

В. А. Чайка

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В статье представлен анализ одного из основных элементов концепции управления комплексным качеством (TQM) — механизма непрерывного улучшения качества. Выделены факторы институционального и организационного порядка, оказывающие влияние на функционирование механизма непрерывного улучшения. Эмпирическое исследование 37 российских компаний позволило осуществить анализ взаимосвязей между институциональными и организационными принципами, на основе которого предложена концептуальная модель развертывания механизма непрерывного улучшения качества.

ВВЕДЕНИЕ

В основу концепции управления комплексным качеством (Total Quality Management — TQM) заложен ряд принципов, согласно одному из которых необходимо непрерывное улучшение качества¹ (continuous quality improvement). После выхода в свет книги М. Имаи «Кайдзен» в 1986 г. [Imai, 1986] феномен непрерывного улучшения качества привлек к себе внимание как исследователей, так и представителей бизнес-сообщества. Такой интерес к проблеме организации непрерывных улучшений, с одной стороны, связан с распространением идеологии TQM в 1990-х гг., а с другой стороны, может быть объяснен объективной необходимостью повышения конкурентоспособности за счет внутренних ресурсов организации.

Цель статьи — рассмотреть механизм непрерывного улучшения и принципы его формирования и на этой основе оценить опыт российских компаний в области непрерывного улучшения качества.

Согласно триаде Дж. Джурана, управление качеством обязательно включает в себя три процесса: планирование качества, контроль качества и улучшение качества. Под последним Джуран понимал «достижение нового

¹ В современном профессиональном языке слово «качество» в понятии «непрерывное улучшение качества» часто опускается.

© В. А. Чайка, 2006

уровня исполнения, который представляет собой лучшее качество по сравнению с предыдущим» [Juran's Quality..., 1988, p. 22.2].

В пункте 3.2.13 стандарта ИСО 9000:2000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» *непрерывное (постоянное) улучшение* трактуется как «повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования» [ГОСТ Р ИСО..., 2001, с. 11]. Более точное определение непрерывного улучшения было дано П. Лиллранком: «Непрерывное улучшение — это содержательный и подробно разработанный ряд принципов, механизмов и видов деятельности в рамках организации, адаптированный к созданию действующих, систематических, совокупных улучшений всех существующих операций и процедур организации» [Lillrank, Shani, Lindberg, 2001, p. 43].

Нами будет рассмотрен *механизм* непрерывного улучшения, под которым понимается порядок непрерывного целенаправленного воздействия на процессы организации для достижения обновления качественных параметров продукта (товара или услуги).

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ

Прежде всего выделим наиболее существенные условия, обеспечивающие функционирование механизма непрерывного улучшения. Все факторы влияния можно условно разделить на институциональные и организационные. Под институциональными мы будем понимать принципы, создающие необходимый для непрерывных улучшений организационный контекст и формирующиеся в течение достаточно длительного периода: 1) стратегическую ориентацию на качество организации; 2) участие высшего менеджмента в организации деятельности по непрерывным улучшениям; 3) вовлеченность всего персонала в процесс непрерывного улучшения качества; 4) обеспечение непрерывности деятельности по улучшениям; 5) непрерывный процесс обучения в организации; 6) инновационная организационная культура, существующая в организации.

Организационными принципами мы называем действия, которые должны последовательно выполняться для внедрения и функционирования механизма непрерывных улучшений, а также совокупность методов, используемых для осуществления улучшений. К этим принципам мы отнесли: 1) развертывание целей в области улучшений; 2) акцент на ключевых процессах организации; 3) использование кружков качества для организации процесса непрерывного улучшения; 4) систему мотивации, поддерживающую деятельность по улучшениям.

Институциональные принципы. В качестве *первого* институционального принципа следует выделить стратегическую ориентацию компании на качество. Под такой ориентацией понимается четкая направленность страте-

гии на достижение устойчивого конкурентного преимущества с помощью лидерства в области качества, которая реализуется как через формальные механизмы стратегических заявлений (прежде всего благодаря миссии компании), так и посредством неформальной структуры стратегических намерений [Хамел, Прахалад, 2001, с. 66], призванной способствовать созданию общих организационных ценностей в области лидерства по качеству.

ОАО «Микрон» (производитель микроэлектроники) в 1994 г. была принята декларация, в которой обеспечение качества было объявлено главной задачей компании. «Главная задача для всех — обеспечение качества. Мы должны научиться работать так, чтобы каждый мог гордиться результатами своего труда. Только высокое качество нашей продукции может гарантировать успех у потребителей» [Пшенников, 2004, с. 19].

Для создания описанной выше стратегической ориентации на качество необходима реализация *второго* институционального принципа — участия высшего менеджмента. Именно высшим менеджментом должна формироваться нацеленность всей организации на качество, а в дальнейшем высший менеджмент должен принимать активное участие в реализации выбранной стратегии, чтобы создать заинтересованность в этих усилиях у персонала компании. Соответственно, необходимы активное участие и поддержка менеджментом механизма непрерывного улучшения. Именно от менеджмента высшего звена зависит создание особой организационной культуры, нацеленной на непрерывные улучшения.

При внедрении концепции всеобщего вовлечения в качество (Total Involvement in Quality — TIQ) Национальной Почтой Дании (Post Denmark) на первом этапе для менеджеров высшего уровня (президента компании и его заместителей) была разработана и осуществлена пятидневная программа обучения. После этого все 75 менеджеров первого уровня также были обучены по пятидневной программе, подобно первой. Президент компании вместе с заместителями принимали участие в обучении в качестве ассистентов [Дальгаард, Дальгаард, 2004, с. 48].

Третьим институциональным принципом выступает вовлеченность в процесс улучшения *всего* персонала. Для того чтобы механизм непрерывного улучшения действительно функционировал, деятельность по улучшениям должна осуществляться не отделом качества, не конкретными людьми (например, в виде подачи единичных предложений), а всем персоналом, причем на постоянной основе. Этот принцип, с одной стороны, обеспечивает реализацию мощного потенциала, заложенного в механизме непрерывного улучшения, но, с другой стороны, выполнение этого требования к системе является основным «камнем преткновения» — именно на этапе вовлечения персонала в процесс непрерывных улучшений компании сталкиваются с наибольшими трудностями.

Четвертым институциональным принципом является, по нашему мнению, обеспечение непрерывности действия системы улучшений. Основная ошибка, которая допускается при внедрении механизма непрерывного улучшения, заключается в том, что часто под ним понимается серия не связанных между собой краткосрочных проектов, цель которых — решение оперативных проблем. Более того, чаще всего улучшению подвергаются не процессы целиком, а только их отдельные части, что повышает вероятность достижения лишь частичной оптимизации или ложных по своему эффекту результатов.

