

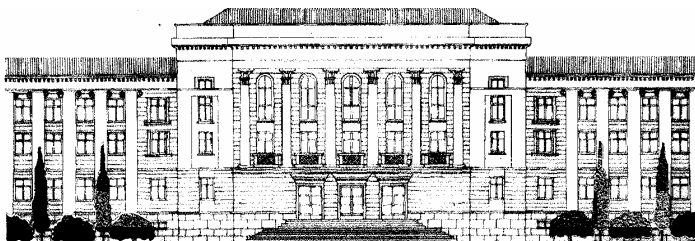
*И.Г.Зедгинидзе*

**Всеобщее**

**управление**

**качеством**

**ГРУЗИНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**



**ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ  
КАЧЕСТВОМ  
TQM**

**Конспект лекций**



Технический университет  
*«Центр информатизации»*  
Тбилиси 2005

УДК 33

**Всеобщее управление качеством:** *конспект лекций*:  
Тбилиси: Технический университет – «Центр информатизации»,  
2005 г. -82 с.

Данная книга посвящена новой модели управления бизнесом – TQM, основанной на критериях Болдриджа, и обеспечивающей кардинальное улучшение работы организаций благодаря полному подчинению всех их функций и процессов достижению превосходного качества и удовлетворению потребителя.

Книга соответствует программе курса «Всеобщее управление качеством», читаемого в Грузинском техническом университете и предназначена для магистрантов.

ISBN 99928-18-

*Рецензенты:*

*Р.М.Жвания*, кандидат технических наук, доцент

*Г.Б.Коренецкий*, кандидат технических наук, доцент

© Технический университет –  
«Центр информатизации», 2005

## ВВЕДЕНИЕ

Всеобщее Управление Качеством (Total Quality Management – TQM) – современная интегрированная концепция качества, рассматривающая качество как результат мероприятий и операций, осуществляющихся на протяжении всего производственного цикла и охватывающих технологический процесс, экономическую и социальную сферы. Ключевое понятие концепции TQM, уже получившей широкое распространение во всем мире, – «качество», причем качество «всеобщее», поскольку оно относится не только к товарам и услугам, но и ко всем остальным аспектам менеджмента.

TQM – это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов (персонала во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры) и направленный на достижение долгосрочного успеха через удовлетворение требований потребителя и выгоды как для членов организации, так и общества (то есть выполнение требований общества).

Часто возникает путаница в понимании терминов *управления качеством* (quality control), *обеспечения качества* (quality assurance), *общее руководство качеством* (quality management) и *Всеобщее Управление Качеством*. Говоря упрощенно, управление качеством касается средств оперативного характера для выполнения требований к качеству, в то время как обеспечение качества направлено на достижение уверенности в этом выполнении, как внутри организации, так и вне ее – у потребителя. Общее руководство качеством включает *управление качеством* и *обеспечение качества*, а также такие дополнительные понятия, как политика в области качества, планирования качества и улучшения качества. Общее руководство качеством осуществляется с помощью *Системы Качества*. Всеобщее Управление Качеством вносит в данные понятия *долговре-*

*менную стратегию глобального руководства и участия всех членов организации в интересах самой организации, ее членов, потребителей и общества в целом.*

На примерах лучшего опыта применения TQM в преуспевающих в мире как огромных корпорациях, так и в малом и среднем бизнесе, продемонстрируем новую модель управления бизнесом, основанную на критериях Болдриджа. *Модель TQM включает все аспекты Вашего бизнеса.* Большие прибыли, получаемые компаниями были достигнуты благодаря полному подчинению всех их функций и процессов достижению превосходного качества и удовлетворению потребителя. Изучение запросов потребителя и удовлетворение этих запросов – начало и конец цикла, включающего бизнес-планирование, организацию производства, подбор и мотивацию персонала и другие аспекты.

Прежде чем сможем говорить о ключевых элементах бизнеса, необходимо определить, что это за элементы.

Раздел 1 данного конспекта лекций знакомит читателя с самой исчерпывающей и широко распространенной в мире моделью управления, основанной на критериях Болдриджа. Раздел 2 исследует как руководители предприятий осуществляют переход от традиционного управления к системному управлению, основанному на критериях Болдриджа. Раздел 3 показывает, как компании узнают запросы своего потребителя и затем используют эти знания, чтобы двигать всю систему. Раздел 4 исследует как компании делят запросы потребителей элементом своей внутренней структуры. Раздел 5 обращает особое внимание на роль директоров и руководителей во взаимодействии требований потребителя и компании посредством организации и обеспечения того, чтобы эти требования были удовлетворены. Раздел 6 показывает, как компании делегируют своим служащим полномочия и налагают ответственность за постоянное совершенствование. Раздел 7 рассказывает как компании дают служащим знания и навыки, необходимые для эффективного осуществления их все бо-

лее значительной роли. Раздел 8 рассказывает о признании и поддержке стараний служащих улучшить качество и удовлетворить потребителя, о награде за это. Раздел 9 обращает внимание на удовлетворение служащих в результате действий, описанных в разделах 6-8, и твердой уверенности компании в их ценности. Раздел 10 описывает как бенчмаркинговые компании вплотную подходят к потребителю. Раздел 11 исследует процессы, происходящие при преобразовании внешних запросов потребителя в требования компании к своим служащим. Раздел 12 описывает, как компании организуют и совершенствуют работу во всех сферах. Раздел 13 описывает, как компании постоянно улучшают качество поставщиков. Раздел 14 показывает, как люди используют единую во всех компании систему измерения, чтобы с ее помощью координировать и интегрировать организацию и управлять ею на деле. Раздел 15 показывает, как компании равняются в своей деятельности на бенчмаркинговые организации и фирмы мирового уровня. Раздел 16 исследует отношения между компаниями и обществом и разъясняет связь между новой моделью управления и ответственностью компании перед обществом. Раздел 17 описывает, как компании следят за своими системами. Раздел 18 знакомит со способами, которые может использовать Ваша компания для перехода на новую модель управления.

Всеобщее Управление Качеством все в большей степени становится идеологией, охватывающей все слои современного общества. Вот почему, по нашему убеждению, знание TQM и его практическое применение необходимы каждому члену общества, занимающемуся трудовой деятельностью, и в первую очередь выпускникам вузов независимо от их будущей специальности.

# 1. НОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

В ответ на жесткую конкуренцию в быстро изменяющемся мире руководители и менеджеры вначале, следуя иерархической теории бизнеса, построенной на капитале и *приводимой в движение прибылями* искали пути к повышению конкурентоспособности увольняя людей, продавая предприятия и требуя больше от тех, кто остался. Но таким путем выбираться из своих проблем компаниям становилось все сложнее и сложнее. Всеобщая конкуренция сделала прежнюю традиционную модель управления устаревшей.

В отличие от старой новая модель *управления приводится в движение потребителем*. Она сосредоточена не на том, сколько мы производим, а на том, насколько мы удовлетворяем запросы потребителя. Ключевыми моментами, имеющими первоочередное значение для повышения конкурентоспособности, являются – ориентация на потребителя, корпоративное мышление, интеграция и работа в команде. Принципиальные отличия этой новой модели от традиционной представлены в табл. 1.

**Таблица 1**

*Сравнение традиционной модели управления с моделью, развиваемой подходом ТОМ*

Традиционная модель управления	Элементы	Новая модель управления
Вертикальная	<b>Организационная структура</b>	Горизонтальная
Автократический	<b>Стиль руководства</b>	Кооперативный
Прибыль	<b>Центр внимания деятельности фирм</b>	Клиенты (потребители)
Самообслуживание	<b>Мотивация</b>	Разумный эгоизм (реалистический альтруизм)
Внутренние	<b>Рынки</b>	Глобальные
Капитал	<b>Ресурсы</b>	Информация
Однородная	<b>Рабочая сила</b>	Разнородная
Безопасность	<b>Ожидание сотрудников</b>	Профессиональный рост
Персональная	<b>Организация работы</b>	Командная

Чтобы воспользоваться преимуществом этого подхода, руководители и менеджеры должны быть «системными аналитиками» очень хорошо понимающими систему, в которой они работают и способными интегрировать эти инициативы в более общий процесс постоянного усовершенствования.

Новая модель управления – это ничего более, чем видеть Вашу организацию в целом: взаимосвязь людей и процессов, которая определяет успех, примеры изменения, которые требуют особого внимания. Каркасом для видения прежде всего взаимосвязей, а не отдельных вещей, примеров изменения, а не статических снимков является *системный анализ*.

Переход от старой модели управления к новой требует от нас другого мышления. Ядром новой модели управления стал такой критерий, как *качество*, определяемое как «соответствие и превышение ожиданий потребителя». Лучшая система соответствия и превышения ожиданий потребителя определяется критериями Малькольма Болдриджа. Критерии Болдриджа определяют новую модель управления потому, что они дают лучший путь к пониманию, оценке, контролю и совершенствованию организации. В модели Болдриджа четко видна система, которая: а) сосредоточена на потребителе; б) нацеливает внутренние процессы на удовлетворение потребителя; в) заставляет каждого в компании работать на общие цели; г) способствует долгосрочному подходу к постоянному совершенствованию; д) требует развития управления на деле; е) способствует прежде всего предотвращению, а не исправлению; ж) ищет пути ускорения всей организации; з) за пределами компании ищет возможности партнерства с потребителями, поставщиками и другими компаниями; возможность стать бенчмаркинговой компанией и выполнять обязанности компании как члена общества; и) оценивает результаты.



Живым доказательством преимуществ системного анализа являются преуспевающие компании во многих странах мира, в том числе такие крупные как Intel, IBM, Carrier, Kodak и др.

На выгоды от применения новой модели управления дает возможность взглянуть следующая схема (рис.1)

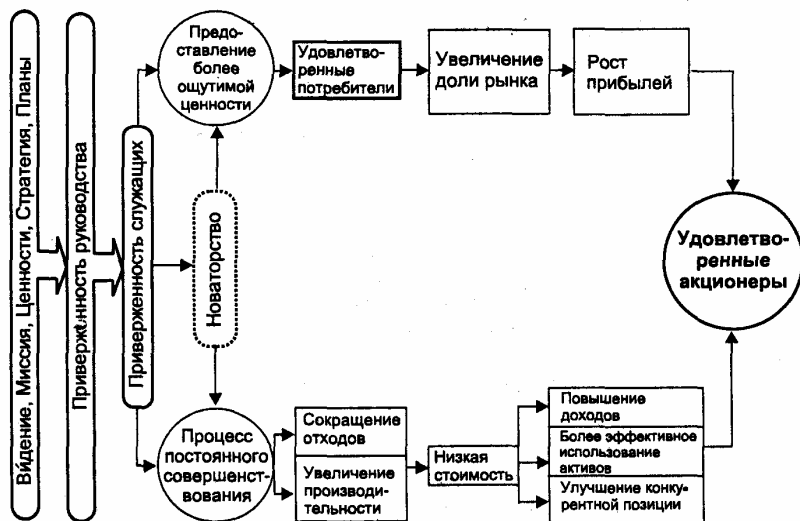


Рис.1

Ключевые элементы новой модели и их взаимосвязь показаны на рис.2. Модель приводится в движение *запросами потребителя* и направлена на *удовлетворение потребителя*. Руководство и информация влияют на все части организации. *Руководство* направляет деятельность каждого в компании на удовлетворение запросов потребителя путем постоянного совершенствования; *информация* собирается со всех важнейших точек, чтобы оценить и исправить текущие операции и помочь людям принять решения, основанные на фактах. Процесс *планирования* вовлекает руководителей, директоров, служащих, потребителей и поставщиков в разработку планов действий, которые каж-

дый отдел, команда и служащий могут воплотить в каждодневную работу.

**Запросы — Ваш потребитель — Удовлетворение**



**Рис.2. Новая модель управления**

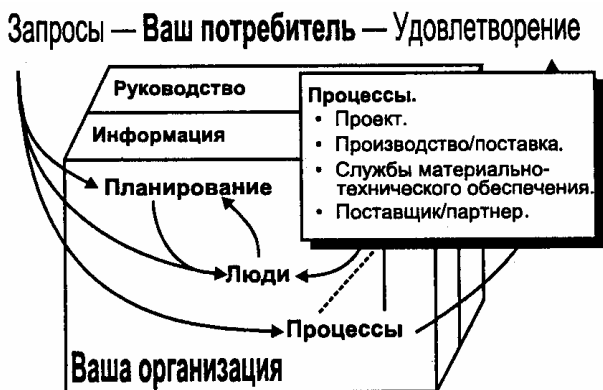
Люди – руководители, директора, наставники и служащие – в центре новой модели вовлечены в планирование, руководство, совершенствование работы и обслуживание потребителя (рис.3)

**Запросы — Ваш потребитель — Удовлетворение**



**Рис.3. Как люди вносят свой вклад в новую модель управления**

Новая модель также ориентирована на *процесс* и горизонтальную организацию, нацеленную на выполнение запросов потребителя (рис.4).



**Рис.4.** *Процесс управления в новой модели*

Таким образом можно резюмировать, что цель новой модели – не прибыли (как в старой модели), а удовлетворение потребителя с учетом того, что прибыли повысятся тогда, когда повысится качество. Новая модель управления достигает этого путем ориентации всей компании на потребителе и совершенствования процессов, которые ведут к его удовлетворению.

## 2. РУКОВОДСТВО

В мероприятиях по реформированию (реструктуризации) организаций на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Образно говоря, руководители имеют ключи к совершенствованию организации. И если они держат их а кармане, не открывая дверей, организация не сможет войти в эти двери. Хотя открытие двери это еще не гарантия того, что организация обязательно улучшит свою деятельность.

Что же должен делать руководитель организации?

В первую очередь он должен быть предан управлению качеством, понимать его основу, фактически участвовать в преобразованиях, осуществлять интегрирование качества в модель управления компанией. Переход на системное управление каждый президент компании, председатель правления или исполнительный директор начинают с того, что посвящают этому и себя, и компанию. «Вы должны быть не менее чем фанатично преданы повышению качества, чтобы получить желаемый эффект, – говорит основатель лидера качества компании FedEx Фридрих У.Смит. – Вы должны говорить о нем и повышать его при каждой возможности». Таким образом первой составляющей в преобразованиях является *преданность качеству*.

Второй составляющей в преобразованиях является *определение места руководителя в системе*, потому что на него будут смотреть, как на основную фигуру в процессе постоянного повышения качества. Руководители, которые говорят о качестве и активно участвуют в процессе его повышения, не позволяют усомниться в чем заключаются приоритеты компании.

*Активное участие в процессе повышения качества компании* – третья составляющая в руководстве преобразованиями – может принимать различные формы. Некоторые руководители участвуют в создании всеобъемлющей, ориентированной на потребителя системы измерения его удовлетворения и качества обслуживания; возглавляют разработку критериев, каждый день показывающих всем служащим, насколько они удовлетворяют потребителя качеством услуг; тратят огромное количество времени, обсуждая запросы потребителя и качество со служащими, потребителями, поставщиками, дистрибьютерами и многими другими – теми, кто влияет на их компании и зависит от них.

