

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В УСЛОВИЯХ УКРАИНСКОЙ ДЕЙТЕЛЬНОСТИ



Момот Александр Иванович
Д.э.н., профессор,
специалист по СМК, аудитор по ISO 9001,
зав.кафедрой «Управление качеством»,
Донецкий национальный технический университет



Практика использования человеческого фактора для повышения эффективности производства получила новое развитие в условиях внедрения стандартов ISO 9000, одним из принципов которых является принцип – вовлечение всего персонала в деятельность предприятия по улучшению качества. Это означает, что работники всех уровней составляют основу любой организации или предприятия и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности. Максимальное привлечение персонала к вопросам управления предприятием может осуществляться через групповой подход к решению проблем качества и эффективности производства.

Руководители многих зарубежных фирм уже поняли, что в умах их подчиненных заложен огромный неиспользованный потенциал. Известный специалист в области управления качеством, доктор Каору Исикава говорил: «Принцип развития личности способствует успеху дела, тогда как принцип использования личности обрекает дело на провал» [1, с.125].

В японской концепции всеобщего управления качеством, которая учитывала все аспекты качества, главный упор был сделан на повышение качества труда работников всех уровней с максимальным раскрытием и использованием творческого потенциала личности. Реализация человеческого фактора была осуществлена через кружки качества. Основные положения концепции кружков качества были сформулированы профессором Токийского университета К.Исикава.

Социально-экономический аспект концепции кружков базировался на эффекте социальной факультации, выражающемся в облегчении взаимодействия и повышении индивидуальной активности и работоспособности людей при объединении их в группу, между членами которой устанавливаются определенные отношения в процессе общей работы. Еще в конце 30-х годов прошлого столетия в результате проводимых в то время социальных исследований был открыт «эффект Рингельмана», в соответствии с которым в групповой деятельности по мере увеличения числа членов группы происходит уменьшение среднего вклада каждого участника.

Эти выводы были взяты за основу в США в конце 50-х годов при создании «групп бездефектного труда», которые, в свою очередь, и послужили прообразом созданных К.Исикава кружков качества. Но кружки качества не стали аналогом американских групп, а в соответствии с японскими национальными особенностями превратились в совершенно оригинальную форму организации труда для активизации творческих возможностей людей. Были сформулированы и описаны характеристики такого кружка, оптимальное количество его членов, каналы коммуникации, межличностные отношения, роль лидера.

К середине 90-х годов на японских предприятиях и в организациях в работу кружков качества было вовлечено более 14 млн. чел (24% общей численности занятых в производстве), а экономический эффект от внедрения предложений составлял ежегодно около 10 млрд. йен. В кружках качества ставились цели по постоянному улучшению и развитию предприятия, уважению человеческих отношений, обеспечению удовлетворенности работой, ис-

пользованию всего внутреннего потенциала персонала фирмы.

Повсеместное распространение кружков качества, успехи их деятельности в Японии объяснялись наличием национальных особенностей культуры производства и существенных отличий японской системы производства, которые заключаются в следующем:

1. Наличие системы пожизненного найма рабочих и служащих, дающая им ощущение гарантии обеспеченности в будущем.
2. Близость руководителей всех звеньев управления к работникам первой линии производства, ощущение равенства всех работающих на предприятии, что способствует отсутствию трений между слоями сотрудников внутри предприятия.
3. Точность отражения свойств и уровня качества товаров в его названии и рекламе. Отсутствие практики дезинформации покупателей о достоинствах продукции.
4. Почтительное отношение к руководству и старшим, что обеспечивает взаимопонимание и доброжелательные взаимоотношения между работниками разных уровней производства.
5. Наличие жесткой конкуренции между предприятиями. Существование особой производственной системы, стимулирующей развитие конкуренции внутри отраслей производства (аналогов которой нет ни в одной стране мира) и гибкой динамичной структуры производства.
6. Практика оказания высокого доверия рабочим, предоставление им права остановки производственного конвейера при обнаружении неполадок на линии, что способствует воспитанию чувства ответственности и самостоятельности в работе.
7. Существование пожизненного найма, способствующего сохранению технологических секретов внутри предприятия, с одной стороны, и с другой, участие всего персонала в совершенствовании технологий. Это снижает опасность утечки информации.
8. Благодаря своей системе производства в Японии гораздо быстрее разрабатываются и внедряются новые товары, т.е. реализуются свои и чужие открытия.
9. При разработке стратегии предприятия используется смешанная структура управления. Это способствует организации горизонтальных связей в рамках вертикальной структуры управления. В результате чего рабочие получают возможность участия в управлении предприятием, что является элементом положительной мотивации труда. Подобная практика обязывала доводить основные цели и задачи предприятия до полного понимания всех работников, после чего они становились их личными целями.