Данную проблему может решить использование цикла PDCA (Plan — Do — Check — Act (План — Действие — Проверка — Внедрение)), так как он выполняет три важные функции: во-первых, сообщает процессу улучшения динамику; во-вторых, позволяет оперативно корректировать процесс; и, в-третьих, поддерживает обратную связь. Метод PDCA является мощным инструментом, лежащим в основе процесса обучения [Сенге, 2004, с. 119], обеспечивающим непрерывность инноваций и одновременно стабильность качества.

Цикл PDCA показывает, что невозможно разработать необходимый план или процедуру и затем одним большим усилием внедрить разработку без предварительных испытаний и обратной связи. Подобную ошибку, по мнению П. Сенге, совершают американские менеджеры, когда новый план начинает мгновенно внедряться во всей организации (так происходит, к примеру, с применением программ качества), т. е. полностью игнорируется стадия «Действие» [Сенге, 2004, с. 120].

Пятым институциональным принципом может быть назван непрерывный процесс обучения, в который вовлечен весь персонал. Обучение является существенным фактором как при внедрении системы менеджмента качества, так и непосредственно при организации непрерывных улучшений. В рамках теории TQM существует множество инструментов, поддерживающих механизм непрерывного улучшения, следовательно, им необходимо обучать и мотивировать персонал по их использованию.

И наконец, *шестой* институциональный принцип — особая организационная культура, способствующая активизации творческого потенциала и формирующаяся постепенно при участии высшего руководства; она возникает, в том числе и как следствие непрерывного процесса обучения и вовлеченности персонала.

Институциональные принципы получают свое развитие в течение достаточно длительного промежутка времени и формируют необходимую для улучшений среду. Для того чтобы осуществить внедрение механизма непрерывного улучшения, нужно реализовать последовательность этапов, которые мы и попытались выделить. Но перед этим представляется важ-

ным описать организационные принципы, влияющие, наряду с институциональными, на функционирование механизма непрерывного улучшения, а также поддерживающие развитие институциональных принципов.

Организационные принципы. *Первым* организационным принципом является необходимость установления целей в области улучшений, затем — их развертывание. Высшее руководство утверждает общие цели, а ответственность за их правильную трансформацию в цели отдельных процессов ложится на соответствующие подразделения. Этот процесс в теории управления качеством называется развертыванием политики или системой «хошин канри» (hoshin kanri), которая состоит из трех частей. Первая часть — это непосредственно процесс планирования, осуществляемый руководством; его основная задача — концентрация внимания сотрудников организации на стратегических целях. Вторая — межфункциональные взаимодействия, цель которых — максимизация координации и кооперации между всеми взаимосвязанными функциями. И наконец, третья часть — это ежедневное управление, преследующее цель непрерывной максимизации производительности каждого сотрудника в соответствии с его личными целями [Shiba, Walden, 2001, p. 504]. Последняя часть представляет для нас наибольший интерес, так как такое ежедневное управление целями может быть рассмотрено как применение цикла PDCA к процессу ежедневного пошагового улучшения. Таким образом, система «хошин канри» передает информацию из проводящегося в рамках ежедневного управления целями сбора и анализа данных, что позволяет идентифицировать широкий спектр проблем, требующих решения.

Второй организационный принцип — акцент на ключевых процессах, так как именно они должны в первую очередь подвергаться улучшению. В последней версии стандарта ISO 9000:2000 под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [ГОСТ Р ИСО..., 2001, с. 9]. Охарактеризовать процесс как ключевой мы можем, основываясь на том, что:

- ♦ процесс оказывает прямое влияние на степень удовлетворенности потребителя (например, производство или сервисное обслуживание);
- ♦ бизнес-процесс создает добавленную ценность.

Выделение ключевых бизнес-процессов способствует упорядочиванию деятельности по непрерывному улучшению, так как придает ей четкую направленность на решение первостепенных проблем, а также помогает идентифицировать области для улучшений.

Третьим организационным принципом следует считать необходимость организации взаимодействия людей для осуществления улучшений. Ключевым звеном механизма непрерывного улучшения является такой ме-

тод групповой работы, как деятельность «кружков качества». Помимо этого, для создания условий по улучшению качества могут быть использованы и другие формы командной работы.

Организационные формы механизма непрерывного улучшения. Прежде всего улучшениями должен заниматься *Совет по качеству* — обязательный орган при внедрении системы менеджмента качества по стандарту ISO 9000:2000, который координирует всю работу в области качества. Чаще всего в него входят ключевые менеджеры, такие как генеральный директор, заместитель директора по качеству, начальник отдела сбыта, директор производства. Совет по качеству принимает все важнейшие решения в области качества. Таким образом, в ходе его работы могут рассматриваться также и конкретные вопросы, связанные с улучшениями. Несомненно, это вносит свой позитивный вклад в процесс улучшения, но такая деятельность не обладает важнейшей характеристикой — непрерывностью, так как является достаточно фрагментарной. Другим существенным недостатком такой организации улучшений является отсутствие возможности проявления инициативы снизу, так как чаще всего решение о необходимости того или иного улучшения просто «спускается» вниз, что нарушает второй важнейший принцип организации не только процесса непрерывного улучшения, но и системы менеджмента качества — вовлеченности в процесс улучшения всех сотрудников компании.

Несмотря на указанные недостатки, существуют примеры достаточно успешного использования Совета по качеству для организации улучшений.

В компании «АЛЬСТОМ Пуэр Невский» (совместное предприятие ОАО «Невский завод» и корпорации АBB) создан Совет качества, сформированный из высшего руководства. При необходимости на заседание Совета может быть приглашен руководитель любого структурного подразделения. Совет качества проводится с целью обеспечения постоянной пригодности, адекватности и результативности системы менеджмента качества компании и принятия своевременных мер по улучшению ее функционирования. Периодичность проведения Совета установлена не реже двух раз в год. Подготовка Совета качества начинается заблаговременно со сбора и обработки информации. Производится оценка системы менеджмента качества средним звеном управления посредством заполнения специального листа оценки, одним из основных элементов которого являются предложения по улучшению системы менеджмента качества. На основании заполненных листов Службой обеспечения качества составляется справка о функционировании системы менеджмента качества. Совет качества обсуждает представленную справку и предлагает меры по улучшению качества, а также при необходимости корректирует цели в области качества компании [Материалы XIV ежегодной конференции..., 2004, с. 114].