Если руководитель предан управлению качеством, понимает его основу и фактически участвует в преобразованиях, четвертой составляющей является *официальное уч-*

*реждение системного управления как модели управления компанией.*

Компании-лидеры качества основывают процесс повышения качества на ясном и точном видении целей организации и понимании критериев качества. Приведем в качестве примера цель крупнейшей компании по производству оптического волокна и фотокомпонентов, стекла для кинескопов, телевизоров и дисплеев Corning Incorporated: «Приносить пользу нашим потребителям, акционерам, служащим и обществу, в котором мы работаем. Мы добиваемся этого, внося наши *ценности* в работу, что способствует процветанию и корпорации и отдельной личности».

Многие компании придерживаются следующих *ценностей* в сфере качества:

- Руководители должны быть лидерами;
- Служащие имеют право принимать решение и действовать по своему усмотрению;
- Честность с потребителями, служащими и поставщиками;
- Удовлетворение запросов потребителя;
- Предотвращение нарушения качества;
- Предупреждение возникновения проблемы и принятие превентивных мер до того, как она возникла;
- Делайте хорошо сразу;
- Постоянно совершенствуйтесь в удовлетворении потребителя.

Значение ценностей компании и ориентации на потребителя должны быть содержанием внутренней коммуникации компании. Руководители компании должны участвовать в обучении качеству, проводить посвященные вопросам качества презентации, совещания, часто разговаривать с рабочими в цехах, выступать как наставники по эффективной работе в команде (в крупных компаниях средством двусторонней связи стала телевизионная сеть), регулярно

обсуждать вопросы качества со своими потребителями и поставщиками и убежденно защищать качество вне компании.

*Ценностями руководства* на любом уровне являются:

1. *Честность*. Честный руководитель руководствуется кодексом этики бизнеса и моральными ценностями, поступает согласно духу корпорации и профессиональному долгу, не злоупотребляет привилегиями, добивается доверия и уважения и служит образцом для подражания, опорой профессиональной этики, политики и культуры корпорации.

2. *Смелость*. Смелый руководитель выдвигает непопулярные идеи, не избегает конфронтации, если надо – дает отпор и начальникам, и подчиненным, полагается на свои силы, стремится действовать независимо, поступает во благо компании и своих подчиненных, невзирая на личные трудности и лишения.

3. *Надежность*. Надежный руководитель доводит дело до конца, выполняет поручения, укладывается в срок, не боится ответственности, признает свои ошибки перед вышестоящим руководством; эффективно работает без или почти без контакта с начальником и сообщает ему об успехах.

4. *Гибкость*. Гибкий руководитель эффективно работает в изменяющейся среде, обеспечивает стабильность, остается беспристрастным, сталкиваясь со множеством задач сразу, справляется с несколькими проблемами одновременно, выделяет важнейшие и при необходимости меняет курс.

5. *Рассудительность*. Рассудительный руководитель использует логику, интеллект и интуицию для разумного выбора, принимает логические решения на основе фактических данных и уважения к человеческому фактору, не допускает превышения власти, использует прошлый опыт и знания в текущих решениях и дает объективные оценки.

6. *Уважение к другим*. Руководитель, уважающий других, скорее возвышает, а не преуменьшает мнение или

работу других вне зависимости от их статуса или положения в организации и выказывает уверенность в ценности каждого, несмотря на его положение.

Кроме перечисленных шести «качеств руководителя» следует отметить также, как главные атрибуты кандидата в руководители высокого уровня, и «три параметра руководства».

I. *Харизматическое лидерство*. Харизма образуется из способности видеть, что действительно важно и объяснять смысл задачи другим. Это – одна из черт, которая отличает истинного лидера от обычного руководителя.

II. *Уважение к личности*. Руководитель, который придерживается концепции уважения к личности, относится к подчиненному как к личности и выступает в качестве инструктора и учителя, используя обучение и делегирование полномочий.

III. *Поощрение новаторства*. Руководителями, успешно использующими поощрение новаторства считаются те, кто побуждает других смотреть на проблемы по-новому, нестандартно мыслить и добиваться решения проблем.

Новая модель управления бизнесом требует решительного сдвига в мышлении от тех руководителей высшего звена, которые сопротивляются системному подходу в своих организациях. Эту модель нельзя адаптировать к традиционному способу работы Вашей компании и нельзя использовать только как дополнение к нему. Это другой способ руководства и управления, он изменит Ваши взгляды на компанию – Вашу «систему» – и на Вашу роль в совершенствовании этой системы.

Таким образом, качество начинается сверху, с руководителей организации. Именно желание высшего руководства является движущей силой качества, а качество означает выживание.

### 3. ВНИМАНИЕ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

В новой модели управления бизнес начинается с *внимания к потребителю* и заканчивается *удовлетворением потребителя*, это две стороны одной медали. Запросы потребителя, на которые Вы ориентируете свой бизнес, – это те же самые запросы, которые Вы используете для оценки удовлетворения. Изменения в удовлетворении или запросах потребителя подталкивают изменения в том, как Вы работаете, а это, в свою очередь, влияет на удовлетворение потребителя. Новая модель управления – это замкнутая система, приводимая в движение удовлетворением потребителя.

Внимание к потребителям должно проявляться не в помпезных лозунгах, а в прагматической, повседневной деятельности. Прежде всего, потребители должны быть идентифицированы, т.е. сотрудники и, в первую очередь, руководители должны четко знать, кто является потребителями продукции компании. Затем следует определить потребности своих клиентов и разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией компании. После этого нужно положить эту систему показателей в основу системы мотивации сотрудников и системы управления организацией в целом, как основной индикатор успеха развития компании.

Анализируя существующие в настоящее время различные модели превалирования качества ответим на следующие вопросы:

- Кто наши потребители?
- Как мы определяем их запросы?
- Как мы используем удовлетворение потребителя, чтобы развивать наш бизнес?

Большинство компаний полагают, что знают, кто их потребитель, и они, вероятно, правы. Но знание знанию – рознь, и чем больше знаешь, тем больше шансов удовлетворить запросы потребителя. Компании-лидеры в об-



ласти качества используют разнообразную маркетинговую стратегию, чтобы привлечь и удержать целевого потребителя. Эта стратегия включает широкомасштабную рекламу в средствах массовой информации, таких как радио, телевидение, газеты и другие печатные издания, каталоги и сложную систему прямого маркетинга. Чтобы усовершенствовать маркетинговую политику одни компании осуществляют сегментацию потребительского рынка с помощью классификации, основанной на знании запросов потребителя. Это позволяет в результате анкетирования определять и отслеживать запросы, характерные для каждого сегмента (например, клиенты, которые обычно покупают спортивные товары, попадают в одну группу) и эта информация помогает компании повысить удовлетворение потребителя. Другие компании классифицируют потребности клиентов в соответствии с их родом деятельности, географическим положением и окружением. Этот процесс включает и опросы групп потребителей, создание баз данных о потребителях, содержащих имена, адреса и телефоны своих потребителей. Некоторые компании подключают потребителя к стратегическому планированию, совершенствованию и проектированию продукта, управлению и бенчмаркингу. Они поощряют служащих участвовать в командах с потребителями, общаться со служащими из компаний-потребителей, помогают им понять важность удовлетворения потребителя и результатов. Приближение к потребителю, общение с ним, проверка, тестирование – бесценный и бесконечный диалог. Другого пути для понимания потребителя нет.

Для определения запросов потребителя необходимо постоянно собирать и анализировать данные об его удовлетворении и действовать, опираясь на них. Бизнес должен двигаться туда, куда указывает потребитель. Сбор данных могут осуществлять специальные маркетинговые команды, отдел маркетинга или отдел обслуживания потребителя путем проведения ежегодных, ежеквартальных,

ежемесячных опросов потребителей (общение с потребителями по телефону, по почте через рассылку анкет, непосредственно в магазинах и т.д.), конкурентов, экспертов данной отрасли, путем формирования фокус-групп, включающих имеющихся и потенциальных потребителей для обсуждения их запросов (такие совещания могут проводиться с разной периодичностью). Кроме того маркетинговые команды должны проводить анализ преимуществ (недостатков) для продукции каждого из конкурентов, совместный с потребителями анализ конкретного продукта и качества обслуживания. Обильный «улов» информации обобщается и используется для оценки и коррекции сегментации рынка и для постоянного дальнейшего улучшения.

Большую роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет система коммуникации с ними. Это предполагает, что информационная система компании должна быть совместимой с информационными системами основных клиентов.

О том как используется удовлетворение потребителя, чтобы развивать свой бизнес можно судить на примере бейсбольной команды Louisville Redbirds. Они в результате систематических бесед со зрителями используют полученную информацию, чтобы сделать каждую игру более зрелищной, безопасной и запоминающейся: они реконструировали стадионы, установили внутреннее телевидение (чтобы зрители отлучаясь не пропустили то, что происходит на поле); создали свой талисман для привлечения юных зрителей (которым быстро надоедает бейсбол); наняли известного рок-н-рольного клавишника, играющего музыку, которая нравится семейным парам; на каждой игре дежурит врач; они платят свободным от службы полицейским для поддержания безопасности; обслуживающий персонал по три раза в течение игры проверяет туалеты, что они чистые и снабжены всем необходимым; команда проводит множество конкурсов, рекламных акций, чтобы развлечь болельщиков во время игры. Такое внимание к

деталюм помогает создать приятное впечатление, что заставляет зрителя приходиться опять, увеличилось посещаемость в два с половиной раза. Как видим, удовлетворение потребителя в данном случае двигает бизнес Redbirds. Немногие компании могут похвастаться тем, что довели внимание к удовлетворению потребителя до точки, где мысль о деньгах становится почти второстепенной. Конечно, попытки удовлетворить потребителя не должны истощить финансовые ресурсы компании, но совершенствование в этой области остается ее движущей силой.

#### 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

На начальной стадии процесса совершенствования многие компании пытаются планировать качество отдельно от бизнеса. Это неправильный подход, основанный на попытке разбить бизнес на две структуры: качество и все остальное. Разъединение этих двух областей заставляет служащих думать, что качество существует где-то вне остальной работы, что они могут добиваться качества здесь, а всю остальную работу делать где-то там. На самом деле качество – неотъемлемый атрибут *всего*, что делает *каждый* служащий. Качество – составная часть бизнеса и оно должно быть интегрировано в бизнес-план. Бизнес-план в действительности это план по качеству. Передовые компании увязывают планирование качества и бизнеса в единый стратегический план.

Задача стратегического планирования в новой модели управления – направить все усилия организации на удовлетворение потребителя, качество и достижение оперативных целей. Процесс стратегического планирования используется не только для того, чтобы наладить деятельность по улучшению качества внутри своих организаций, но и для приведения в движение процесса совершенствования в целом. Этот процесс, скопированный с

японского «хошин канри» в США называется управление с помощью планирования.

Для того, чтобы понять суть процесса планирования, посмотрим, как решаются следующие вопросы:

- Кто вовлечен в процесс планирования?
- На какие данные, включая запросы потребителя и потенциальные возможности компаний, опирается процесс планирования?
- Как процесс планирования предусматривает постоянное совершенствование?
- Как план учитывается в работе компании?
- Как совершенствуется процесс планирования?

Обычно процесс планирования организует высшее руководство. Оно обязано определить стратегию, отражающую долгосрочное видение своей компании, которое обычно охватывает следующие 5 лет. Они создают эту стратегию, опираясь на мнение всех служащих компании и часто учитывая отклик основных потребителей и поставщиков. После того, как корпоративная стратегия и цели определены, процесс планирования включает большее число служащих. Отделы, команды и рабочие бригады должны перевести корпоративное видение в конкретные цели, планы действий и критерии. Чем больше служащих вовлечено в этот процесс, как в создание, так и выполнение стратегического плана, тем лучше его понимание и воплощение. Завершенный план может быть дан на рассмотрение главным потребителям и поставщикам для дополнений с их стороны. Преимущество вовлечения людей извне – согласованность: план будет отражать потребность и ожидания клиентов и возможности поставщиков.

Процесс планирования опирается на результаты формального и неформального исследования рынка, изучения бенчмаркинга и анализа конкурентов, результаты опросов потребителей и поставщиков, концепцию и предложения по имеющимся и будущим потенциальным возможностям.

Данные должны быть: последовательными из года в год; контролироваться в области их сбора и поддаваться статистической обработке. Руководители и другие сотрудники, участвующие в создании плана, используют эту информацию для определения целей и задач, стратегии, планов действий и основных показателей корпорации. План построенный на этих данных точно отражает реалии, выдвигая цели и задачи, которые поддерживаются каждым служащим компании.

Компании перерабатывают огромное количество информации, чтобы убедиться в том, что понимают потребности своего клиента и потенциальные возможности своих компаний.

Самые лучшие стратегические планы включают конкретные меры по выполнению каждой задачи, средства сбора и анализа данных об их выполнении и своевременный контроль руководством. Важно определить, собрать и использовать точные данные; иначе будет невозможно достичь постоянного совершенствования важнейших сфер деятельности компании. Стратегические планы сосредотачивают организации на нескольких наиважнейших ключевых процессах. Показатели этих процессов включают достигнутый уровень и цели, намеченные на конец следующего года. Показатели проверяются часто и регулярно. Налагая ответственность за движение в правильном направлении, компания придает официальный статус постоянному совершенствованию в тех областях, которые она считает важнейшими.

С утверждением плана процесс планирования завершается только наполовину. Вторая половина – план должен быть претворен в жизнь. Это означает определение конкретных шагов, необходимых для достижения целей на уровне корпорации, подразделения, отдела, бригады, команды и отдельной личности; оценку того, как руководители справляются с контролем работы и помогают тем

группам, у которых возникают проблемы. Самый эффективный стратегический план будет столь же эффективен на деле, если каждое задание, выполненное каждым служащим, будет работать на корпоративную цель.

Совершенствование процесса планирования предусмотрено самим процессом планирования. После завершения процесса составления долгосрочного стратегического плана компания опрашивает участников, как можно улучшить его главные этапы. Руководство взвешивает предложения и вносит необходимые изменения в следующий цикл планирования. Такая обратная связь порождает постоянное улучшение: количество занятых в этом процессе служащих возрастает, процесс включает потребителей и поставщиков, расширяется обучение, чтобы дать служащим больше средств для достижения своих целей.

Ведущие компании доказали, что процесс стратегического планирования может быть использован для координации и обеспечения повышения качества. Служащие работают над тем, что важно для компании.

## **5.УПРАВЛЕНИЕ**

Управлять качеством – значит управлять производственными процессами, а и значит управлять всей системой.