Функционирование кружков качества в Японии, добровольное участие в них рабочих способствовало также и удовлетворению их собственных потребностей. Это проявлялось в том, что:

- а) творческий труд стимулировал активность рабочих;
- б) систематическое обучение повышало не только квалификацию работника, его ценность для предприятия, но и создавало в нем уверенность в завтрашнем дне;
- в) атмосфера доброжелательности, внимания в кружке также служила удовлетворением социальных потребностей;
- г) участие в решении проблем, приносящее предприятию прибыль, способствовало укреплению чувства собственного достоинства и значимости для предприятия;
- д) обеспечивалась возможность творческого самовыражения.

В середине 70-х годов прошлого века многие американские компании попытались применить у себя японскую концепцию «кружков качества», скрывая, однако их «японское» происхождение. К началу 90-х годов общее

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

количество кружков качества, действующих в США, превышало уже 300 тыс. Однако результаты их деятельности оказались значительно скромнее, чем в Японии. Адаптация к американским условиям проявилась по-разному, и если в одних фирмах кружки оказались достаточно эффективными, то в других – не прижились вообще.

Это произошло, прежде всего, вследствие того, что к участию в кружках привлекались в основном работники низовых производственных звеньев, которые не были готовы вносить изменения в действующие системы управления. Деятельность таких кружков в основном была ориентирована на усовершенствование конкретных производственных процессов. Кроме того, значительным недостатком была их разобщенность и отсутствие атмосферы «единения», которая так спланивала японских работников. По имеющимся в то время оценкам в работе кружков качества участвовало не более 10% общего числа работников фирмы.

Несмотря на то, что в целом эта практика приносила определенный эффект, кружки качества в США не могли обеспечить решение проблем по повышению эффективности управления предприятия в целом. Сами японцы объясняли это следующим: «В западном бизнесе суперэлита дает полную свободу в игре своего воображения, а работники более низкого уровня вынуждены выполнять стандартизованные операции, руководствуясь предписанными инструкциями. Первоначально контроль качества был изобретен, чтобы ограничить появление недоброкачественных продуктов в определенных пределах. В Японии, однако, возникло движение за полное искоренение недоброкачественных продуктов, используя творческое сотрудничество всех в этом заинтересованных. Японские рабочие считают это позором – производить недоброкачественную продукцию. Кружки качества возродили старый дух мастерства на современных фабриках» [2, с.92].

Япония и США далеко не единственные страны, в которых используются кружки качества, как способ развития творческой деятельности работников. Особенно активным в этом направлении становится Китай.

В США в последующем стали применяться различные формы организации труда работников компаний. На базе группового подхода были использованы четыре типа групп: 1) группы по совершенствованию деятельности подразделений; 2) кружки качества; 3) группы совершенствования процессов; 4) целевые группы. Каждая из этих групп имела свои преимущества и недостатки. Однако они играли и продолжают играть определенную роль как фактор использования творческого потенциала людей для повышения эффективности деятельности фирмы.

В настоящее время перспектива использования человеческого фактора в странах бывшего СССР, вставших на путь развития рыночной экономики, становится все более очевидной. Однако необходим поиск новых путей по его совершенствованию, использованию зарубежного опыта, адаптации его к особенностям отечественных экономик.