Некоторую схожесть с Советом качества проявляет такой метод организации деятельности в области улучшений, как *целевая группа по улучшению качества*. Чаще всего в рамках системы менеджмента качества создается особая группа, более или менее стабильная по своему составу, которая с установленной периодичностью собирается для решения проблем, связанных непосредственно с проблемами как операционного характера, так и возникающими в ходе внедрения системы менеджмента качества.

Следующей формой организации процесса улучшений является *система подачи предложений*. Представляя собой очевидный пример экстернализации знаний [Нонака, Такеучи, 2003, с. 90], система подачи предложений поддерживает предпринимательский дух в инновационно активных фирмах [Hamel, 2002, p. 253–256], а также способствует созданию организационных рутин, поддерживающих разработку инноваций и развитие ключевых компетенций [Тис, Пизано, Шуен, 2003, с. 154]. Г. Иквал (G. Ekvall) дает такое определение: «Система предложений — это административная процедура по сбору, оценке и вознаграждению идей, полученных от сотрудников» (цит. по: [Dijk van, Ende van den, 2002, p. 387]). В отечественной практике такие инициативы характеризуются как «рационализаторство».

Несмотря на популярность идеи системы подачи предложений, последняя обладает, однако, и рядом недостатков. Во-первых, поощряя творческую активность, необходимо определить ее направление. Достаточно часто поданные предложения являются абстрактными или нереализуемыми при существующих финансовых или технологических ограничениях либо относящимися к социальной проблематике (это касается, например, просьб о повышении окладов). Во-вторых, следует отметить отсутствие групповой работы над улучшениями. В-третьих, вознаграждение, получаемое в любом случае вне зависимости от возможности реализации полученной идеи, может вызывать поток «пустых» предложений, на обработку и оценку которых будет затрачено некое количество людских, временных и финансовых ресурсов, неадекватное той отдаче, которая может быть получена в результате внедрения предложения. В-четвертых, серьезным недостатком выступает следующее обстоятельство: если система подачи предложений не является для сотрудников прозрачной, простой и доступной, то она может оказать демотивирующее воздействие на инновационную активность персонала.

Снизить давление указанных факторов отчасти позволяют вышеупомянутые *кружки качества*.

Кружок качества, или инициативная творческая группа, — это «официально признанное неформальное объединение работников предприятия, сформированное на добровольной основе с целью инициирования твор-

ческого решения различных проблем, возникающих в деятельности предприятия» [Свиткин, Рахлин, Мацута, 2000, с. 10].

Исторически первые кружки качества возникли в Японии под воздействием идей Э. Деминга и Дж. Джурана для решения двух задач: вовлечения в работу над непрерывным улучшением качества всех сотрудников компании и достижения концентрации внимания на человеческом факторе как основном элементе, влияющем на эффективность внутренних процессов. К 1962 г. в Японии уже существовало целое движение по организации кружков качества на предприятиях [Веллингтон, 2004, с. 57].

В общем виде кружки качества функционируют следующим образом. Работник, у которого появилась идея относительно совершенствования какого-либо аспекта деятельности своей компании, прежде всего представляет ее своей рабочей команде. Коллеги оценивают идею, проводят мозговой штурм с целью ее улучшения, обсуждают ее потенциальные выгоды. Параллельно с этим в рамках кружков качества проходит постоянное обучение различным методам, позволяющим организовать поток новых идей или изучение существующих процессов.

Рабочая команда отвечает за подготовку бизнес-предложения, при необходимости пользуясь советами со стороны других рабочих команд и отдельных сотрудников, располагающих необходимыми знаниями и навыками. Подготовленное предложение должно включать в себя анализ издержек и выгод, а также четко показывать, каким образом идея сможет повысить степень удовлетворенности потребителей. После того как предложение будет готово, оно представляется лидеру рабочей команды, а затем — лидерам всех других команд, на работу которых данное предложение окажет влияние в случае, если будет внедрено. Далее лидер команды принимает решение о том, имеет ли смысл доводить идею до своих непосредственных начальников, которые, в свою очередь, также обсудят ее достоинства и, если это необходимо, начнут добиваться от высшего руководства выделения средств на ее тестирование. Организация процесса тестирования будет входить в обязанности все той же рабочей команды; она же в случае успеха будет контролировать и полномасштабное внедрение идеи [Веллингтон, 2004, с. 55]. Таким образом, на команду накладывается множество полномочий, что, несомненно, с одной стороны, повышает статус кружков качества как особой организационной формы, а с другой — положительно влияет на мотивацию участников.

Уникальный пример использования кружков качества в ОАО «Заволжский моторный завод» является показательным с точки зрения экономической отдачи.

При внедрении производственной системы «точно вовремя» в ОАО «Заволжский моторный завод» (ЗМЗ) была введена бригадная форма орга-

низации труда. В период с марта по июль 2004 г. на 37 производственных участках были созданы бригады — самоуправляемые группы численностью от 6 до 15 человек, которые и составили организационную основу производственной системы ЗМЗ. Внедрение бригадной формы организации труда позволило активизировать процесс улучшений, нацеленных на снижение уровня дефектности. Параллельно с рабочими бригадами была внедрена система рационализаторских предложений. Более того, все чаще на заводе создаются так называемые «кайдзен-группы», под которыми имеются в виду межфункциональные команды, которые формируются для решения проблем. В итоге по сравнению с 2001 г., в 2004 г. рентабельность предприятия возросла с 1,9% до 11,7%; в 7 раз уменьшилось число двигателей, забракованных на автозаводах-потребителях; почти в 5 раз снизилась доля потерь от внутреннего брака в общем объеме произведенной продукции; в 3 раза увеличилось число подаваемых рационализаторских предложений; значительно вырос средний уровень заработной платы [Балакин, 2005, с. 7].

Обобщим выгоды от внедрения кружков качества, по сравнению с другими организационными формами для осуществления деятельности по улучшениям. Во-первых, в работу над улучшением качества вовлекается гораздо больше сотрудников, чем при использовании программ подачи предложений и тем более целевых групп по вопросам качества. Во-вторых, работа над улучшением качества в кружках качества идет непрерывно: решив одну из поставленных задач, такая инициативная группа берется за следующую. В-третьих, во время собраний кружков качества обязательно происходит обучение сотрудников различным методам, направленным на повышение эффективности процесса улучшения качества. В-четвертых, кружки качества оказывают существенное положительное влияние на развитие как коммуникаций внутри подразделений, так и межфункциональных связей между различными направлениями. И наконец, в-пятых, при использовании данной организационной формы решается проблема «абстрактности» поступающих от работников предложений, так как идея и возможности получения от нее реального экономического эффекта обязательно обсуждаются.