Основополагающим принципом TQM является концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности предприятия на конкретных процессах, и в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции компании. Доказано что, желаемый результат легче достичь, если соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессом.

Процессная модель предприятия состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия. Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, ко-

торы вместе создают результат, имеющий ценность для самой организации, потребителя. Обычно на практике применяются два вида бизнес-процессов: а) основной, на базе которого осуществляется выполнение функций по текущей деятельности предприятия по производству продукции или оказанию услуг; б) обслуживающий, на базе которого осуществляется обеспечение производственной и управленческой деятельности организации. Бизнес-процессы реализуют посредством осуществления бизнес-функций.

При применении процессного подхода структура управления организацией включает два уровня: управление в рамках каждого бизнес-процесса и управление группой бизнес-процессов на уровне всей организации. Характеристикой качества управления отдельным бизнес-процессом (группой бизнес-процессов) являются показатели эффективности, среди которых можно выделить: затраты на осуществление, продолжительность осуществления, показатели качества. На основе этих показателей организация должна определить процессы проектирования, производства и поставки продукции или услуги. В результате традиционное управление результатами процесса переходит в управление самим процессом.

В новой модели процесс управления – это систематический подход к удовлетворению и опережению ожиданий потребителя. Этот подход включает каждый элемент системы.

Руководство определяет видение и ценности компании. Потребитель подсказывает, на чем сконцентрировать усилия. Стратегическое планирование преобразует видение, ценности и запросы потребителя в цели компании. А система находится в полной готовности к осуществлению этих целей. Но сначала *цели* должны быть преобразованы в *требования*, которые сосредоточат внимание всех служащих на конкретных улучшениях, которые они могут и должны сделать. Без этих общих для всех ясно сформулированных требований и без контроля за их выполне-

нием система фальшивит, лязгает и хрипит, вместо того, чтобы петь в унисон с постоянным усовершенствованием.

Компании должны проделывать исключительную работу по преобразованию запросов клиентов и ценностей качества в требования ко всем служащим и по распространению этих требований по компании.

В данной главе мы рассмотрим как преуспевающие организации преобразуют запросы потребителя и требования своей компании в цели и критерии работы для своих руководителей, менеджеров и других служащих. Процессы, разработанные этими компаниями, дают ответ на кардинальные вопросы управления:

1. Как мы преобразуем ориентацию на потребителя и ценности качества в требования к нашим руководителям, менеджерам и другим служащим?
2. Как мы распространяем эти требования внутри организации?
3. Как мы следим за тем, чтобы требования выполнялись?

Преобразование запросов потребителя и ценностей качества в требования к руководителям, менеджерам и другим служащим в разных компаниях осуществляется по разному. В таких крупных компаниях, как Ritz-Carlton Hotel Company (управляет двадцатью тремя деловыми и курортными отелями по всему миру) и Motorola (один из ведущих мировых поставщиков электронного оборудования, систем, компонентов и услуг) для этих целей используют административные процессы.

Так, например, в Ritz-Carlton от служащих требуют соблюдение своих «Золотых стандартов», которые описывают способы решения возможных проблем гостей наряду с подробными стандартами уборки, административно-хозяйственной работы, безопасности и эффективности.



Motorolla с помощью четко сформулированных целей концентрирует усилия руководителей, менеджеров и других служащих на пяти инициативах, которые охватывают ориентацию на потребителя и ценности качества компании: а) качество шесть-сигма; б) сокращение времени полного цикла; в) первенство в товаре, производстве и охране окружающей среды; г) повышение прибыли; д) расширение прав всех служащих на участие, сотрудничество и творчество.

В более маленьких компаниях, таких как например Engelhard-Huntsville запросы потребителя и ценности качества преобразуются в требования к служащим через “оперативную систему качества”, которая включает критерии и требования по трем областям: ориентация на потребителя, внимание к внутренним делам компании и ориентация на предотвращение проблем. Руководство осуществляет запросы потребителя и требования к качеству, давая четкие указания, что необходимо сделать, давая примеры того, что значит обслуживание потребителя и повышение качества, и поощряя обучение.

Каким же образом распространяют требования внутри организации? Путем каждодневного *обучения* служащих нормам поведения и сервису, давая четкие указания, что необходимо сделать, давая примеры того, что значит обслуживание потребителя и повышение качества. Для пояснения и акцентирования требований к служащим должна быть налажена частая связь на совещаниях, брифингах (коротких совещаниях руководителей и служащих) и при личном контакте.

Повторяя одни и те же основные требования снова и снова на разных совещаниях и в разных ситуациях, руководители помогают своим людям усвоить эти требования и, естественно, вести себя согласно им.

Преуспевающие компании часто и разными способами сравнивают показатели работы с предъявляемыми к

ней требованиями, чтобы проследить за их выполнением, найти тех, кто нуждается в помощи и помочь им. В новой модели управления цель контроля – не обвинить, не наказать, не заставлять работать из страха. Совсем наоборот. Руководители и служащие вместе обсуждают деловые взаимоотношения, всегда помнят о необходимости поддержки и доверия каждому в организации для достижения поставленных целей.

Это не означает, что в этих компаниях не ценят личный вклад каждого. Работа служащего производства и сферы обслуживания обязательно оценивается. Информацию можно получать от наблюдений за работой, оценки служащих, оценки потребителя и оценок независимых групп. Измерение работы не обязательно контролируется статистически; можно контролировать поведение. Различие между компаниями, относящимися к сфере обслуживания и производством в том, что у них больше данных, и они могут осуществлять более точный анализ. Но даже без точных данных можно собираться и серьезно говорить об анализе данных и предупредительных мерах. Единственное отличие сервиса от производства в том, насколько Вы собираетесь вдаваться в подробности. Руководить вовсе не всегда означает вдаваться в подробности, все дело в здравом смысле. Рабочие данные остаются в отдельных предприятиях сервиса, где они применяются для оценки и улучшения работы. Только данные о ключевых продуктах, удовлетворении или жалобах потребителей, доле рынка, текучести кадров, прибылях, безопасности и удовлетворении служащих доходят до уровня корпорации.

Если ключ к успеху – это процесс управления, что именно должно делать руководство? Руководители должны понять *систему*, в которой они работают и за которую несут ответственность. Они должны настроить эту систему на запросы потребителя и заставить каждого работника и все производственные процессы, за которые они отвечают, звучать в унисон с системой. Заставить убеждая, а не при-

казывая, поддерживая инициативу подчиненных, прислушиваясь к ним, содействуя, обучая и служа сотрудникам.

## 6. УЧАСТИЕ СЛУЖАЩИХ

Все компании ищут наилучший способ требовать повышения качества, выносить растущее давление мировой конкуренции, добиваться большей эффективности и производительности и реагировать на результаты быстрых перемен. Чтобы конкурировать, компании должны производить продукт или услугу высокого качества по максимально низкой цене в максимально короткое время и быть готовыми к изменению показателя любой части этого уравнения по первому требованию. Преуспевающие компании считают, что единственный путь к конкурентоспособности идет через участие служащих. Именно они имеют: а) самое выгодное положение для обеспечения и повышения качества; б) наилучшие возможности понизить стоимость, сократив производственные издержки; в) наилучшие возможности для ускорения производственных процессов, сокращая время цикла; они являются идеальными проводниками перемен, непосредственно участвуя в производственном процессе, если они обучены и опыты, и уполномочены на решительные действия.

Компании делают выбор в пользу делегирования полномочий и ответственности на нижние уровни управления сотрудникам, потому что это разумный выбор в бизнесе. В этом процессе размываются границы между руководителем и служащим, они создают «компанию без границ». Члены самоуправляемых рабочих команд выполняют все задачи, прежде ложившиеся на плечи руководителей. Они планируют, составляют график работы, занимаются закупкой, нанимают новых работников, контролируют и улучшают. Они работают в тесной связи с потребителями и поставщиками. Они отвечают за то, насколько компания во всех отношениях удовлетворяет зап-

росы потребителя. Культура компании, которая понимает это, будет значительно отличаться от культуры компании, которая все еще относится к своим служащим как к неодушевленным вещам.

Таким образом, привлечение служащих к управлению – ключевая мера для постоянного совершенствования. Но как делегировать полномочия служащим? Рассмотрим четыре элемента делегирования: а) желание руководителей наделить других ответственностью; б) обучение служащих тому, как передавать и принимать ответственность; в) двусторонняя связь с людьми для обсуждения их работы; г) награды и признание.

Привлечение рабочих начинается с изменения позиции управления. Управление должно быть готово дать служащим право самим контролировать свою деятельность, свободу принимать важные решения и нести за них ответственность.

Только желания руководителей недостаточно – сотрудников компании нужно обучить тому, как передавать и принимать ответственность, принимать решения и действовать уверенно, как организовать и поддерживать участие служащих. Один из самых плодотворных методов – с помощью команд, причем многие компании склоняются к образованию самоуправляемых рабочих команд. Персонал организации должен владеть методами работы в команде. Работы по постоянному улучшению преимущественно организуются и проводятся группами. При этом достигается так называемый синергический эффект, при котором совокупный результат работы команды существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

В процессе обучения необходимо обеспечить понимание людьми их ответственности за достижение наибольших, самых положительных перемен, на которые они способны; подводить к мысли о том, что большинство людей хочет выполнять свою работу хорошо, гордиться своей

работой, может поделиться ценными идеями и не бояться ответственности. Людей надо готовить для этой новой роли, им надо дать возможность испытать успех, их надо поддерживать и ободрять. В результате обучения компания должна создать культуру, в которой служащие понимают, какого поведения от них ждут, и им не надо конкретных указаний о том, что делать в каждой ситуации.

Третий элемент делегирования полномочий – обратная связь – обеспечивается разными способами. Команды могут получать отзывы о работе на каждом совещании. Команды приводят презентации своих успехов, и руководители тут же дают обратную связь. У каждой команды может быть организатор из дирекции, который поддерживает их и дает им советы.

Четвертый элемент делегирования полномочий – награды и признание будет детально рассмотрен нами в следующих разделах.

Делегируя сотрудникам полномочия, компании также стирают границы между работой и домом, давая людям инструменты для преуспевания во всех сферах их жизни.

## **7. ОБУЧЕНИЕ**

В новой модели управления бизнесом компании обязаны обучать своих служащих, чтобы дать им запас знаний, необходимый для работы в командах, сбора и обработки данных, организации улучшений, удовлетворения потребителя и для выполнения всех других обязанностей, которые возлагаются на них с расширением прав и участием в управлении. Постоянное совершенствование возможно только при постоянном и эффективном обучении всех служащих на всех уровнях, причем не узкой подготовки по отдельным профессиональным вопросам, а более широкого – в определенном смысле, гуманитарного образования.

Ведущие компании рассматривают своих сотрудников как капитал, который нужно приумножать, а не как вещи, которыми нужно пользоваться. Они вкладывают деньги (например, Motorola более 100 млн долларов в год) в своих людей потому, что должны это делать; они ждут от своих служащих слишком много и слишком много требуют, чтобы посылать их вперед безоружными. Вот только несколько требований, которые ведущие компании предъявляют своим сотрудникам:

- Вносите свой вклад в работу производственного объединения, отдела и перекрестно-функциональных команд.
- Решайте производственные проблемы на всех участках работы компании.
- Измеряйте и анализируйте показатели работы и совершенствования.
- Организуйте производственные процессы так, чтобы повысить качество и сократить время цикла.
- Овладейте широким диапазоном навыков, чтобы повысить маневренность.
- Инициативно находите возможность улучшения.
- Берите на себя ответственность за качество и производительность.

Эти задачи требуют высокой квалификации в таких областях, как работа в команде, решение проблем, осуществление связи, управление производством и руководство. Компании, которые хотят повысить качество, запускают программу обучения качеству на ранних стадиях производства. Чтобы наладить эффективный учебный процесс, каждая компания должна решить следующие вопросы:

- Какого рода обучение нам нужно?
- Кого мы должны обучать?
- Как мы будем осуществлять процесс обучения?
- Как мы узнаем, эффективно ли обучение?

- Как можно усовершенствовать процесс обучения?

Процесс определения потребностей в обучении служащих Вашей компании (чему учить?) начинается со сбора отделом персонала из различных источников (команд, отдельных людей, корпоративных целей и потребителей) информации, которая расскажет Вам, какой квалификацией обладают Ваши служащие и какая квалификация им понадобится для выполнения Ваших краткосрочных и долгосрочных планов, удовлетворения потребителя, улучшения качества и производственной деятельности, личного и профессионального роста. Далее эту информацию анализируют (оценивают) и определяют чему учить.

Характер оценки зависит в основном от размера компании. Более малые по размеру компании могут осуществлять более своевременное обучение (зная, какой вклад вносит каждый – ясно видят, чему надо учиться), чем более крупные компании. В крупных компаниях стремятся к равновесию между обучением на уровне корпорации и обучением, необходимым конкретным подразделениям.

Одна из крупнейших компаний Northern Trust для достижения четырех ключевых целей (недостижимый для конкурентов уровень удовлетворения потребителя; постоянное совершенствование всей работы; вдохновенное руководство; активное участие всех служащих компании) ввела 24-часовой учебный курс «Обучение абсолютному качеству». Курс состоит из индивидуальных и командных упражнений, которые помогают служащим понять каждый принцип, перечисленный в четырех целях компании в области качества, выработать соответствующие навыки и действовать соответственно им. Вот эти принципы:

*в случае недостижимого для конкурентов уровня удовлетворения потребителя: а) решения об усовершенствовании обуславливаются нуждами клиента; б) во всех*

областях необходим непрерывный процесс выяснения запросов клиентов и партнеров; в) предотвращение брака имеет решающее значение для удовлетворения или опережения запросов клиента и партнера;

*в случае постоянного совершенствования всех процессов:* а) все находится в процессе, а любой процесс может быть улучшен; б) показатели процесса дают факты, которые обосновывают решения; в) чтобы решить проблемы, смотрите поверх симптомов, тогда Вы найдете и сможете устранить главные причины;

*в случае вдохновенного руководства:* а) всеобщее управление качеством достигается через внимание и к процессу, и к результату; б) мы предоставим всеобщее качество нашим клиентам и партнерам с помощью сотрудничества на разных участках и командной работы; в) руководители могут управлять процессом совершенствования, создавая атмосферу поддержки и уважения ко всем служащим компании;

*в случае активного участия всех служащих компании:* а) каждый играет жизненно важную роль в обеспечении недостижимого для конкурентов уровня удовлетворения клиента посредством абсолютного качества всего, что мы делаем; б) мы опережаем запросы клиента тогда, когда все служащие компании систематически и дисциплинированно подходят к процессу совершенствования; в) повышение квалификации – это главный инструмент служащих компании.

При решении чему учить кроме выше рассмотренных *навыков*, необходимых служащим для достижения стратегических инициатив компании исходят также из периодически проводящихся исследований с целью определения необходимых для изучения *тем*; непрерывного процесса *определения потребностей*, который включает оценку служащими пройденных курсов и предложений по обучению от производственных подразделений и руководителей; *сравнения с компаниями*, работающими в той



же области с целью выяснить, что делают они, и чему служат их учебные программы.

