

РАДОЛОВ ВЛАДИМИР СЕРГЕЕВИЧ

аспирант ФГБОУ ВО «Чувацкий государственный
университет имени И.Н. Ульянова»,
e-mail: chvn66r@mail.ru

ЧАЙНИКОВ ВАЛЕРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

д.э.н., доцент, заведующий кафедрой ФГБОУ ВО
«Чувацкий государственный университет имени И.Н. Ульянова»,
e-mail: chvn66r@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2023-3-85-92

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ, ОПЕРАТИВНОМ И ТАКТИЧЕСКОМ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье описывается способ удовлетворения потребностей потребителей и достижение постоянного улучшения качества с помощью: сосредоточения на процессах; определения внутренних потребителей; создания командной организации; снижения иерархии и введения департамента по управлению качеством (отдела управления качеством). Руководство организации должно точно определить большинство рабочих задач, которые должны выполняться на разных уровнях, но в то же время сотрудникам должны быть четко представлены цели и возможность для своих предложений, которые могут быть лучшими решениями, чем те, которые руководство изначально имело в виду. Менеджмент также должен развивать гибкость для осуществления всех необходимых изменений и улучшений для достижения максимально возможной эффективности бизнеса. Таким образом, эта концепция модернизирует цикл PDCA, смещая акцент с классического соответствия с точно установленными стандартами на улучшение и создание инноваций в сторону более высоких уровней производительности, что представляет собой путь к большей эффективности бизнеса и лучшим финансовым результатам.

Ключевые слова: ориентация на процессы, командная организация, управление процессами, всеобщее качество, управление качеством.

RADULOV VLADIMIR SERGEEVICH

postgraduate student of the I.N. Ulyanov
Chuvash State University,
e-mail: chvn66r@mail.ru

CHAYNIKOV VALERY NIKOLAEVICH

Dr.Sc of Economics, Associate Professor, Head of the
Department of the I.N. Ulyanov Chuvash State University,
e-mail: chvn66r@mail.ru

QUALITY MANAGEMENT AT A STRATEGIC, OPERATIONAL LEVEL AND TACTICAL LEVELS OF THE ORGANIZATION

Abstract. The article describes a way to meet the needs of consumers and achieve continuous quality improvement by: focusing on processes; identifying internal consumers; creating a team organization; reducing the hierarchy and introducing a quality management department (quality management department). The management of the organization should accurately define most of the work tasks that should be performed at different levels, but at the same time, employees should be clearly presented with goals and opportunities for their proposals, which may be better

solutions than those that the management initially had in mind. Management should also develop the flexibility to implement all necessary changes and improvements to achieve the highest possible business efficiency. Thus, this concept modernizes the PDCA cycle, shifting the focus from classical compliance with precisely established standards to improvement and innovation creation towards higher levels of productivity, which represents a path to greater business efficiency and better financial results.

Keywords: process orientation, team organization, process management, universal quality, quality management.

1. Введение.

Отвечая на требования современного делового мира, от сотрудников требуется более высокий уровень образования и подготовки, креативность, развитие индивидуализма и особо чуткое управление при их участии в реализации поставленных целей. Современные тенденции в менеджменте меняют подход к сотрудникам таким образом, что вместо простых стандартизированных задач и методов перед ними ставятся цели, и они самостоятельно выбирают способ их достижения, понятное дело, в рамках здравого смысла и профессионализма. Это, конечно, не означает отсутствие возможных предложений со стороны руководства о том, как должны выполняться те или иные рабочие задачи, но означает гибкость в изменении и улучшении всего, что необходимо для того, чтобы сделать эффективность максимально высокой. Эта концепция модернизирует цикл PDCA, смещая акцент с классического согласования с четко установленными стандартами на улучшение и создание инноваций для достижения более высоких уровней производительности.

Несомненно, во всем этом незаменимую роль играет творчество каждого человека, независимо от его положения в организации. По словам Э. Деминга, «творчество представляет собой победу привычек над оригинальностью». Он считал, что креативные идеи в организациях могут быть применены только в том случае, если креативность рассматривается как антиконтрольная, антиорганизационная и антирутинная, при этом необходимо установить контроль, управление и организацию креативности. Э. Деминг утверждал, что для того, чтобы возвращать творчество и инновации, в управлении необходимо делать несколько более сложные вещи. Это означает не обременять людей в целях достижения эффективности.