Несомненно, далеко не всегда удается использовать кружки с максимальной отдачей для достижения целей компании. Неудачи отдельных групп могут быть связаны с разными факторами. Например, попытки поручить координацию работ по созданию и деятельности кружков качества одному из функциональных подразделений (чаще всего отделу качества) не приносят успеха, так как в процесс функционирования кружков качества должны вовлекаться все подразделения. Свою отрицательную роль может сыграть и нарушение добровольного характера вхождения в кружки качества путем принуждения работников вступать в них. Среди других сдерживающих

развитие кружков качества факторов следует назвать недостаточное обучение членов инициативных групп и их психологическую несовместимость [Свиткин, Рахлин, Мацуга, 2000, с. 46].

Четвертым организационным принципом выступает существующая в компании система вознаграждений, особенности которой напрямую связаны с организационной формой, используемой для поддержания механизма непрерывного улучшения.

В основе системы подачи предложений как западного подхода к организации улучшений лежит внешняя мотивация, суть которой заключается в том, что «люди делают то, за что они получают вознаграждение» [Сенге, 2004, с. 117]. С точки зрения внешней мотивации единственный путь к достижению непрерывных улучшений — нахождение стимулов для постоянного осуществления улучшения, так как люди корректируют свое поведение только лишь под воздействием некоей внешней мотивации.

В то же время внутренняя мотивация — ключевая идея философии управления качеством, характеризующая восточный подход к организации улучшений. Следуя ей, врожденное человеческое любопытство и желание экспериментировать, если дать им волю, дают такой мощный толчок для работы над улучшениями, который никогда не сможет сравниться со стимулом, возникающим в результате получения внешнего вознаграждения [Сенге, 2004, с. 118].

Так, если в компании используется система подачи предложений от работников, то традиционно в данном случае реализуется принцип «деньги в обмен на идею», т. е. преобладает концепция компенсации, что ограничивает мотивацию на участие в этой деятельности. Если такой способ вознаграждения используется вместе с задержкой оценки идей и отсутствием критериев, ее объясняющих, то он не приносит существенного результата.

С точки зрения механизма непрерывного улучшения и кружков качества как формы для поддержания этого механизма процесс мотивации происходит принципиально иначе, так как в основе кружков качества лежит идея о том, что обязанность улучшать процесс необходимо возложить на тех, кто фактически в нем участвует и связывает с ним соответствующие ожидания. В данном случае эта предпосылка и формирует особенности системы вознаграждений. Несомненно, материальное стимулирование также поддерживает деятельность в кружках качества, но преследует следующий комплекс задач:

- ♦ обеспечение компенсации, зависящей от эффекта, который дала реализация идеи;
- ♦ поощрение, дающее стимул к дальнейшему развитию потенциала сотрудника;

- ♦ выплата премий, выражающих признательность работникам за их участие в процессе непрерывного улучшения.

Такие выплаты называются в Японии «выплатами за участие» или «премиями за предложения» и составляют сумму от 0,6 до 2 долл. за каждую (*реализованную*) идею, а максимальная выплата за предложение с существенным экономическим эффектом достигает от 600 до 1300 долл. Исходя из указанной величины выплат, можно сделать вывод о второстепенной роли материального вознаграждения при организации кружков качества в японских компаниях [Бабанский, 1999, с. 18]. В то же время в западных компаниях вознаграждаются лишь предложения с высоким экономическим эффектом, и выплата в данном случае приближается в среднем к 600 долл. Подобное различие в системе материального стимулирования является еще одним доказательством того, что западная система предложений направлена на создание и внедрение радикальных инноваций, приводящих к значительному результату, в связи с чем такая система и не должна вести к большому количеству предложений и широкому участию. В свою очередь, японская система подачи предложений разработана для вовлечения в процесс усовершенствования как можно большего числа сотрудников.

Особое место среди различных поощрительных форм занимает такая форма мотивации, как профессиональный карьерный рост. С одной стороны, ее можно использовать для повышения в должности тех сотрудников, которые внесли наибольший вклад в работу кружков качества (основным показателем здесь может послужить количество поданных и реализованных предложений). С другой стороны, карьерный рост должен коснуться руководителей или кураторов кружков качества, которые показали себя хорошими организаторами и со временем могут занять более ответственные руководящие должности.

В одной из крупнейших американских компаний, имеющих производство также и в России, используется следующая система мотивации для участия в деятельности инициативных групп в рамках производственных рабочих процессов. Реализованные улучшения сознательно не вознаграждаются материально, так как в данной компании деятельность по улучшениям декларируется как часть повседневных должностных обязанностей каждого из сотрудников. Реализованные улучшения регистрируются за сотрудником, его предложившим, или за тем, кто сыграл ведущую роль при его внедрении. Эта информация используется с целью оценки возможности карьерного роста того или иного сотрудника, наряду со сведениями о пройденном им обучении.

Последняя форма мотивации, о которой стоит упомянуть, затрагивает различные нематериальные формы вознаграждения в виде награждения

лучших групп почетными грамотами, памятным подарками, предоставления лучшей группе коллективных путевок для совместного отдыха или установления отличительных знаков на рабочей одежде. Ее преимущество заключается в том, что она способствует общей осведомленности коллектива о работе и достижениях кружков качества. В то же время она имеет ограничения, связанные с неприятием любых методов, схожих с теми, которые применялись на советских предприятиях.

Подводя итог, следует отметить, что существует достаточно широкий спектр различных методов мотивации, и выбор должен осуществляться, исходя из сформировавшихся организационных особенностей и целей улучшений.

На основе представленного выше анализа институциональных и организационных принципов механизма непрерывного улучшения необходимо формализовать имеющиеся между ними взаимосвязи. Перед тем как описать их, следует ввести еще один важный для нашего исследования параметр. Ввиду того что механизм непрерывного улучшения, по нашему мнению, является модификацией инновационного процесса, при его анализе следует учитывать те стадии, из которых он состоит. При рассмотрении различных подходов к описанию инновационного процесса были выделены четыре стадии инновационного процесса: 1) создание инновационного контекста; 2) инициация инновационного процесса; 3) разработка инновации; 4) реализация инновации [Bossink, 2002, p. 201]. Именно эту стадийность мы и использовали при анализе механизма непрерывного улучшения как организационной инновации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Представленная в данной статье классификация принципов, определяющих функционирование механизма непрерывного улучшения, легла в основу опроса, который был проведен среди участников XIV международной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса» (г. Санкт-Петербург, октябрь 2004 г.). Целью опроса было выяснение того, имеют ли влияние на функционирование механизма непрерывного улучшения выделенные факторы и какими особенностями обладает механизм непрерывного улучшения в российских компаниях.