Все служащие нуждаются в обучении качеству. Компании-лидеры в области качества обучают всех своих служащих пониманию качества, решению проблем, сокращению отходов, упрощению процессов, работе в команде и удовлетворению запросов потребителя.

Крупные организации, которые только начинают процесс повышения качества, или которые работают в сфере быстро меняющихся технологий, вынуждены сначала создать программу обучения качеству, которая даст всем служащим необходимые основы, затем разработать механизм, который позволит им быстро реагировать на конкретные потребности в обучении. Естественно, что учебная программа, которая предусматривает индивидуальный подход к обучению, имеет преимущество перед любой программой, которая содержит только один общий курс по качеству для всех служащих.

Иностранные компании большую часть обучения проводят без отрыва от производства. Часто половина обучения проходит в линейных подразделениях, остальное обучение осуществляется группами руководителей или приглашенными инструкторами. Подбор учебных материалов для каждого производственного подразделения делает предлагаемую информацию более актуальной.

Применение на практике того, что изучено индивидуально или в командах, помогает служащим запомнить информацию. Например, в одном из упражнений курса «Обучение абсолютному качеству» в компании Northern Trust требуется, чтобы участники сначала “нашли проблему в одном из производственных процессов”, а затем назвали основных исполнителей или группы исполнителей, оперативную работу по ключевым показателям, желательный уровень работы и дали формулировку проблемы. Последующее командное упражнение после тренинга по

определению основных причин дает задание членам команды выбрать одну из ранее описанных проблем и построить причинно-следственную диаграмму как средство определения возможных причин. Процесс обучения в Northern заканчивается разделом «Руководство к действию», который изобилует разнообразными инструкциями, от интервьюирования внутреннего потребителя до разработки плана по предотвращению некачественного обслуживания или оценки потребностей команды в информации.

Практическое применение знаний и навыков становится более трудным, если обучение носит теоретический или общий характер, или когда немедленное применение не требуется и не проверяется.

Большое значение придается инструктированию новых служащих. Курсы инструктажа сочетают инструктаж, обучению бизнесу компании, отработку основных навыков и введение в основы качества.

Оценка объема и эффективности обучения требует определения и использования соответствующих ключевых показателей.

Это в первую очередь показатели *объема* (количество часов обучения), которое колеблется в ведущих компаниях от 40 до 130 часов.

*Эффективность* обучения качеству иногда связывают с общим повышением качества. Чаще же эффективность измеряют с помощью показателей, более тесно связанных с обучением. Типичными источниками показателей являются:

- Опрос служащих по завершении курса с просьбой оценить, насколько необходим изученный материал и насколько легко он усваивается.
- Опрос служащих спустя несколько недель или месяцев после завершения курса с просьбой определить степень запоминания содержания курса и применимости полученных знаний на практике.

- Вопросы в ежегодном опросе служащих о необходимости и эффективности обучения.
- Учебные занятия, проводящиеся некоторое время спустя после завершения курса с целью обсудить проблемы, препятствия и успехи.
- Разработка критериев, показывающих применение изученных качеств и навыков на рабочем месте (статистического контроля процессов, например).

## 8. НАГРАДЫ И ПРИЗНАНИЕ

Для того чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была закреплена в соответствующей системе мотивации, которая бы поощряла должное поведение и ограничивала недолжное.

В новой модели управления роль вознаграждения и признания достижений служащих – например, аттестация работы, оплата труда, программы признания и система продвижения по службе – заключается в том, чтобы помогать достижению целей компании.

Различие между вознаграждением и признанием заключается в том, что *вознаграждения* бывают, как правило, денежные, а *признание* – это поступок или деятельность, не имеющие денежного выражения. Примеры вознаграждения – это премии, денежные призы, поездки и вещи. Примеры признания – это награды от компании, отдела или команды, специальные мероприятия, персональные награды и личная благодарность.

Основываясь на исследованиях человеческого поведения и собственном опыте и целях некоторые ведущие компании Intel, IBM, Carrier, Tennant и др. создали трехмерную модель признания: официальную, неофициальную и повседневную.

**а) Официальное признание.** Это корпоративные награды за качество, основанные на качестве и / или измерении степени удовлетворения потребителя. Награждение

имеет две основные цели: а) признание вклада служащих; б) сообщение о приверженности качеству и удовлетворению потребителя на высшем уровне компании. Премии за превалирование качества могут выделяться как отдельному работнику, так и команде за деятельность в области руководства, новаторства, обслуживания потребителя, качества и технологии. Официальными наградами могут быть Президентские премии (денежные премии, почетные значки), денежные награды “служащему года”, “служащему месяца”. Чтобы быть достойными этих наград, в компании Tennant служащий должен сделать что-нибудь из нижеперечисленного: а) приложить сверхусилия, чтобы удовлетворить или опередить запросы потребителя; б) расширить и превысить рамки служебных обязанностей, участвуя в какой-нибудь малой группе или специальном проекте; в) последовательно соблюдать стандарты работы и иметь позитивное отношение к труду. Кандидаты (командные и индивидуальные) на официальную награду за заслуги в области качества выдвигаются своими товарищами или руководителями, рассматриваются и оцениваются комитетами по признанию, представляющими собой перекрестно-функциональную команду служащих.

б) Неофициальное признание. Неофициальное признание происходит чаще, чем официальное, но реже, чем повседневное. Оно зависит от: а) количества усилий, которые команда вложила в тот или иной проект, помимо обычных должностных обязанностей своих членов; б) количества времени, затраченного на выполнение проекта; в) важности сделанного для всей организации; г) способности команды ставить цели и добиваться их.

Формы неофициального признания делятся на три категории:

1. Торжественные обеды, вечера и совещания (ланчи, встречи за пиццей, кофе или пирожными).
2. Поездки (посещение других компаний, визиты к потребителям и поставщикам).

**3.** Маленькие подарки или призы (кофейные кружки, ручки и карандаши или подарочные талоны).

Руководители решают, какой вид признания выбрать. Каждый руководитель имеет доступ к фонду неофициального признания корпорации, выделяющему до 15 долларов на человека в год. Самые популярные подарки – это продукты питания, предметы одежды и подарочные талоны.

**б) Повседневное признание.** Третий уровень программы признания – повседневное признание – это когда один служащий благодарит другого служащего. Признание может быть устным или письменным и исходить от любого служащего; это не только инструмент управления. Исследование показывает, что люди ценят такое особое личное признание больше других (две трети опрошенных назвали повседневное признание самым важным, 28% поставили на первое место неофициальное признание и только 6% – официальное признание). Компания Tennant, например, организовала отклики под рубрикой «Вот как надо». Под этим заголовком служащий письменно выражает особую благодарность другому служащему. Об успехе этой программы говорит число желтых листочков «Вот как надо», которые люди гордо развешивают на своих рабочих участках.

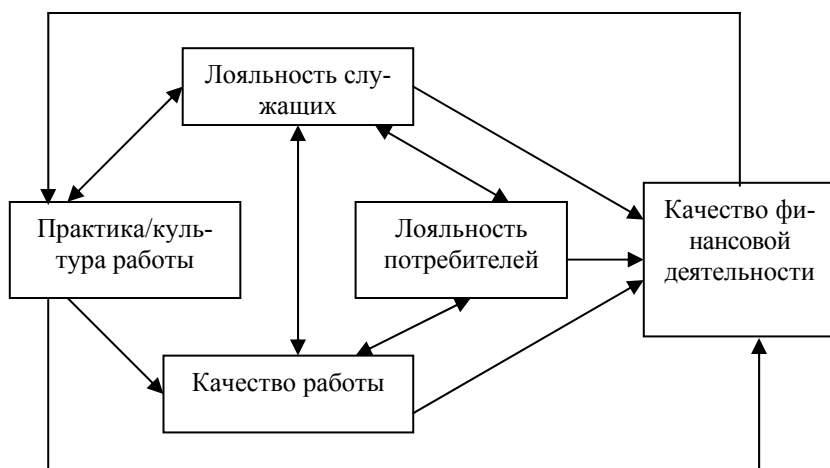
Если организации прислушиваются к «потребителям» своих программ вознаграждения и признания и вовлекают служащих в их усовершенствование, эффективность всех видов признания – официального, неофициального и повседневного – возрастает также, как поддержка служащих в области производства и качества.

## **9.ОРИЕНТАЦИЯ НА СЛУЖАЩИХ**

Новая модель управления – это система, ориентированная на людей, потребители – ее двигатель, а служащие – топливо. Именно служащие заставляют систему работать. Они взаимодействуют с потребителем, преобразуют запро-

сы потребителя в товары и услуги, управляют производственными процессами и совершенствуют их, работают с поставщиками, устанавливают и применяют систему измерения, сравнивают свою работу с работой других, вносят свой вклад в развитие общества и выполняют все другие задачи, которые превращают здание, набитое оборудованием, в процветающий бизнес.

Если успех или неудача компании на самом деле зависит от кадров, она должна всегда действовать так, как будто служащие являются ее самым главным достоянием. Руководители должны служить рабочей силе в том смысле, что они должны помогать людям учиться, расти, делать свой вклад и совершенствоваться. Удовлетворение служащих – главный показатель качества работы. Удовлетворенные служащие создают удовлетворенных потребителей – они налаживают взаимоотношения с потребителями, поставщиками, самими служащими. Хотя бы по этой причине в интересах компании создавать полностью удовлетворенных (лояльных) служащих.



**Рис.5. Модель лояльности**

Одна из моделей работы, связывающая практику поведения на рабочем месте с показателями (качеством)

финансовой деятельности, известная как модель лояльности, приведена на рис.5. Эта модель определяет источники качества финансовой деятельности (практика и культура работы, лояльность служащих, лояльность потребителей и качество работы), а также связи между вышеуказанными элементами модели.

*Культура работы* подразумевает видение, ценности и убеждения, определенные организацией; *практика работы* – это что и как служащие делают. Культура и практика работы могут способствовать как созданию, так и уменьшению лояльности служащих.

*Лояльность (полное удовлетворение) служащих* означает, что служащие: а) понимают и поддерживают бизнес-цели и задачи организации; б) постоянно и активно работают вместе со всей организацией; в) делают «больше и лучше», чтобы создать ценность для потребителя; г) изменяют отношения к работе, чтобы соответствовать меняющимся требованиям рынка.

*Качество работы* – это мера того, насколько товары или услуги соответствуют стандарту. Культура и практика работы помогают установить и распространить стандарты. От лояльности служащих зависит то, как они будут придерживаться этих стандартов. Существует тесная связь между лояльностью служащих и качеством товара / услуги – снижение морального состояния служащих ведет к понижению качества. Следовательно, полное удовлетворение (лояльность) служащих можно рассматривать как главный показатель качества работы.

*Лояльность (полное удовлетворение) потребителей* проявляется в увеличении вероятности повторной покупки товаров.

Высокий уровень повторных покупок повышает качество финансовой деятельности. Как показывает эта модель, показатели финансовой деятельности зависят от качества работы и лояльности служащих и потребителей. Лояльность служащих равна лояльности потребителей, ко-

торая равна повышению качества финансовой деятельности.

Как же добиться лояльности служащих? Для этого следует развивать доверие и уважение, избавиться от страха, дать служащим ответственность и навыки хорошо делать свою работу, признавать их заслуги и награждать за них.

Ничто из этого не происходит случайно. Для получения лояльных служащих нужен всеобщий план, включающий каждый элемент, ведущий к лояльности. Такие планы имеют обычно пять стратегических компонентов (безопасность; расширение полномочий; развитие служащих; развитие персонала; признание и вознаграждение; удовлетворение и благосостояние служащих). У крупных компаний имеется стратегия, конкретные критерии и цели по каждому компоненту. Большинство критериев проверяется ежемесячно, хотя награждение в основном осуществляется ежеквартально, а благосостояние и удовлетворение служащих проверяются ежегодно.

Конкретные критерии и планы действий могут быть долговременными, но компании должны также иметь краткосрочные планы тактического усовершенствования на следующие 12-18 месяцев. Общая стратегия – это:

- Дать служащим возможность полностью реализовать свой потенциал, создавая организацию, которая поддерживает видение, миссию и цель производства.
- Привлекать, развивать, сохранять и мотивировать коллектив, чтобы быть уверенными в том, что у нас есть навыки и организация для укрепления нашего бизнеса.
- Привлекать служащих и дать им право совершенствовать работу и участвовать в принятии решений, от которых зависит успех бизнеса
- Признавать заслуги и награждать за работу, которая вносит вклад в достижение целей бизнеса.



- Постоянно совершенствовать те элементы рабочей среды, которые повышают благосостояние, удовлетворение и производительность служащих.

Долговременные стратегии и краткосрочные планы способствуют высоким показателям качества финансовой деятельности, последнему элементу в модели лояльности.

Расширение прав, обучение, награды, признание и безопасность очень важны для достижения лояльности служащих. Но все больше и больше компаний используют и другую стратегию: добавьте огонька, внесите веселье, шутку в работу. Работа должна приносить радость. Работа есть работа, в конце концов и настоящее удовольствие – это учиться, работать в команде, хорошо делать свое дело, достичь цели и получить признание за свои успехи.

Большинство компаний определяет удовлетворение служащих посредством систематических (обычно ежемесячных) опросов, конфиденциальных интервью один на один. Частота опросов должна быть такова, чтобы руководство было в состоянии измерить эти сдвиги в мнениях служащих и отреагировать на них надлежащим образом до поступления данных следующего опроса.

## **10. КОНТАКТЫ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ**

Согласно новой модели управления компании упорно трудятся над тем, чтобы внести потребителя в структуру своей организации. Такие компании: а) ориентируются на потребителя, а не на производство; б) приводятся в движение запросами потребителя, а не требованиями предприятия; в) ориентированы на отношения, а не на товары и услуги.

Отношение с потребителем укрепляет налаженная коммуникация. Доказано, что такое общение становится намного проще, когда:

- Контакт с потребителем постоянный.
- В нем участвует как можно больше служащих.

- Используются разнообразные средства коммуникации.
- Учреждаются официальные процедуры для выяснения проблем потребителя и ответа на них.

«Золотое правило» преуспевающих компаний: относитесь к потребителям так, как Вы хотите, чтобы относились к Вам.

Хорошие отношения требуют постоянного общения и тесного контакта. Компании для поддержки контакта с одной стороны снабжают свой персонал, отвечающий за контакты с потребителем мобильными средствами связи, портативными компьютерами и доступом к электронной почте, а с другой стороны поощряют своих потребителей к контакту, устанавливая прямые телефоны, организуя бесплатные звонки, голосовую почту, устраивая конференции, проводимые с помощью многосторонней телефонной связи.

