В. Внутрифирменное управление персоналом в условиях предпринимательства / Е.В. Куликова. – Ижевск, 1998.
27. Лapidус, В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В.А. Лapidус ; Гос. ун-т управления ; Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО "Типография «Новости»", 2000. – 432 с.
28. Лapidус, В.А. Прежде чем внедрять стандарты ИСО серии 9000, надо навести элементарный порядок на производстве / В.А. Лapidус // Стандарты и качество. – 1999. – № 2. – С. 32 – 33.
29. Лapidус, В.А. Статистические методы, всеобщее управление качеством, сертификация и кое-что еще... / В.А. Лapidус // Стандарты и качество. – 1996. – № 5. – С. 66 – 68.
30. Лapidус, В.А. Диалог консультанта с руководителем / В.А. Лapidус, А.Н. Рекшинский. – Н. Новгород : СМЦ "Приоритет", 2000. – 84 с.
31. Лукичева, Л.И. Ускорение цикла создания и освоения новой техники на основе автоматизации поисковых работ / Л.И. Лукичева, Н.К. Моисеева. – М. : Изд. МИЭТа, 1987.
32. Менеджмент организации : учебное пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саламатина. – М. : Инфра-М, 1995.
33. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатъевой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998.
34. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. – Казань, 1994.
35. Моисеев, Н.Н. С мыслями о будущем России / Н.Н. Моисеев. – М. : Наука, 1997.
36. Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение : учебное пособие / Е.Г. Молл. – М. : Финансы и статистика, 2000.
37. Морита, А. Общее и промышленное управление / А. Морита. – М., 1991.

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1. Изучение промышленного предприятия как коммуникативной системы	5
1.2. Теоретические подходы идентификации коммуникационных процессов повышения качества продукции промышленного предприятия	16
1.3. Разработка организационно-экономического механизма процессного формирования коммуникационных резервов повышения качества продукции промышленного предприятия	25
2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	35
2.1. Методы идентификации коммуникационных процессов в системе менеджмента качества промышленного предприятия	35
2.2. Разработка методических рекомендаций по выявлению коммуникационных резервов на базе менеджмента знаний предприятия	47
2.3. Кайзен-технология формирования коммуникационных резервов промышленного предприятия	71
2.4. Бенчмаркинг-технология формирования коммуникационных резервов промышленного предприятия	78
2.5. Применение моделей делового совершенства менеджмента качества промышленного предприятия для развития коммуникационных резервов повышения качества продукции	82
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	87
3.1. Анализ результативности и эффективности реализации коммуникационных резервов в системе менеджмента качества промышленного предприятия	87
3.2. Формирование затратных показателей в системе менеджмента качества промышленного предприятия при реализации коммуникационных резервов	93
3.3. Прогнозы развития промышленного предприятия на базе коммуникационных резервов	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	114
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	116