Было получено 37 анкет, представляющих преимущественно деревообрабатывающие, металлургические и машиностроительные предприятия более чем из 15 регионов России. Чаще всего от лица компании выступал директор по качеству, что позволяет оценивать полученные ответы как взгляд на проблему со стороны ключевой фигуры менеджмента высшего уровня.

Среди предприятий были представлены как крупные (свыше 5 тыс. человек занятых), так и средние и малые компании (от 50 до 500 человек).

Особенностью данной выборки является то, что в ней преобладали предприятия старше 20 лет, что указывает на вовлеченность в проблему прежде всего бывших советских предприятий. Все компании принадлежат по преимуществу российскому капиталу.

Еще один параметр, характеризующий выборку, касался отраслевого окружения. Нам необходимо было выяснить, какова, во-первых, неопределенность внешней среды рассматриваемой компании и, во-вторых, как представители компании оценивают конкурентную ситуацию в их отрасли. В целом в выборке были представлены компании как со стабильной, так и с достаточно неопределенной внешней средой. Что касается уровня конкуренции, то более 40% респондентов оценили свою конкурентную среду как чрезвычайно жесткую. Вероятно, конкурентное давление было хорошо ощутимо, и оно осознавалось участниками опроса.

Последний параметр, дающий общую характеристику компаниям, принявшим участие в опросе, — наличие системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям стандартов ISO серии 9000. Результаты исследования позволяют сделать вывод о высоком профессионализме компаний в рамках исследуемой области. Более 50% из них имели СМК, соответствующую стандарту ISO 9001, а 38% осуществляют подготовку к сертификации. Средний «возраст» сертифицированных СМК составил 3,7 года. Интересно, что большая часть компаний сертифицирована за рубежом, а консультантов предприятия предпочитают российских: их услугами пользуются более 70% респондентов. Таков в общих чертах «портрет» опрашиваемых предприятий.

О чем же свидетельствуют ответы, касающиеся институциональных и организационных принципов механизма непрерывного улучшения? Нами было высказано предположение о том, что стратегия лидерства в области качества преобладает в рамках данной выборки (57% назвали ее базовой), и оно оправдалось. На вопрос, связанный напрямую со стратегией относительно вовлеченности компании в работу над качеством, также был получен ожидаемый ответ: 43% респондентов оценили уровень вовлеченности как высокий (на «4» по пятибалльной шкале). Еще один вопрос, имеющий отношение к стратегии, касался мотивов внедрения СМК. Распределение ответов на нем показано на рис. 1.

Отрадно отметить, что преобладающим мотивом были названы факторы внутреннего порядка, в основе которых лежит потребность в построении системы эффективных бизнес-процессов и следовании выбранной стратегии лидерства в области качества. Респонденты отмечали, что СМК дает возможность наладить коммуникации между подразделениями и добиться системности («лучше несовершенные до конца правила, чем никаких»). Такие внешние мотивы, как необходимость сертификата для экспор-

та продукции и требования поставщиков, отошли в рамках исследуемой выборки на второй план.

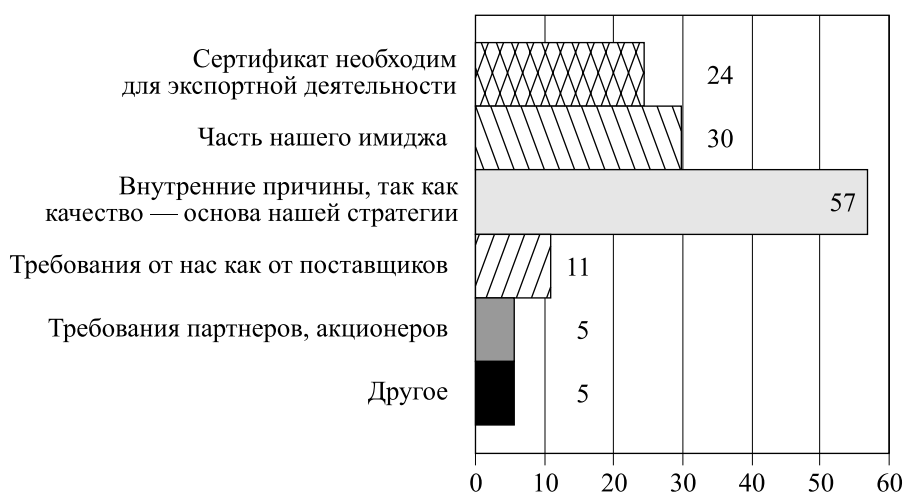


Рис. 1. Мотивы внедрения СМК, %

Следующий важнейший момент для анализа — преобладающий тип улучшений в исследуемых компаниях. Если предположить, что существует несколько типов улучшений в зависимости от степени инновационной активности предприятия и уровня системности организации процесса улучшений, то можно выделить три основных типа. Первый — так называемое оперативное улучшение, которое, по сути, сложно назвать улучшением в полном смысле слова, так как оно заключается в ликвидации появляющихся отклонений без исследований причин, их вызвавших. Второй тип — реактивные улучшения, цель которых — воздействие на причину возникающего отклонения. Третий, наиболее инновационный тип, — так называемое проактивное улучшение, которое заключается в постоянном поиске и реализации новых направлений в виде новых продуктов, процессов и пр. Первый из указанных типов описывает ситуацию, когда несоответствие выявлено, но производятся действия только для его устранения с тем, чтобы с ним не столкнулся потребитель. Второй — более сложен с точки зрения его организации, так как здесь уже необходим механизм для поиска причин отклонений и последующей отладки процесса. Третий тип требует усилий по созданию устойчивых инновационных процессов, т. е. необходим развитый механизм непрерывного улучшения. Распределение преобладающего типа улучшений представлено на рис. 2.

Неудивительно, что основным типом улучшений в компаниях, принявших участие в опросе, был назван реактивный тип. Такая тенденция

вполне закономерна, так как если компания внедряет или внедрила СМК в соответствии со стандартом ISO 9001:2000, то организация корректирующих и предупреждающих действий является обязательным требованием. Особое внимание следует обратить на то, что достаточно большая часть опрошенных компаний (32%) применяет проактивные улучшения, что, возможно, означает их активность в области инноваций.



Рис. 2. Преобладающий тип улучшений, %

Следующий вопрос касался использования методов TQM. Разделив улучшения на оперативные, реактивные и проактивные, мы можем предположить, что семь простых методов обеспечения качества чаще всего используются для оперативных улучшений; реактивные улучшения поддерживаются отчасти как семью простыми, так и семью новыми методами; проактивные осуществляются с помощью семи новых. Полученные результаты подтвердили наше предположение: в целом для всех типов улучшений компании чаще всего применяют схему Исикавы и диаграмму Парето, т. е. эти два инструмента имеют универсальный характер.