Компании, ориентированные на взаимоотношения, должны обучать служащих внимательно выслушивать потребителей. Такой важный элемент общения, как слушание, помогает компании не отставать от изменяющихся нужд своих потребителей. Потребители сообщают служащим о том, что им нравится или не нравится. Когда потребитель предъявляет претензию, рекомендовано не спорить, ориентировать его на разговор, извиниться за любое неудобство или непонимание, убедить его в том, и немедленно принять меры. Требования потребителей к обслуживанию во многих компаниях преобразованы в стандарты, суть которых: Слушайте, Действуйте. Принимайте ответственность на себя. Удовлетворяйте ожидания. Будьте вежливы. Общайтесь. Часто детализация требований доходит до того, что предписывают служащим отвечать на телефонные звонки до четвертого сигнала; отвечать на сообщения потребителя в течение двух часов, отвечать на каждое письмо потребителя и т.д.

Некоторые компании посылают своих служащих к потребителям, где они проводят какое-то время собирая

пожелания о том, как компания может усовершенствоваться. Затем эти служащие отбирают основные пожелания, выносят вопросы, поднятые потребителями, для обсуждения и решения на еженедельные совещания команд. Все решения принимаются в первую очередь, на уровне команды, затем, при необходимости, на межкомандном уровне и только потом поднимаются до уровня руководства. Чтобы убедить потребителей участвовать в опросах, компании приглашают их посетить свои еженедельные совещания. Когда они видят, что информация, которую они посылают компании используется для совершенствования, потребители становятся сотрудниками компании и признают, что важность опросов перевешивает мелкие неудобства, связанные с потерей времени на анкетирование, опросы.

Часто сами руководители делают одной из своих обязанностей регулярные визиты к руководителям главных компаний-потребителей. На многих совещаниях исполнительных директоров уделяется время сообщениям директоров о результатах последних визитов к потребителю. Решения принимаются на основе широкого диапазона данных о потребителе.

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

Многие компании создают команды для работы в тесном контакте с потребителем по проектированию и производству товаров и услуг. Команды постоянно взаимодействуют с потребителем, создавая отношения, которые размывают границы между потребителем и поставщиком. Потребители чувствуют, что они являются

частью процесса, желанными гостями на предприятиях своих поставщиков и высоко ценятся за свои идеи и помощь.

Коммуникация и тесный контакт имеют решающее значение для создания и сохранения надежных отношений с потребителем.

## **11. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

В новой модели управления бизнесом процесс проектирования товаров и услуг имеет самую решающую роль в достижении таких целей, как удовлетворение запросов потребителя, повышение качества, сокращение времени цикла. Проектирование товаров и услуг – это та сторона деятельности компании, которая наибольшим образом ориентирована на потребителя.

Ключевыми вопросами процесса проектирования являются:

- Как преобразуются запросы потребителя в требования к проектированию товаров и услуг?
- Как обеспечивается качество проекта?
- Как совершенствуется процесс проектирования?
- Как сокращается время цикла проект – внедрение.

В процессе проектирования внешние запросы должны быть преобразованы во внутренние требования компании к своим служащим. Для этого проектирование начинается со встреч, опроса мнений конечных пользователей, определения их требований. Далее эти требования преобразуются в более детальный план действий. Для увязывания внутренних критериев компании с запросами потребителя эксперты компании соединяют информацию, получаемую от компаний-потребителей и конечных пользователей, со своим личным опытом и знаниями, чтобы путем «мозгового штурма» найти возможное конструкторское решение. Многие компании стремятся

привлекать потребителя к каждой фазе проектирования, от концепции до производства, чтобы улучшить коммуникацию, держать запросы потребителя в центре внимания и дополнять процесс ценным взглядом со стороны.

В новой модели управления процесс проектирования вышел из ведения элитного корпуса специалистов и попал в руки множеству экспертов компании. Люди из отделов маркетинга, конструкторского отдела, отдела производства и других подразделений в процесс проектирования собираются вместе в одну команду, чтобы учесть каждый аспект проекта, производства, доставки и обслуживания. Они приглашают потребителей в свои команды, чтобы лучше понять, что же в действительности представляют собой их запросы и насколько идеи компании отвечают им. Они вовлекают в этот процесс ключевых поставщиков, чтобы извлечь выгоду из их профессиональных знаний и чтобы оценить их потенциальные способности. Все эти кардинальные перемены были вызваны желанием компании удовлетворить запросы конечных пользователей.

Процесс проектирования постоянно заставляет компании, которые действительно приводятся в движение потребителем, оценивать заново запросы потребителя и свою реакцию на его запросы. Широко известный как «технология параллельного решения задач», этот процесс поощряет каждого, участвующего в разработке продукта – конструкторов, инженеров, потребителей и поставщиков, – вносить свой вклад одновременно как команда.

Параллельное решение задач повышает качество, «встраивая» его в начальные стадии разработки. Процесс проектирования учитывает технологичность товара и возможность предоставления услуг; он предусматривает вопросы качества и организует корректирующие меры до завершения проектирования. Такой проактивный, основанный на предвидении подход, оказался гораздо более

эффективным способом повышения качества, чем устранение проблем по ходу дела.

Посредством параллельного решения задач компании стремятся привлечь потребителя к каждой стадии цикла разработки товара. Если цель – преобразовать запросы потребителя в товары и услуги, то имеет смысл поддерживать тесный контакт с потребителем, чтобы проектные команды могли пропускать через него новые идеи и изменения. Улучшенная связь между всеми, вовлеченными в процесс проектирования, – одна из главных причин действенности технологии параллельного решения задач.

Новый процесс проектирования – это свободный обмен информацией и идеями, который имеет несколько очень конкретных целей: удовлетворить или опередить запросы потребителя, заложить в проект качество и дать потребителю новый продукт или заслугу быстрее, чем раньше.

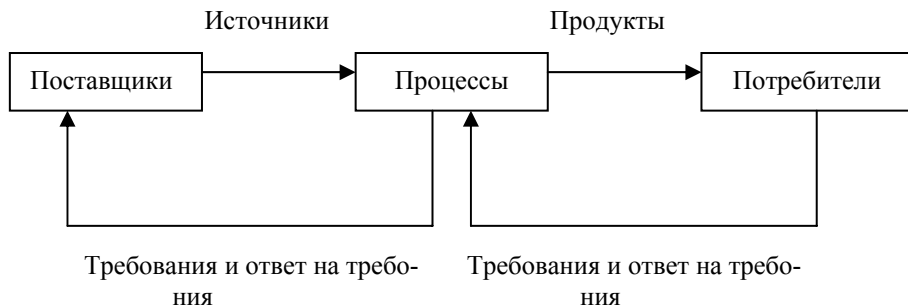
Компании, которые используют технологию параллельного решения задач, обнаруживают, что обычно она наполовину уменьшает время от идеи до производства, сокращает затраты и повышает качество.

## **12. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ**

Новая модель управления бизнесом требует мышления, ориентированного на процесс. Она заставляет компании задаваться вопросом о том, что значат их процессы для понимания запросов потребителя, коммуникации с потребителем и требований к качеству по всей организации, определять и отслеживать ключевые критерии, осуществлять стратегическое планирование, привлекать служащих, управлять процессами, измерять и повышать удовлетворение потребителя и другие важные элементы, которые характеризуют “работу” компании.

Перед рассмотрением способов совершенствования и управления процессов в компаниях приведем опре-

деление процесса: процесс – это группа родственных задач, которые создают продукт или услугу, чтобы удовлетворить потребителя. В графическом выражении процесс будет выглядеть как модель, изображенная на рис.



**Рис.** *Модель Потребитель-Продукт-Процесс-Источники-Поставщик.*

Господствующими целями, которым должны быть подчинены все процессы являются: безопасность, служащие, потребители, качество, чистый доход. Именно в такой, а не иной последовательности. Все процессы компании должна направить на эти господствующие цели.

У компании, приводимой в движение потребителем, нет выбора: она должна посмотреть на себя глазами потребителя, затем реорганизоваться, чтобы совершенствовать процессы, питающие запросы потребителя.

Многие ведущие компании с целью совершенствования применяют к своим главным процессам и подпроцессам шесть шагов по направлению к уровню качества шесть-сигма (эквивалентно 3-4 случаям брака на миллион шансов):

1. Определите продукты или услуги, которые Вы производите. Что Вы делаете?
1. Определите потребителя Вашего продукта или услуги и осознайте, что именно они считают важным. Для кого Вы делаете свою работу?

2. Определите Ваши потребности для производства продукта/услуги, которые удовлетворяют потребителя. *Что Вам нужно для работы?*
3. Определите процесс, необходимый для работы. *Как Вы делаете свою работу или осуществляете процесс?*
4. Сделайте процесс устойчивым к ошибкам и сократите лишние усилия. *Как Вы можете сделать работу лучше?*
6. Обеспечьте постоянное улучшение посредством измерения, анализа и контроля усовершенствованного процесса. *Насколько совершенна Ваша ориентированная на потребителя работа?*

Так как даже после того, как процесс усовершенствован, он все-таки подвержен значительным изменениям, известным как “случаи выхода из-под контроля”, для взятия процесса обратно под контроль применяют процесс определения корневой причины проблемы и внесения корректив (порядок контроля качества), подразумевающий следующие восемь шагов: а) выберите проблему; б) поймите текущую ситуацию; в) определите основную причину; г) спланируйте исправления; д) произведите исправления; е) подтвердите результаты; ж) стандартизируйте исправления; з) изучите оставшиеся проблемы/составьте планы на будущее.

Вся практика управления подчинена следующему главному подходу: определи, что является главным для потребителя, определи свой подход и измерь результаты. Это – управление процессом.

Компания, приводимая в движение потребителем, должна быть организована вокруг ключевых процессов, которые удовлетворяют запросы потребителя. Такая организация зависит от: а) понимания запросов потребителя; б) определения процессов, которые служат этим запросам; в) определения людей и команд, ответственных



за процесс; з) отражения процессов в схемах; д) определения критериев; е) контроля процесса; ж) создания и осуществления плана усовершенствования процесса.

Ведущие компании удовлетворяют своих потребителей с помощью управления процессами. В этих компаниях управление процессами и их улучшение является краеугольным камнем постоянного совершенствования.

### 13. КАЧЕСТВО ПОСТАВЩИКА

Критическим элементом управления процессом является *управление передачей*, т.е. той точкой, в которой человек, команда или отдел заканчивает свою работу и передает ее в следующее подразделение. Компании стремятся к тому, чтобы таких передач было меньше, и они были быстрыми и без брака; от поставщика к потребителю, или пока процесс не завершен. Такие передачи сначала должны быть определены, затем постоянно улучшаться, чтобы повысить качество.

В случае внешних поставщиков определение передач осуществить гораздо легче, так как они существуют в любом месте, где внешний поставщик предоставляет компании продукт или услугу, однако улучшение процесса передач (также как и качества предоставляемых продуктов и услуг) – часто осуществить труднее, потому что дело имеем с другой компанией.

Высокоэффективные компании решают эту проблему, размывая границы между поставщиком и потребителем, превращая поставщиков в *партнеров по совместному предприятию*, членов более крупной системы, союзников, вооруженных технологией, знаниями и убеждениями, которые эти компании могут использовать для совершенствования. Для этих целей компании приглашают представителей поставщика прямо на свои заводы и дают им право действовать в качестве снабженцев (в том числе и на штатном основании). Такие внутривзаводские

представители имеют полный доступ во все цеха, к любому персоналу или данным, приглашаются на все совещания инженеров-конструкторов, где обсуждаются проекты, связанные с их компаниями. Они часто улучшают не только снабжение, но также планирование, технологию, импорт, перевозки. Внутризаводской представитель становится посредником между отделом планирования компании и заводом-производителем поставщика. Выгода получается обоюдной: а) для *потребителя* она состоит в сокращении товарно-материальных запасов; улучшении снабжения внутренних потребителей; в улучшенном размещении заказов; повышенном контроле ввоза и вывоза товаров; прямом и опосредованном сокращении затрат и др.; б) для поставщика – в сокращении объема работ по сбыту; в значительном улучшении коммуникации и размещения заказов; в возможности продавать непосредственно технологам; в эффективном управлении взаиморасчетами по накладным и др.

Внутризаводские представители поставщика размывая и полностью уничтожая границы между потребителем и поставщиком превращают систему снабжения в работу бок о бок на условиях взаимного интереса. Они по-новому определяют партнерские отношения потребитель-поставщик посредством высокого уровня доверия, сотрудничества и взаимного увеличения потребностей и ожиданий.

## 14. СБОР И АНАЛИЗ ДАННЫХ

В новой модели управления бизнесом управление действует на базе анализа надежной информации. Высокоэффективные компании понимают, что они могут управлять только тем, что могут измерить. Поэтому для получения данных на уровне компаний создаются и вводятся эффективные системы измерения. Система измерения компании, как и вся система управления, должна приводиться в движение потребителем. Когда Вы опре-

делите запросы потребителя и решите, как Вы будете удовлетворять эти запросы, Вы захотите создать систему измерения, которая координирует всю деятельность по повышению удовлетворения потребителя.

«Мозговой центр» новой модели управления – это всеобъемлющие данные и система слежения, которая выдает полезные данные, легко доступные тем, кто может применить их для совершенствования. Высокоэффективные компании понимают, что они могут управлять только тем, что могут измерить и создают превосходные системы измерения для получения данных на уровне компании, которые затем используются для: а) преобразования запросов потребителя в параметры процесса; б) контроля ключевых процессов; в) определения проблем; г) анализа тенденций; д) наблюдения последствий улучшений; е) удовлетворения потребителей.

С точки зрения новой модели управления, система измерения помогает компаниям координировать и интегрировать системы качества.

Для того чтобы понять, какие шаги ведут к созданию эффективной системы измерения следует ответить на следующие вопросы:

- Какие данные собирать?
- Как узнать, что они точны, надежны и полезны?
- Как использовать эти данные для совершенствования?
- Как официально учреждать новую систему измерения?

Данные собираются из всех подразделений компании, а также от поставщиков, потребителей, конкурентов и из других источников. Из всего возможного множества следует выделить лишь ключевые показатели работы компании, характеризующие факторы рынка и результаты, факторы служащих и результаты, результаты процесса, финансовые результаты. Можно выделить сле-

дующие категории показателей (критериев): производительность технологии (критерии, связанные с процессом разработки продукта); надежность продукта (такие критерии, как уровень поломок у потребителя и затраты на гарантийный ремонт); качество продукта (такие критерии, как фабричный брак и брак поставщика); доставка продукта (критерии всей цепочки снабжения); удовлетворение потребителя (ежегодный опрос среди дилеров и распространителей); производительность затрат (общая стоимость сырья, включая расходы на логистику); финансовые (традиционные критерии финансовой деятельности). Количество выделенных ключевых показателей (критериев) не должно превысить четырех-пяти десятков.