Определенная работа в этом направлении проводится. Например, в России предлагается создание «новых» кружков качества, в которых помимо рабочих к участию могут привлекаться также и акционеры предприятия. Предполагается, что такой разнородный состав групп может эффективнее решать жизненно важные, многоаспектные проблемы предприятия.

В последнее время перед Украиной в качестве стратегически важной ставится задача поэтапного вхождения в Европейский Союз. Полноправное членство обязывает выполнять требования европейских стандартов. Кроме того, для сохранения и повышения конкурентоспособности в условиях конкуренции с европейскими компаниями украинским предприятиям придется использовать все имеющиеся возможности, в том числе и творческий потенциал персонала.

В Украине кружки качества уже получили распространение на отдельных крупных предприятиях, финансово устойчивых и имеющих постоянный рынок сбыта, как прави-

ло, за рубежом. Подобная практика имела место, например, на Горловском ОАО «Стирол». Проводилась подобная работа и на Донецком металлургическом заводе (в настоящее время ЗАО «Донецксталь» – металлургический завод). Вначале созданные как «кружки качества», небольшие творческие коллективы работников были преобразованы в «группы по совершенствованию деятельности подразделения» (группы по СДП) и какое-то время достаточно активно функционировали на предприятии.

В результате этой деятельности были выявлены и устранены такие недостатки, до которых прежде «не доходили руки» у руководства. В поле зрения членов группы попали проблемы, которые существовали долгое время вследствие их незначительности. К части из них просто «привыкли» и никто не задумался о том, во что они обходятся предприятию. Тем более, что по сравнению с общими затратами цеха они были незначительными. Членами группы была усвоена одна из главных заповедей групп по совершенствованию – «Деятельность группы должна осуществляться непрерывно, она не должна прекращаться с решением какой-либо отдельной проблемы. Экономический эффект от их деятельности начинает проявляться при массовости и регулярности таких предложений».

Однако в Украине эта практика широкого распространения так и не получила, а разросшийся кризис и последовавшая безработица в значительной степени сделали эту тему неактуальной.

Опрос, проведенный среди работников промышленных предприятий Донецкого региона, позволил выявить основные причины, которые сдерживают применение группового подхода. Они заключаются в следующем:

- 1) отсутствие реальной поддержки со стороны менеджеров на всех уровнях управления предприятием;
- 2) отсутствие (или наличие слабой) уверенности у работников в том, что они могут доверять своему руководству;
- 3) отсутствие атмосферы доверительности в подразделении;
- 4) отсутствие чувства «единения» в коллективе;
- 5) отсутствие атмосферы душевной комфортности у работников;
- 6) слабая материальная заинтересованность работника в имеющемся размере заработной платы и, как следствие, необходимость подработки на стороне;
- 7) отсутствие моральных стимулов для проявления своей активности в подразделении;
- 8) отсутствие практики поощрения инициативы работников со стороны непосредственного руководства.

Подобные проблемы возникали не только на украинских предприятиях. Даже в Японии часть кружков качества развалилась либо из-за отсутствия интереса со стороны руководства, либо из-за его излишнего вмешательства в их деятельность.

На предприятиях Украины позиция руководства имеет решающее значение. Однако менеджеры на всех уровнях, как правило, не проявляют интереса к внедрению группового подхода в решении заводских проблем. И более того, эффективность и целесообразность его применения вызывает у них определенные сомнения. Эти сомнения могут быть сформулированы в следующем: 1) снижение авторитета руководителя; 2) увеличение объема работы; 3) утрата полномочий и права оценки труда подчиненных; 4) разрушение привычных отношений между начальником и подчиненными, построенных по принципу единоначалия; 5) потеря власти; 6) сомнения относительно искренности намерений руководства высшего звена; 7) боязнь оказать не у дел.

Практика работы на Донецком металлургическом заводе показала, что эти сомнения могут и не иметь под собой почвы в случае правильной организации и распределения функций и полномочий групп, их роли в иерархической структуре предприятия.

Литература

1. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр.пер.с англ. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
2. Тони Бенделл. Каору Исикава // Стандарты и качество. – 1999. – №11. – С. 90-92.