Центральная проблема, возникающая в ходе организации процесса улучшений, — обеспечение непрерывности. Мы поинтересовались, что именно компании предпринимают для этого (рис. 3).

Следует отметить, что для обеспечения непрерывности компании наиболее активно используют один из выделенных нами организационных факторов — планирование улучшений. При этом в компаниях, участвовавших в опросе, присутствует множество различных видов планов. Сам процесс планирования осуществляется как высшим менеджментом (51% компаний), так и другими работниками опрошенных компаний (40%). Преобладающая форма — планы по направлениям, единый план используется гораздо реже. Таким образом, процедура планирования у компа-

ний-респондентов хорошо отлажена, что указывает на наличие базы для выстраивания механизма непрерывного улучшения: планирование обеспечивает упорядочивание и развертывание стратегических целей и усилий по их достижению. Однако множественность планов по различным направлениям может приводить к распылению усилий и ресурсов, что в итоге ослабляет конкурентную позицию предприятия. Как показал опрос, реже всего для обеспечения непрерывности процесса улучшений респонденты используют творческий потенциал персонала, что действительно является сложной практической задачей.

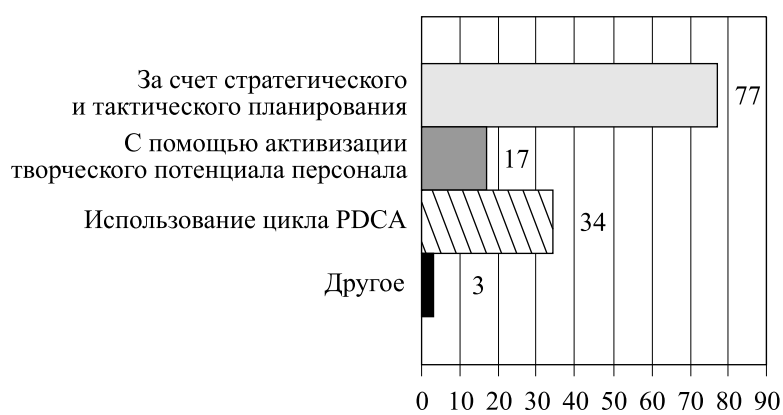


Рис. 3. Методы обеспечения непрерывности улучшений, %

Ключевой вопрос, ответ на который предстояло выяснить в ходе опроса, сводится к тому, какие факторы влияют на функционирование механизма непрерывного улучшения? Необходимо было оценить значимость каждого из факторов по пятибалльной шкале. Результаты опроса представлены на рис. 4.

Выяснилось, что российские компании отдают предпочтение обучению персонала методам менеджмента качества. Следующим по важности фактором оказалась организация системы вознаграждений за участие в процессе улучшений. На третьем месте — организационная культура, способствующая активизации творческого потенциала. Отметим, что все три фактора связаны с так называемыми мягкими переменными, т. е. эффективность функционирования механизма непрерывного улучшения прежде всего зависит от использования человеческого ресурса.

Что касается организационных форм механизма непрерывного улучшения, то мы отдельно задали вопрос о том, какие из них используются опрашиваемыми компаниями и с какой периодичностью это происходит (рис. 5).

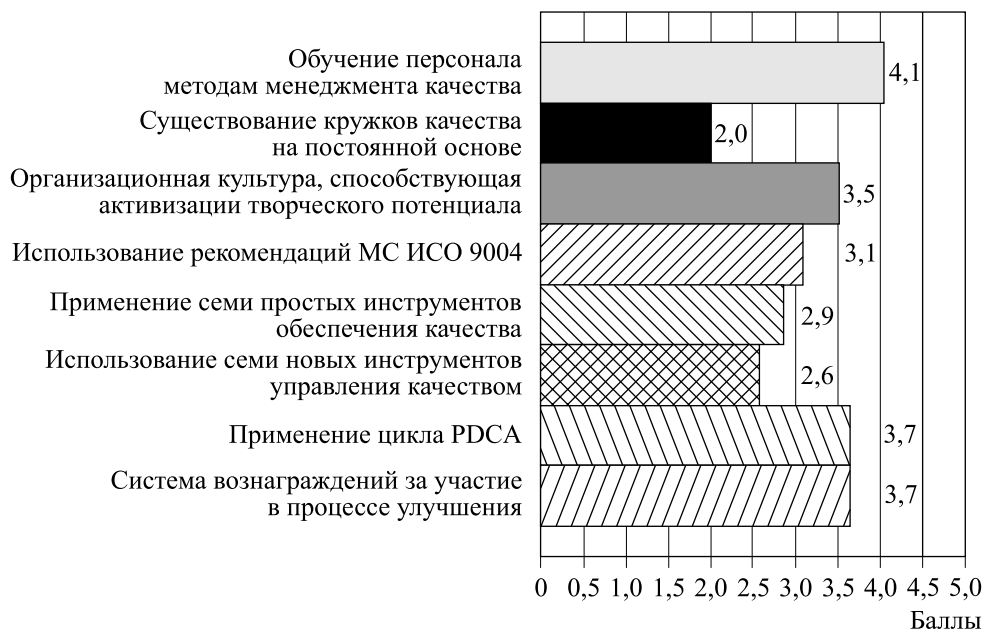


Рис. 4. Факторы, влияющие на функционирование механизма непрерывного улучшения

Примечание: 1 — вообще не влияет, 5 — сильно влияет.

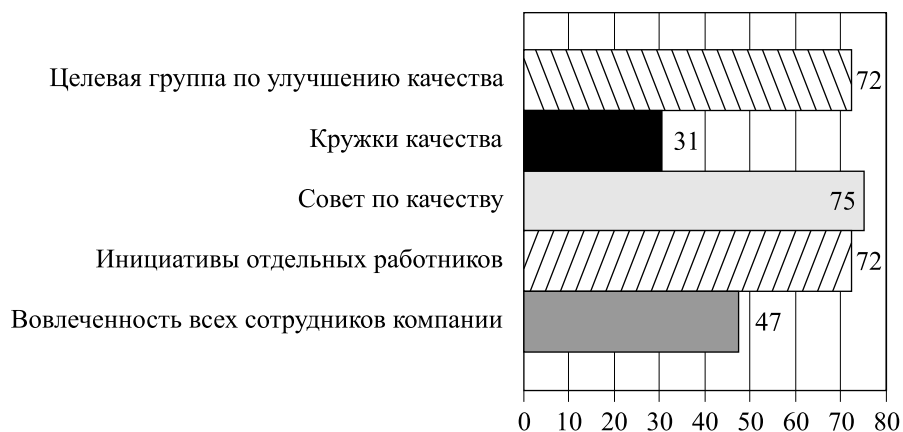


Рис. 5. Организация деятельности в области улучшений, %

Как видно из диаграммы, чаще всего организация деятельности в области улучшений осуществляется с помощью Совета по качеству, целевых групп по улучшению качества и рационализаторства. Как мы и предполагали, кружки качества респонденты используют реже всего, что может быть вы-