Самые всеобъемлющие метрики современных компаний – это критерии Болдриджа, которые используются для оценки производственных подразделений.

Каждый критерий должен иметь цель. Измерение без целей никуда не приведет. Вообще измерение ради измерения не имеет смысла. Практика показывает, что самые лучшие критерии сконцентрированы на потребителе и ориентированы на цель. Измерять следует только то, что можно контролировать, что помогает оценить процесс или систему, совершенствовать их. Данные – это показатели работы процессов, а не людей. Во многих компаниях люди сопротивляются измерению, которое им приходится делать потому что они боятся, что измерение будет использовано для критики их работы, наказания и контроля за ними. Ничто не подорвет систему измерения быстрее, чем использование данных для оценки индивидуальной работы.

При создании любой системы измерения главным является уровень получаемой информации. Данные должны быть точны, надежны и полезны. Полученные данные должны быть обобщены, проанализированы и переданы людям, которые могут их использовать. Передача должна осуществляться быстро и адресно для того, чтобы служа-

щие ежедневно могли пользоваться этой всеобъемлющей системой измерения для того чтобы следить за работой и вводить улучшения.

Ключевые показатели работы успешно применяются для самосовершенствования. Но для этого вначале следует определить процессы или методы, которые надо исправить, затем передать данные людям, которые могут исправить их, установить критерии и цели, наделить этих людей полномочиями пользоваться данными для улучшения. Следует учесть, что люди ближе всех стоящие к процессу находятся в лучшем положении для того, чтобы использовать данные для улучшения своего процесса.

Новая система измерения должна быть прочувствована высшим руководством да и всеми служащими компании, внедрена на первых же шагах движения к качеству.

## **15. БЕНЧМАРКИНГ**

Новая модель бизнеса способствует системному мышлению, т.е. пониманию и внутренней системы, вокруг которой построена компания, и внешней системы, которая воздействует на нее. Бенчмаркинг позволяет улучшить внутреннюю систему на основании информации из внешних источников. Бенчмаркинг – это процесс выяснения того, что же на самом деле Вы делаете, что есть полезного внутри и вне Вашей компании, как это сравнить и что Вы можете сделать, чтобы совершенствоваться.

Считаясь мощным инструментом качества, бенчмаркинг является незаменимым инструментом для изучения организации. Без него Вы никогда не узнаете, каково положение Вашей компании относительно конкурентов и компаний мирового уровня; Вы не узнаете о новых способах, необходимых для кардинальных улучшений; и у Вас не будет способа измерения эффективности Ваших процес-

сов, и Вы даже не сможете представить, насколько хороши они могут быть.

Все ступени процесса бенчмаркинга охватывают следующие вопросы:

- Как готовиться к процессу бенчмаркинга?
- Как собирать информацию для бенчмаркинга?
- Что делать с собранной информацией?

Вначале рассмотрим первый вид деятельности – подготовку к бенчмаркингу. Как и любая масштабная инициатива по управлению, она должна быть начата высшим руководством. Поддержка руководителей высшего звена имеет решающее значение, так как они должны посвятить этому время (официальное бенчмаркинговое исследование обычно занимает около шести месяцев), выделить средства, устранить препятствия и наградить за старания.

В первую очередь должна быть правильно выбрана тема маркетингового исследования. Темой такого исследования может быть любой процесс, являющийся важным для обслуживания потребителя и успеха компании (многие компании постоянно проводят исследование времени цикла разработки продукта, оперативной эффективности своей службы снабжения, процесса обеспечения отделом кадров и финансовых операций и др.).

Следующей ступенью процесса является создание плана действий – плана проекта бенчмаркинга, который должен охватывать следующие области: цели и задачи; масштаб и ресурсы; главные исполнители, решающие факторы успеха; роли и обязанности; рубежи и возможности; критерии работы; прохождение процесса на высоком уровне. Созданные для проведения маркетингового исследования команды выбирают руководителя, ведущего процесса (следящего за соблюдением правил), секретаря и хронометриста. Команды используют статистические инструменты решения проблем для того, чтобы выдвинуть свои предложения. Они начинают с «мозгового штурма», чтобы подтвердить существование поставленной проб-

лемы. Если она действительно существует, команда рисует диаграмму елочного типа, чтобы определить причины данного явления, использует схему Парето, чтобы найти основные возможности, и график последовательности производственного процесса, чтобы наглядно отобразить изучаемый процесс. Как только команда сведет вместе «мозговой штурм», диаграмму елочного типа и схему Парето, член команды из высшего руководства (а они обязательно должны участвовать в команде хотя бы для подчеркивания важности происходящего) выносит предложения команды на рассмотрение высшему руководству и запрашивает ресурсы, включая денежные, для осуществления исследования. Решающим фактором успеха является понимание командами процессов компании. Невозможно задавать умные вопросы или собирать имеющую смысл информацию без ясного понимания существующего процесса, который хотите исправить. Командам следует помнить, что самым легким способом сравнения является создание общего набора критериев, определяющих ключевые элементы процесса.

После того как предложения по проекту записаны и утверждены, следующая ступень – определить кандидатов для бенчмаркинга. Для этого пользуются различными источниками (торговые выставки и семинары; статьи в газетах и журналах; эксперты по данной отрасли; внутренние и внешние потребители; поставщики; владельцы производства; профессиональные организации; отраслевые исследования и т.д.). Цель поиска – найти два три десятка компаний, удовлетворяющих те же потребности клиента, что и текущий процесс Вашей компании, и делающих свое дело с большим успехом. Обычно отбираются компании соответствующего размера, так как часто невозможно позволить себе реализовать то, что делают более крупные компании. Члены команды должны далее на основании: наград за качество и работу; высоких мест в рейтинговых опросах отрасли; рассказов об

успехах, публикуемых в периодике; почетных местах, присуждаемых в деловых изданиях; финансовых результатов, доли компаний на рынке и других критериев сократить список компаний-кандидатов до шести-восьми. При этом следует учесть, что не все компании, заваленные предложениями о бенчмаркинге, соглашаются участвовать в исследовании (не более 50-75%). Дело в том, что сам акт демонстрации своих процессов и предприятий пристальному вниманию другой компании несет в себе возможность злоупотреблений, кроме того это отнимает время и требует определенных средств.

Второй вид деятельности – сбор бенчмаркинговой информации – следует начинать с того, что договариваются о: расписании и продолжительности своего визита (не более нескольких часов) на их предприятие; повестке дня; содержании Вашей практики бенчмаркинга и вопросах, которые Вы будете задавать (обычно порядка 20-30). Какими же должны быть вопросы? Очевидно такими, на которые, Ваша компания не отказалась бы ответить сама. Обычно многие компании-партнеры по бенчмаркингу руководствуются следующим бенчмаркингвым кодексом поведения:

1. Соблюдайте законы.
2. Будьте готовы предоставить информацию аналогичную той, какую хотите узнать.
3. Уважайте чужие секреты.
4. Не распространяйте полученную информацию за рамки Вашей компании.
5. Начинайте контакт только с ответственными за бенчмаркинг.
6. Не делайте ссылок без разрешения.
7. Хорошо изучите бенчмаркинг и следуйте процессу.
8. Определите, что подвергать бенчмаркингу, и проведите жесткую самооценку.



9. Выходите подготовленными уже на первый контакт.

Эффективность визита в компанию зависит, в основном, от того, насколько хорошо подготовлены обе стороны. Если обе компании понимают свои процессы и если команда, проводящая маркетинговое исследование (на каждое предприятие направляется 2-3 человека), точно знает, что хочет узнать, то, как правило, визит проходит достаточно гладко и не превращается в простую экскурсию. Проводя сравнение не следует опускаться до мелочей.

Третий вид деятельности – использование собранной информации – начинается с заполнения проводящими маркетинговое исследование командами таблицы сравнения, чтобы выяснить различия по ключевым вопросам. Затем они собирают людей из других отделов, чтобы проверить данные и составить список рекомендаций, в том числе касающихся экономии времени и денег.

Для преодоления различия между текущей работой и желательным положением осуществляют как тактические изменения (ведут к незначительным улучшениям производительности), так и стратегические (значительные) изменения. Можно рекомендовать следующую последовательность действий при осуществлении перемен на основании результатов бенчмаркинга:

- Выберите различные варианты осуществления перемен.
- Выделите ресурсы и составьте расписание.
- Поставьте цели.
- Разработайте план контроля.
- Отдайте распоряжения на изменение текущей деятельности.
- Реализуйте план.
- Сообщите о находках, полученных в ходе бенчмаркинг-исследования.

После того как план осуществлен, процессы, которые он затрагивал, должны быть измерены и проконт-

ролированы, чтобы понять, идут ли они так, как ожидалось, или нужно вносить еще какие-то исправления.

## 16. ОБЯЗАННОСТИ И ГРАЖДАНСКИЙ ДОЛГ КОРПОРАЦИИ

Новая модель управления бизнесом направлена вовне так же как и внутрь. В этой модели обязанности и гражданский долг корпорации – как и качество – интегрированы в способ работы.

Для начала установим различие между обязанностями и гражданским долгом компании. *Обязанности компании* лежат в сфере основных ожиданий общественности, например, это соблюдение этики бизнеса, охрана общественного здоровья, безопасности и окружающей среды. *Гражданский долг компании* означает выполнение и поддержку общественно-важных задач, таких как образование, общественные работы, промышленность и торговля и повышение качества.

Вне зависимости от философии управления компании, она должна соблюдать этику бизнеса, делать все возможное, чтобы охранять здоровье людей и безопасность общества. С точки зрения новой модели управления это означает: определение ожиданий компании в этой области; обучение служащих пониманию и выполнению своих обязанностей; определение и измерение соответствующих показателей выполнения обязанностей. Сфера общественных обязанностей, доставляющая компаниям больше всего неприятностей, – это окружающая среда. Ведущие компании специально разрабатывают корпоративную политику в сфере защиты окружающей среды, включающую: пресечение загрязнения в зародыше там, где это возможно; создание продуктов, оказывающих минимальное воздействие на окружающую среду; рациональное использование природных ресурсов посредством переработки отходов и других соответствующих методов; обеспечение соответствия продуктов и производства нормам,

установленным местными природоохранными организациями; помощь правительственным структурам и другим официальным организациям, занимающимся природоохранной деятельностью.

Чтобы ввести эту политику в действие компании разрабатывают специальную методику, цели и стандарты реализации. Методика включает следование нормативным требованиям, пресечение загрязнения в корне, проведение детальной инспекции окружающей среды и поэтапное сокращение использования всех озоноразрушающих химикатов и полихлорированного дифенила. Если фирма экономично производит продукт, тогда ей не приходится нести лишние расходы. То же самое условие действует и при предотвращении загрязнения. Если компания прежде всего не производит отходы, тогда ей не приходится платить, чтобы избавиться от них. Поэтому многие компании стремятся к "нулевым" отходам – к тому, чтобы все, что попадает на завод, выходило из него в виде полезных вещей. Для этого создаются команды минимизации отходов.

Компании-лидеры в области качества твердой рукой направляют свои компании к лидерству в деле охраны окружающей среды, выполняя все принципы управления качеством, чтобы предотвратить загрязнение. Применяемые принципы настолько адекватны, что они обусловили появление термина: *TQM окружающей среды* (TQM OC). Загрязнение – это брак. Цель TQM – устранение брака.

Что же касается гражданского долга, то каждая компания должна определить для себя, что она может и будет делать на благо общества. Компания глубоко должна верить в необходимость поддержки общества, поощрять добровольческую деятельность на благо общества, поддерживать благотворительность, внедрять у себя культуру заботы об обществе.

Компании-лидеры направляют своих сотрудников в некоммерческие общественные организации, которым нужны работники для выполнения их гуманитарных целей.

Тысячи добровольцев компании проводят сотни тысяч часов на работах на благо общества. Служащие уведомляются о таких проектах и возможностях информационным бюллетенем. Они сами выбирают род деятельности, которому посвящают свое время. Компьютерная база данных учитывает количество добровольцев и затраченное ими время. Среди реализованных программ можно выделить программу общественного образования, предусматривающую индивидуальное репетиторство и обучение в классах слабых учеников; финансируемые средствами компаний серии программ телевидения, посвященных повышению качества жизни для детей и их родителей, защите детей от физического, эмоционального и сексуального насилия. Список общественной деятельности может включать патронаж учебных, религиозных заведений, клубов деловых людей, ассоциации помощи детям и т.д. Культура таких компаний – это культура заботы и беспокойства за других. Поддерживаемые корпоративной культурой, в которой цениться общественная работа, служащие таких компаний присматриваются к происходящему вокруг и с охотой делятся своими знаниями и навыками.

Процесс включения в структуру корпорации общественных обязанностей и гражданского долга аналогичен включению в нее повышения качества. Он начинается с понимания запросов потребителя и преобразования этих запросов в видение, миссию и цели компании, только под «потребителем» понимают всех, кто делает ставку на организацию: людей, которые покупают товары и услуги, акционеров, служащих и поставщиков, и людей, живущих в том обществе, «гражданином» которого является компания. Служащие тоже живут в этом обществе, так что компания, которая уделяет внимание своим обязанностям перед обществом, на самом деле заботиться об одной из своих составляющих. Разделение на работу и дом, деловую и неделовую сферы – изживший себя способ мышления.

Подобно решению сделать повышение качества приоритетом корпорации, решение сделать приоритетом общественные обязанности и гражданский долг требует приверженности и вдохновенного руководства, участия служащих и постоянных изменений культуры.

## 17. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ

Поиск путей совершенствования привел к необходимости оценки системы бизнеса организации в целом. Этим организациям необходимо новое понимание природы и системы, основание для оценки своего совершенствования и знание того, за что взяться в первую очередь.

В связи с оценкой системы постараемся ответить на следующие вопросы:

- Кто производит оценку?
- Как мы производим оценку системы?
- Каким образом оценивается сама оценка?
- Как результаты оценки используются для улучшения?
- Как совершенствуется процесс оценки?

Эффективная оценка системы имеет две составляющие: а) команда, желающая взять на себя тяжелый труд по оценке системы и б) инструмент, который она может использовать, чтобы произвести глубокую оценку.

Инструмент должен подходить как для оценки всей системы, так и для оценки главных элементов, составляющих эту систему. Инструментом оценки, отвечающим этим требованиям, являются критерии Национальной премии качества Малькольма Болдриджа, а также разработанные с использованием критериев Болдриджа внутренние системы оценки.

Теперь о команде. Люди, которые должны справиться с критериями, чтобы понять их требования, а затем составить ответ, удовлетворяющий критериям, по ходу этого процесса становятся «системными аналитиками». Они начинают усваивать ценности Болдриджа – качество,

приводимое в движение потребителем, управление на деле, постоянное совершенствование и т.д. – и воплощать их в повседневных делах. У них более критический взгляд на вещи, они лучше задают вопросы, ищут главные причины проблем и стремятся к совершенствованию. Процесс оценки системы как главный инструмент постоянного совершенствования компании безусловно должно учреждать высшее руководство. Именно руководители обладают наибольшей возможностью контроля системы, они лично или через исполнительные комитеты контролируют работу команд по ежегодной проверке компании, создают циклы обучения и совершенствования служащих-членов команд, кому поручено проведение оценки.

Одна из первых проблем, с которой сталкивается компания при налаживании процесса оценки, – как получить поддержку производственных подразделений, отделов и цехов, которые она хочет оценить. В новой модели управления бизнесом роль оценки эволюционировала от наказания до поддержки, от отслеживания проблем и ошибок до поиска путей совершенствования, от предъявления обвинений до предложения помощи. Основываясь на этом многие компании, проводя соответствующую разъяснительную работу предпочитают стимулировать участие в оценке, а не требовать его; больший упор делается на планах совершенствования подразделения, а не на баллах, набранных в процессе оценки.

Организация может проводить оценку системы, устанавливая внутренние или внешние сроки. Преимущество внешних сроков заключается в том, что их нельзя передвинуть. Главное – установить жесткие сроки, или оценка никогда не будет сделана. Сколько потребуется времени для оценки системы с помощью критериев Болдриджа зависит от размера компании или подразделения, доступности данных о системе и зрелости Вашего процесса повышения качества. Размер обуславливает сложность; доступ к данным определяет время исследования; а зрелость

определяет насколько легко вы сможете добиться соответствия того, что вы делаете, с тем, что предусматривают критерии. Чтобы оценить систему с помощью критериев Болдриджа обычно планируется трехмесячный процесс. Процесс создания документа об оценке, как описывается в «Системе качества Болдриджа», состоит из 14 основных шагов: **1.** Привлеките высшее руководство; **2.** Создайте команду (команды) для проверки; **3.** Обучайте членов команд; **4.** Возлагайте ответственность за сбор данных; **5.** Собирайте информацию; **6.** Определите в ходе проведения оценки области, нуждающиеся в исправлении; **7.** Сообщайте в ходе оценки о своих нуждах и идеях и делитесь информацией; **8.** Корректируйте первоначальный план; **9.** Используйте наглядное оформление, включая графики; **10.** Оцените первоначальный план; **11.** Составьте рабочие планы; **12.** Скоординируйте графики и текстовую часть плана; **13.** Сделайте окончательный вариант; **14.** Напечатайте и доставьте план по назначению.

Процесс оценки – это непосредственная характеристика того, насколько реализуются требования, предъявляемые критериями. Если критерии относятся к процессу – к тому, как вы делаете что-либо, – эксперты оценивают метод, который Вы используете, – насколько он надежен, систематизирован и основан на предотвращении проблем – и затем определяют, насколько полно Вы реализуете этот метод. Если критерии относятся к результатам – стандартам того, что Вы делаете, – эксперты изучают направление и тенденции во всех главных областях и сравнивают их с тенденциями конкурентов и бенчмаркинговых компаний мирового уровня. По каждому пункту эксперты определяют, что Вы делаете очень хорошо (сильные стороны) и что необходимо делать лучше (области, нуждающиеся в исправлении), а затем вычисляют Ваш балл. Оценка, получаемая в результате проверки по критериям Болдриджа, независимо от того, является ли проверка внутренней или внешней, также включает выработку единого мнения о

проставляемых баллах; различие заключается в том, что оценку и присуждение баллов делает сотрудник подразделения или нет.

Результаты проверки по Болдриджу несмотря на то, что не дают детальную картину системы, не дают готовых рецептов; они говорят об упущениях и слабых сторонах, но не говорят, как это исправить. Вы не можете осознать ценность этой картины, дав ее людям, чтобы они просто полюбовались; она должна быть изучена, чтобы найти подходы к главным областям, которые требуют исправления, преобразована в письменный план усовершенствования и реализована. Только тогда оценка системы делает систему лучше. Процесс оценки может быть использован также для распространения информации о лучшей практике работы отдельных подразделений, премировании руководства этих подразделений на ежегодных конференциях, посвященных качеству.

Новая модель управления сосредоточена на постоянном совершенствовании. Один из способов постоянного совершенствования – периодическая проверка того, на какой стадии Вы находитесь, по сравнению с тем, где хотите находиться – смена курса, ускорение или скачок вперед. Оценка системы дает Вам информацию, необходимую при решении, что делать дальше.

## **18. ПЕРЕХОД К НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

В этой главе процесс перехода к новой модели управления преобразован в логическую последовательность, которой может придерживаться любая компания:

- Фаза 1. Приверженность переменам.
- Фаза 2. Оценка своей системы.
- Фаза 3. Официальное учреждение приоритета потребителя.
- Фаза 4. Официальное учреждение новой модели управления.



- Фаза 5. Координация и распространение целей управления.
- Фаза 6. Совершенствование своей системы.

*Первая фаза* показывает шаги, которые Вы можете предпринять, чтобы склонить высшее руководство к приверженности переменам. План действий для достижения цели этой фазы – добиться приверженности может быть таков:

- Оцените деятельность Вашей компании и сравните ее со своим представлением о том, насколько лучше она может быть у лидеров отрасли и компаний мирового уровня.
- Узнавайте о новой модели из книг, посещения конференций и семинаров и обучения.
- Изучите стиль руководства лауреатов премии Болдриджа.
- Посмотрите на свою компанию с точки зрения потребителя.
- Проведите «мозговой штурм» с Вашими заместителями на тему: какой станет компания с новой системой управления.
- Определите преимущества, недостатки такой перемены и препятствия на пути к ней.
- Разработайте новое видение, миссию, политику и ценности, соответствующие той компании, которой Вы хотите стать.
- Будьте привержены как руководители компании, длительному, постоянному переходу к управлению посредством качества.
- Распространите такую приверженность по всей компании.
- Начинать работу над системой критериев высшего руководства и работы компании, основанной на новой модели управления.

Вторая фаза описывает, что Вы можете сделать, чтобы определить мнение потребителя о Вашей компании и о состоянии Вашей системы.

Для достижения первой цели этой фазы – определения мнения потребителей о Вашей компании – участники (высшее руководство, руководители среднего звена и другие служащие, непосредственно контактирующие с потребителем, особенно занимающиеся маркетингом, сбытом и обслуживанием потребителя) должны предпринять следующие шаги:

- Определите главные сегменты рынка и потребителей, на которые будет направлена Ваша новая система.
- Собирайте информацию из любых возможных источников о запросах, нуждах и ожиданиях этих потребителей и о том, как работает Ваша компания над их выполнением.
- Обобщайте и анализируйте эту информацию, чтобы определить запросы потребителей и их взгляды на Вашу компанию.
- Проверьте свои находки на ключевых потребителях, чтобы убедиться в их точности.
- Задokumentируйте и представьте результаты высшему руководству.

В достижении этой цели Вам поможет материал 3-ей главы данного конспекта.

Для достижения второй цели этой фазы – проведения оценки системы – участники (сотрудники, необходимые для проведения оценки) должны предпринять следующие шаги:

- Создайте и обучите команду оценки и распределите обязанности.
- Соберите информацию.
- Задokumentируйте и представьте результаты высшему руководству.

В достижении второй цели второй фазы Вам поможет материал 17-ой главы конспекта.

Для достижения третьей цели этой фазы – разработки плана действий – участники (высшее руководство и их

заместители, и другие служащие) должны предпринять следующие шаги:

- Сравните результаты проверки с видением того, на каком уровне должна находиться компания, чтобы выяснить сильные стороны и области, нуждающиеся в исправлении.
- Сделайте области, нуждающиеся в исправлении, приоритетными и назначьте ответственных за них.
- Определите, как будет измеряться прогресс.
- Сделайте этот процесс официальным для того, чтобы периодически проводить оценку системы.

В достижении третьей цели второй фазы Вам поможет материал глав 2-5 конспекта.

Третья фаза говорит о том, как Вы можете официально учредить ориентацию на потребителя.

Для достижения первой цели третьей фазы – создания пунктов сбора информации – участники (все сотрудники, в основном те, кто занимается маркетингом, сбытом и обслуживанием потребителей) должны предпринять такие шаги:

- Определите все возможные источники информации о имеющихся и потенциальных потребителях.
- Официально учредите процесс сбора информации из этих источников.
- Оцените инструменты, использующиеся для определения удовлетворения потребителя и для повышения качества собираемой информации, полезности, своевременности и т.д.

В достижении первой цели третьей фазы Вам поможет материал третьей главы конспекта.

Для достижения второй цели третьей фазы – обобщения и анализа информации о потребителе – участники (руководители высшего звена, участники процесса планирования и те, кто занимается маркетингом, сбытом и обслуживанием потребителя) должны действовать так:

- Официально учредить процесс обобщения информации о потребителе из различных пунктов сбора информации.
- Официально учредите процессы передачи информации, требующей немедленного внимания, соответствующим людям или подразделениям.
- Официально учредите процесс анализа обобщенной информации.
- Официально учредите процесс передачи этой информации соответствующим людям или подразделениям.

В достижении второй цели третьей фазы Вам поможет материал глав 3 и 10 конспекта.

Для достижения третьей цели третьей фазы – использования запросов потребителя для приведения в движение внутренних процессов – участники (все сотрудники) должны предпринять шаги:

- Определите связи между факторами удовлетворения потребителя и внутренними процессами и критериями.
- Сосредоточьтесь на этих главных процессах и критериях в фазе 4.

В достижении третьей цели третьей фазы Вам поможет материал глав 3-6 и 10-15 конспекта.

*Четвертая фаза* нацелена на стратегическое планирование, привлечение служащих, управление процессами и на систему измерения, т.е. на способы перехода к новой модели.

Для достижения первой цели четвертой фазы – координации всей деятельности посредством процесса стратегического планирования – участники (сотрудники всех уровней, потребители и поставщики) должны предпринять следующие шаги:

- Наладьте единый процесс стратегического планирования, используя в своей организации «лучшую практику» компаний мирового уровня.

- Определите, кто должен участвовать в процессе, включая сотрудников всех уровней, представителей ключевых потребителей и ключевых поставщиков.
- Установите каналы связи, по которым в процессе планирования основная информация будет поступать.
- Определите несколько жизненно важных долгосрочных и краткосрочных целей, необходимых для улучшения удовлетворения потребителя и производственной деятельности.
- Назначьте ответственных за достижение каждой цели.
- Определите критерии для каждой цели.
- Ознакомьте с планом всех служащих и следите за тем, чтобы деятельность отделов, подразделений, команд и отдельных людей согласовывалась с задачами корпорации.
- Официально учредите процессы оценки выполнения плана и помощи группам, не справляющимся с ним.

В достижении первой цели четвертой фазы Вам поможет материал четвертой главы конспекта.

Для достижения второй цели четвертой фазы – вовлечения всех сотрудников в постоянное совершенствование – участники (все сотрудники) должны предпринять такие шаги:

- Ознакомьте всех служащих с видением, целями и требованиями (с помощью руководителей разных уровней).
- Официально учредите процессы для постоянного информирования сотрудников всех уровней о корпоративных ценностях.
- Уточните роль руководителей в новой системе, обеспечьте им обучение и поддержку, чтобы облегчить данный переход.

- Обучите сотрудников навыкам, необходимым для принятия ответственности за процессы и результаты.
- Официально учредите процессы для обеспечения сотрудников отзывами об их работе, чтобы они могли оценить и улучшить ее.
- Обучите сотрудников навыкам для работы в команде.
- Организуйте команды для управления процессами, их улучшения и решения проблем.

В достижении второй цели четвертой фазы Вам поможет материал глав 2 и 5-7 конспекта.

Для достижения третьей цели четвертой фазы – управления всеми главными процессами и совершенствования их – участники (все сотрудники) должны предпринять следующие шаги:

- Определите главные процессы, непосредственно связанные с запросами потребителя.
- Обучите сотрудников управлению и совершенствованию процессов.
- Создайте перекрестно-функциональные команды для анализа ключевых процессов, выходящих за границы отделов.
- Официально учредите процессы по использованию результатов работы команд для управления и совершенствования процессов.
- Реорганизируйте компанию вокруг основных процессов.
- Официально с привлечением поставщиков учредите процессы управления и совершенствования.
- Распределите обязанности по работе с процессами и решению проблем внутри отделов.
- Найдите методы сообщения результатов работы командам и всей организации в целом.

В достижении третьей цели четвертой фазы Вам поможет материал глав 11 и 12 конспекта.

Для достижения четвертой цели четвертой фазы – создания системы измерений – участники (все сотрудники) должны предпринять такие шаги:

- Используйте информацию о потребителе и требованиях компании для определения главных критериев.
- Измеряйте только то, что можете контролировать.
- Сделайте так, чтобы данные по всем критериям было легко собрать, передать и понять.
- Обучите служащих собирать и анализировать данные, а также использовать их для улучшения.
- Официально учредите процесс сбора и сообщения данных.
- Официально учредите процесс проверки, анализа и использования данных для совершенствования.

В достижении четвертой цели четвертой фазы Вам поможет материал главы 14 конспекта.

Пятая фаза направлена на координацию всей деятельности, чтобы удовлетворять и превышать ожидания потребителей.

Для достижения первой цели координации системы – согласования программы оплаты труда и признания с новой моделью управления – участники (все сотрудники, особенно специалисты отдела кадров) должны предпринять следующие шаги:

- Проведите опрос сотрудников, чтобы понять их ожидания и требования к программам оплаты труда и признания.
- Сформируйте перекрестно-функциональные команды, которые станут базой оценки и совершенствования существующих программ, создания и внедрения новых.
- Работайте с командами над уточнением цели таких программ; сначала сосредоточьтесь на том, чтобы не сделать хуже, затем распространяйте видение, миссию и цели компании.

- Установите критерии выполнения каждой программы и вклада в миссию и цели компании.
- Изучите вопросы, касающиеся оплаты труда, чтобы выбрать лучший курс действий для компании.
- Привлекайте сотрудников к выполнению программ признания компании.
- Сделайте оплату и официальное признание зависящими от измеримой работы, предпочтительно работы команды.
- Официально учредите процесс регулярного контроля и совершенствования всех программ оплаты труда и признания.

В достижении первой цели пятой фазы Вам поможет материал главы 8 конспекта.

Для достижения второй цели координации системы – отношения к сотрудникам, как к самым важным активам компании – участники (все сотрудники, особенно высшее руководство и персонал отдела кадров) должны предпринять такие шаги:

- Узнайте у сотрудников, каких условий труда они требуют и ждут, чтобы быть здоровыми и удовлетворенными.
- Сделайте здоровье, благосостояние и удовлетворение сотрудников задачей и целью компании.
- Разработайте действующие критерии здоровья, благосостояния и удовлетворения сотрудников.
- Официально учредите процесс контроля и улучшения здоровья, благосостояния и удовлетворения сотрудников.