звано следующими причинами. Во-первых, кружки качества требуют большой работы по их организации и поддержанию функционирования. Во-вторых, до получения конкретной отдачи от их деятельности должен пройти значительный латентный период, что часто не устраивает высший менеджмент. В-третьих, имеется причина субъективного характера: раз кружки качества имеют такое название, то ответственность за их деятельность должна нести служба качества. В сущности, задача по организации таких кружков должна быть возложена на отдел, занимающийся персоналом, при этом участников кружков необходимо побуждать не просто принимать участие в собраниях и заседаниях, а постоянно заниматься возможностями улучшений.

Далее респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале регулярность использования разных организационных форм (рис. 6).

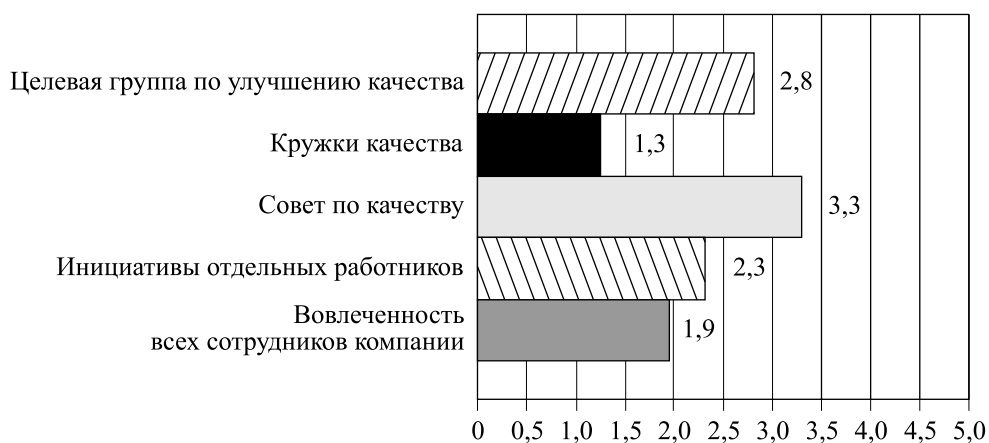


Рис. 6. Регулярность использования организационных форм (шкала от 1 до 5)

Примечание: низший балл — «в виде единичных проектов»; высший балл — «на постоянной основе».

На постоянной основе компании не используют ни одну из перечисленных форм организации деятельности по улучшениям. Выяснилось, что наиболее популярная форма — Совет по качеству — применяется чаще других. Средняя оценка вовлеченности всех сотрудников компании — «2». Следовательно, полное участие обеспечивается от случая к случаю, в основном при реализации краткосрочных проектов.

При анализе форм организации непрерывных улучшений нельзя упустить из виду систему поощрений за улучшения, так как именно четкая и продуманная мотивация обеспечивает наилучшие результаты, причем не важно, как в компании развернута работа с персоналом: в форме рационализаторства или кружков качества. Как показал опрос, основным критери-

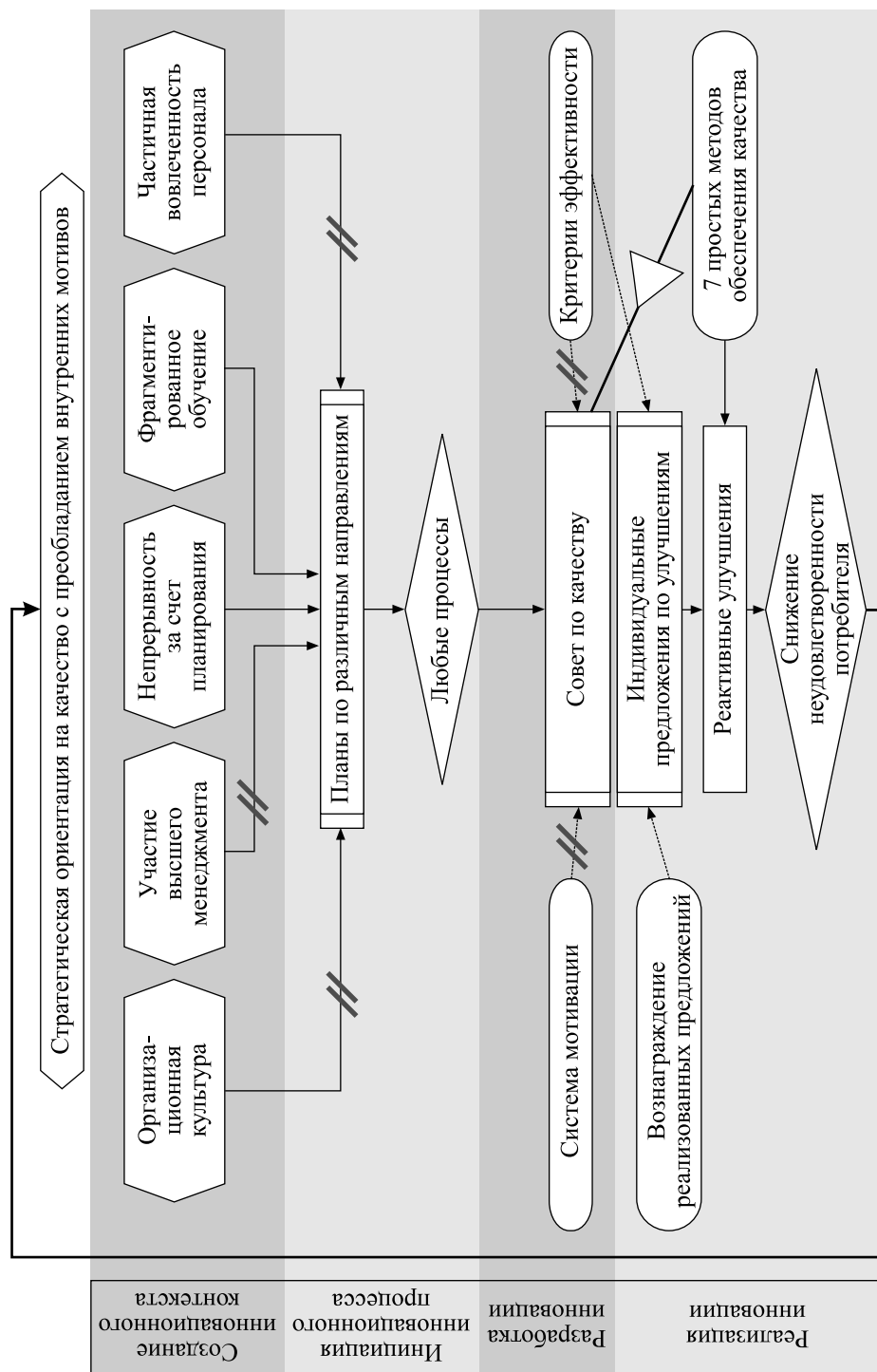


Рис. 7. Порядок формирования механизма непрерывного улучшения в российских компаниях