В достижении второй цели пятой фазы Вам поможет материал главы 9 конспекта.

Для достижения третьей цели координации системы – введения бенчмаркинг-программы – участники (все сотрудники) должны предпринять следующие шаги:

- Привлеките руководителей высшего звена и всех, ответственных за принятие решений, к изучению



того, что такое бенчмаркинг и какую пользу он приносит.

- Обучите сотрудников процессу бенчмаркинга.
- Используйте данные потребителей, поставщиков и сотрудников, чтобы определить возможности для бенчмаркинга, затем сделайте эти возможности своим приоритетом и распределите обязанности.
- Дайте бенчмаркинговым командам право организовать и провести исследование и представить рекомендации.
- Официально учредите процесс преобразования этих рекомендаций в планы действий и процесс оценки и совершенствования бенчмаркинга.

В достижении третьей цели пятой фазы Вам поможет материал главы 15 конспекта.

Для достижения четвертой цели координации системы – обеспечение руководства и поддержки общественно важным задачам – участники (все сотрудники, особенно высшее руководство) должны предпринять такие шаги:

- Определите миссию, цели и ценности Вашей компании в сфере корпоративных общественных обязанностей и гражданского долга.
- В устной форме распространите эти ценности по всей организации посредством привлечения сотрудников к соответствующей деятельности и поддержки их участия в делах общества.
- Разработайте критерии участия сотрудников и компании в такой деятельности, как минимизация отходов, обязанности по охране окружающей среды, добровольческая деятельность, благотворительность и общественные работы.
- Официально учредите процессы контроля и совершенствования деятельности в этих областях.

В достижении четвертой цели пятой фазы Вам поможет материал главы 16 конспекта.

Шестая фаза касается использования критериев Болдриджа для оценки системы и организации следующего раунда совершенствования.

Переход к системному управлению – это постоянный процесс постоянного совершенствования, который начинается, когда Ваша компания становится приверженцем управления посредством качества. Для достижения цели – постоянного совершенствования своей системы – необходима периодическая проверка того, на какой стадии Вы находитесь, по сравнению с тем, где хотите находиться – смена курса, ускорение или скачок вперед. Методы, которые Вы используете, должны регулярно оцениваться и улучшаться. Рекомендуется ежегодная оценка, основанная на критериях Болдриджа (глава 17 конспекта). Вы не найдете лучшего инструмента для исследования, понимания и совершенствования системы в целом.

Приведенный выше впечатляющий перечень шагов не должен пугать. Переход к новой модели управления не должен быть сделан в спешке или бездумно. Для этого потребуется определенное время (как показывает практика три года минимум) и неустанный труд. Но реализация каждого плана действия, предложенного в этой главе, приводит к быстрым и ощутимым результатам. Вы скоро, значительно раньше трех лет начнете пользоваться преимуществами новой модели управления.

*Особенности внедрения TQM на предприятиях СНГ, в том числе и на предприятиях Грузии.*

Контракты с зарубежными предприятиями, в которых основной упор делается на качество, побуждают производителей стран СНГ, в том числе и производителей Грузии изучать опыт зарубежных фирм. Но этот опыт непосредственно не переймешь – на пути ко всеобщему качеству мы встречаемся со специфическими, характерными только для нас проблемами.

Главная (*первая*) методическая проблема заключается в том, что с одной стороны нашим компаниям необ-

ходимы серьезные изменения в организационной структуре, общей корпоративной культуре, стиле и методах менеджмента, зачастую в смене номенклатуры создаваемой и производимой продукции, а стандарты ИСО семейства 9000 весьма консервативны, т.е. неадекватны нашей текущей ситуации.

*Второй* проблемой на пути внедрения стандартов ИСО 9000, а следовательно и TQM, является невыполнение в наших странах правил Джурана: 85-15% и Деминга: 96-4%, возлагающих основную, доминирующую ответственность (соответственно 85% и 96%) за качество на систему менеджмента и ее создателей (а не исполнителей – соответственно 15% и 4%). У нас ситуация почти обратная – основная доля несоответствий падает на исполнителей. *Третья* проблема – неадекватность культурных основ нашей промышленности и сферы услуг (репрессивный менеджмент, основанный на праве силы и на поиске виновных) и принципов стандартов ИСО семейства 9000, основанных на силе правил. *Четвертая* проблема наших компаний – пропущенные этапы развития менеджмента качества и прежде всего статистических методов управления качеством.

С решения каких же задач нужно начинать пока еще не разваленным предприятиям нашей страны на данном этапе. Это:

1. Освоить производство товара, пользующегося спросом, а если улучшать этот товар, то число покупателей возрастет, улучшатся экономические показатели предприятия, и найдутся средства для реализации следующих этапов решения проблем качества.

2. Создать дилерскую, торговую сеть продаж, а также распространение товара и информации о нем.

3. Минимизировать издержки производства. С этой целью необходимо переосмыслить материально-техническую базу предприятия, провести реструктуризацию.

4. Научиться управлять финансами. Прежде всего, необходимо организовать систему управленческого учета.

Все четыре обязательных условия успешной деятельности предприятия, отмеченные выше, рассматриваются в различных концепциях качества, но там речь идет об улучшении. На большинстве же наших предприятий эти условия нужно создавать практически с нуля. Нам приходится стартовать с площадки, находящейся значительно ниже площадок зарубежных фирм. И только после того, как предприятие как-то справится с этими задачами, оно может приступить к созданию и сертификации систем качества, отвечающих описанной в данном концепте концепции TQM, а также требованиям стандартов ИСО 9000 и QS 9000.

Переход к системе TQM должен происходить на фоне системного внедрения современных методов общего (корпоративного) менеджмента, включающих: управление инвестициями, управление проектами, управление финансами, управление персоналом, управление знаниями, включая такие специальные подходы, как «точно вовремя», стоимостной инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов и некоторые другие.

Вместо заключения:

Надеемся, что с помощью этой книги Вы сможете понять и применить TQM на практике, поставить конкретные цели и применить различные методы достижения этих целей. Сможете понять потребности потребителя и использовать эти знания для управления организацией, интегрировать стратегию качества и бизнес-план в единый стратегический процесс, связать запросы потребителя и Вашей компании внутри организации, ценить и награждать старания служащих и способствовать совершенст-

вованию качества, установить единую систему критериев и руководить на деле (а не на бумаге), смело брать пример с лидеров для внедрения передового мышления, укрепить сильные стороны и компенсировать слабости с помощью постоянного подведения итогов и, наконец, осуществить переход от традиционного управления к управлению качеством.

## П Р И Л О Ж Е Н И Е

### Премия качества М. Болдриджа

Национальная Премия качества Малькольма Болдриджа была учреждена в США и утверждена указом президента США Рональда Рейгана в августе 1987 г. Она присуждалась трем категориям компаний: а) производственным компаниям; б) сервисным компаниям; в) компаниям малого бизнеса, под которыми понимаются производственные или сервисные компании с числом служащих не более 500 человек. Рассмотрен вопрос пополнения этого списка еще двумя категориями: организацией образования и здравоохранения. Премия присуждается не более чем двум компаниям в каждой категории.

Просьба (заявление) компании, претендующей на премию Болдриджа, рассматривается группой людей из Совета ревизоров, состоящего примерно из 150 экспертов по качеству, представляющих промышленность, правительство и университеты. От компаний, претендующих на премию, требуется представить документацию на свою Систему Качества. Компании, прошедшие первую стадию рассмотрения, подлежат более тщательному рассмотрению на последующих стадиях.

Анализ претендентов на премию Болдриджа проводится в соответствии со следующими семью критериями:

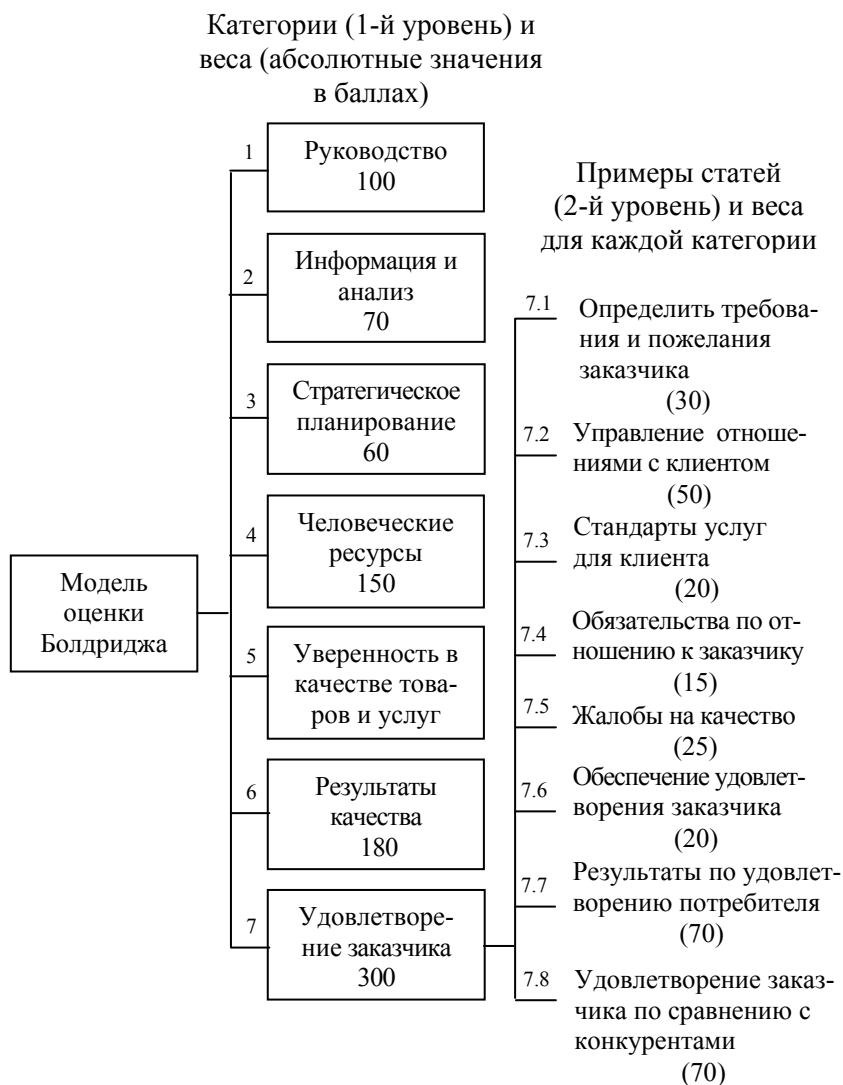
1. *Руководство* (10%). Оцениваются успехи высшего руководства в создании культуры качества внутри компании.
2. *Информация и анализ* (7%). Оцениваются успехи компании в сборе и анализе информации и как эта информация используется для улучшения качества и в планировании качества работы.
3. *Стратегия планирования качества* (6%). Оцениваются успехи компании в интеграции требо-

ваний потребителя для улучшения качества работы компании.

4. *Человеческие ресурсы* (15%). Ревизорами изучается вопрос о том, насколько успешно компания вовлекает своих служащих в работу по улучшению качества и как их знания и опыт используются компанией.
5. *Уверенность в качестве товаров и услуг* (14%), обеспечиваемая соответствующим управлением качеством процесса, которое и должно создавать уверенность в качестве товаров и услуг. Оцениваются деятельность компании в достижении хорошего качества всех операций технологического процесса и цель компании в постоянных улучшениях.
6. *Результаты качества* (18%). Изучаются успехи компании в работе по качеству и его улучшению, оцениваемые соответствующими количественными показателями качества и подтвержденные результатами измерений.
7. *Фокус на потребителя и удовлетворение его нужд и пожеланий* (30%). Анализируется вопрос о том, насколько хорошо компания определяет требования потребителей своей продукции и насколько хорошо эти требования удовлетворяются.

Приведенный в скобках процентный вес каждого критерия соответствует тому максимальному числу очков, которое могут дать эксперты, участвующие в рассмотрении претендентов на премию Болдриджа. Так, 30% веса седьмого критерия соответствует максимум 300 очкам.

Придавая большое значение вопросу удовлетворения потребителя, модель оценки Болдриджа предусматривает развертку этой оцениваемой категории 1-го уровня на 2-м уровне (см. рис. П.1).



**Рис.П.1.** Развертка 1-го уровня и примеры статей (категорий) при развертке 2-го уровня в модели оценки Болдриджа

Первая премия М. Болдриджа была присуждена в 1988 г. Многим компаниям далее оказались не по плечу требования премии Болдриджа, что свидетельствовало о



том, что они еще не перешли в полной мере на работу в условиях TQM. Были даже неоднократные случаи (для сервисных компаний), когда ни одному претенденту не была присуждена премия.

Общим для всех победителей конкурса премии Болдриджа является тот факт, что они все концентрировали свои усилия на обучении служащих и предупредительной (превентивной) деятельности. Главное для получения премии Болдриджа – удовлетворение потребителя, успехи в бизнесе и конкурентоспособность, увеличение объема продаж и прибыльность.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Boston, Harvard Business School Press, 1993.
2. Conti T. Building Total Quality: a Guide for Management. – London: Chapman & Hill, 1993.
3. Crosby P. Quality is free. – New York: McGraw – Hill, 1979.
4. Deming W.E. The New Economics for Industry, Government and Education. – Massachusetts: MJt Center for Advanced Engineering Study, 1993.
5. George S., Weimerskirch A. Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, 2<sup>nd</sup> ed. – New York: John Wiley & Sons, 1998.
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: HarperCollins, 1993.
7. Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.
8. Oakland John S. Total Quality Management. The Route to Improving Performance. Second Edition. – University of Bradford: Management Centre, 1993.
9. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, 1995.
10. Juran J. Quality Planning & Analysis. – McGraw-Hill, 1983.
11. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. – СПб., «Виктория плюс», 2002.
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>В в е д е н и е</b> .....	3
<b>1. Новая модель управления</b> .....	6
<b>2. Руководство</b> .....	10
<b>3. Внимание на потребителя</b> .....	15
<b>4. Стратегическое планирование</b> .....	18
<b>5. Управление</b> .....	21
<b>6. Участие служащих</b> .....	26
<b>7. Обучение</b> .....	28
<b>8. Награды и признания</b> .....	34
<b>9. Ориентация на служащих</b> .....	36
<b>10. Контакты с потребителями</b> .....	40
<b>11. Проектирование товаров и услуг</b> .....	43
<b>12. Управление процессами</b> .....	45
<b>13. Качество поставщика</b> .....	48
<b>14. Сбор и анализ данных</b> .....	49
<b>15. Бенчмаркинг</b> .....	52
<b>16. Обязанности и гражданский долг корпорации</b> .....	57
<b>17. Оценка системы</b> .....	60
<b>18. Переход к новой модели управления</b> .....	63
<b>П р и л о ж е н и е</b> .....	77
<b>Л и т е р а т у р а</b> .....	81