ем функционирования системы поощрений выступает выплата премий только за реализованные предложения, так как творчество без внедрения результатов не есть инновационный процесс, цель которого в любом случае — получение экономической отдачи. Опрос показал, что именно этот параметр является решающим при организации системы мотивации в компаниях-респондентах. Достаточно высокая доля неденежных поощрений (33%) может быть объяснена тем, что система сбора предложений по улучшениям воспринимается в большей степени как экспериментальный проект, нежели как часть управленческой системы, требующей адекватной системы мотивации. Это подтверждает и достаточно высокий процент компаний, вознаграждающих каждое предложение (25%) вне зависимости от того, можно или нельзя его реализовать, хотя это не обеспечивает эффективности системы. Вызывает тревогу и тот факт, что около 15% респондентов отметили: в их компаниях не существует системы по сбору и оценке предложений по улучшениям.

На рис. 7 отражен порядок формирования механизма непрерывного улучшения в российских компаниях, отражающий существующие в российских компаниях взаимосвязи между институциональными и организационными принципами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя, следует обобщить, в чем состоят особенности процесса реализации механизма непрерывного улучшения в российских компаниях.

Как и предполагалось, компании, вовлеченные в процесс улучшений, имеют стратегию, нацеленную на лидерство в области качества, и активно занимаются проблемами качества. При этом системный подход к качеству в этих компаниях — следствие внутренней потребности в достижении высокого уровня качества по сравнению с конкурентами. Существование СМК благоприятно влияет на деятельность компании в области улучшений.

Среди институциональных принципов в российских компаниях наиболее сильно проявляет себя фактор обучения, а также обеспечение непрерывности, но прежде всего за счет планирования, что является менее эффективным по сравнению с использованием цикла PDCA. Более слабо представлены факторы инновационной организационной культуры, обеспечения вовлеченности персонала и участия высшего менеджмента в организации деятельности по улучшениям.

Относительно организационных принципов следует отметить, что компании не оценивают критичность процессов с точки зрения необходимости организации улучшений. Основной формой организации непрерывных улучшений является Совет по качеству, что существенно ограничивает возможный эффект от реализации механизма непрерывного

улучшения. Важнейший фактор, определяющий функционирование механизма непрерывного улучшения, — продуманная система вознаграждений за участие в процессе улучшений. И хотя в ее основе лежит положение о необходимости оплаты только реализованных предложений, в целом наблюдается хаотичное использование различных методов мотивации, что приводит к выводу о том, что продуманная система мотивации участия в деятельности по улучшениям встречается в российских компаниях достаточно редко.

Основная активность в области управления качеством связана с организацией прежде всего реактивных улучшений, т. е. компании занимаются поиском причин отклонений и пытаются устранить их, применяя такие методы, как схема Исикавы, диаграмма Парето, гистограммы и контрольные карты.

Таким образом, в настоящее время в российских компаниях, имеющих опыт в области управления качеством в соответствии с требованиями стандарта ISO серии 9000, наблюдается лишь становление механизма непрерывного улучшения, действия же по организации этой деятельности носят фрагментарный характер. Только лучшие компании продемонстрировали серьезную вовлеченность в процесс улучшения и набор методов, адекватных поставленным целям. Следовательно, основная задача российских компаний на современном этапе развития сводится к обеспечению качества и управлению стабильным качеством. В то же время предприятия, имеющие запущенный механизм непрерывного улучшения качества, обеспечивают себе основу для формирования конкурентного преимущества в области качества и инноваций.

Литература

- Бабанский А. В.* Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов. Минск: Экоперспектива, 1999.
- Балакин Г. Л.* Как создается производственная система ОАО «ЗМЗ» // Методы менеджмента качества. 2005. № 6. С. 4–7.
- Веллингтон П.* Стратегия кайзен для успешных продаж. СПб.: Питер, 2004.
- ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества: Основные положения и словарь. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
- Дальгаард С. М., Дальгаард Й. Дж.* Стратегия для прорыва и постоянного улучшения // Методы менеджмента качества. 2004. № 11. С. 45–51.
- Материалы XIV ежегодной международной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса».* СПб., 2004.
- Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Пиенников В. В.* Альтернативы у нас не было // Методы менеджмента качества. 2004. № 12. С. 18–23.
- Свиткин М. З., Рахлин К. М., Мацута В. Д.* TQM. Инициативные творческие группы. СПб.: Картфабрика ВСЕГЕИ, 2000.

- Сенге П. Построение обучающихся организаций // Вестн. С.-Петербур ун-та. 2004. Сер. Менеджмент. Вып. 1. С. 113–134.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербур ун-та. 2003. Сер. Менеджмент. Вып. 4. С. 133–183.
- Хамел Г., Прахалад К. К. Стратегические намерения // Стратегический процесс / Под ред. Г. Минцберга, Дж. Куинна, С. Гошала. СПб.: Питер, 2001.
- Bossink B. A. G. The Strategic Function of Quality in the Management of Innovation // Total Quality Management. 2002. Vol. 13. N 2. P. 195–205.
- Dijk van Ch., Ende van den J. Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas // R&D Management. 2002. Vol. 32. N 5. P. 981–998.
- Hamel G. Leading the Revolution. Boston, MA: Plume, 2002.
- Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. N. Y.: McGraw-Hill, 1986. (Рус. пер.: Имаи М. Кайдзен. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.)
- Juran's Quality Control Handbook / Ed. by J. M. Juran. N. Y.: McGraw-Hill, 1988.
- Lillrank P., Shani A. B., Lindberg P. Continuous Improvement: Exploring Alternative Organizational Designs // Total Quality Management. 2001. Vol. 12. N 1. P. 41–55.
- Shiba S., Walden D. Four Practical Revolutions in Management: Systems for Creating Unique Organizational Capability. Portland.: Productivity Press, 2001.

Статья поступила в редакцию 20 февраля 2006 г.