«Если люди заняты работой весь день, когда они могут думать? И вы хотите платить им за то, что они думают? Вы не можете измерить это и управлять им. Откуда вы знаете, что они думают и думают ли они о реальных вещах? Хорошо, вы должны доверять им, и вы должны дать им творческое пространство и время. И еще одно: нужно вознаграждать людей, поощрять их, строить творческую и стимулирующую культуру и заметно подчеркивать ее в компании» [5].

2. Управление качеством в организации.

Для достижения целей качества и совершенства, и особенно для достижения долгосрочных устойчивых результатов, организация должна создавать и постоянно улучшать и обновлять свою структуру управления и достигнутые результаты. Улучшая и внедряя инновации в возможности организации, достигается баланс и повышение удовлетворенности ее клиентов и других заинтересованных сторон. Организация должна применять эти улучшения и инновации в:

- продуктах;
- процессах;
- организационных структурах (включая связи между процессами);
- собственном способе оперативного управления организацией;
- СМК и других интегрированных системах менеджмента. [4]

В 1950 году Э. Деминг нарисовал на доске следующую схему, представленную на рис. 1, небольшой группе японских менеджеров, слушавших его лекцию.

На этом представленном рис. 1 можно увидеть дальновидную новую модель практики всеобщего качества (ВК) для организационной схемы, сформированной на основе стратегического аспекта.



Рис. 1. Схематическое изображение типичного производства в виде операционной системы, подключенной к клиентам и поставщикам.

3. Функциональная структура и операционализация.

При функциональной структуре организация делится на функции, такие как: производство, сбыт (маркетинг) и др., где каждую из них возглавляет менеджер. В таких организациях коммуникация преимущественно вертикальная. Функциональная структура обеспечивает организациям четко видимую цепочку подчинения и позволяет сотрудникам специализироваться на тех аспектах работы, которые им больше всего подходят. Аналогичным образом эта структура позволяет проводить оценку сотрудников на основе узкого, но четкого набора обязанностей. Вот почему функциональная структура распространена в производственных и обслуживающих организациях.

Функциональная структура в первую очередь предназначена для административных целей и с точки зрения качества обучения имеет множество недостатков, таких как, например, создание большой дистанции между организацией и клиентами – небольшое количество сотрудников в функциональных организациях имеют непосредственный контакт с клиентами (потребителями) и четко понимают, как их работа в организации способствует работе других сотрудников в процессе удовлетворения потребностей потребителей. Функциональная структура не позволяет сотрудникам достаточно хорошо понимать ожидания потребителей, а также степень их удовлетворенности продуктами и/или услугами. Из-за этого у сотрудников складывается узкое представление о своих обязанностях, которое чаще всего выражается в высказываниях типа: «это не моя работа» или «я только здесь работаю». Даже когда сотрудники хотят помочь клиентам, они не могут этого сделать, потому что часто имеют очень ограниченное представление о том, как работает их организационная система, что обычно приводит к демотивации сотрудников и низкому качеству их работы.

Большому количеству функциональных организаций знакомо это явление, которое объясняется как ситуация, в которой крупная организация пытается найти помощь, переходя от сотрудника к сотруднику, пока по счастливой случайности не найдется кто-то желающий и способный помочь в решении конкретной проблемы. Поскольку потребности потребителей содержатся в продукте и/или услуге в целом, это означает, что ограничение знаний и ответственности каждого работника уровнем той функции, к которой он принадлежит, делает невозможным создание качества и удовлетворение потребностей потребителей. В частности, это означает, что каждый сотрудник должен иметь более широкое представление о том, чего хочет достичь организация, то есть какой продукт или услугу она должна предложить на рынке и каким образом они должны внести свой вклад в это своей работой.

Блокировка улучшения процессов в организации. Ни одна организация не может иметь абсолютный контроль над всеми процессами, хотя большинство процессов включают в себя большое количество функций. Основная причина этого в том, что структура функций в организации не соответствует процессам, используемым для создания продуктов для клиентов. Функциональная структура чаще всего создает сложные, иногда вредные, процессы, в которых работники выполняют над продуктом определенные процедуры в рамках одного процесса, которые необходимо переделать или даже отменить в другом процессе.



Рис. 2. Функциональная структура производственного предприятия.

Примером этого в организации может быть группа инженеров, единственной обязанностью которых является перепроектирование продуктов, чтобы их можно было производить эффективно и качественно. Однако инженеры заботятся только о производительности продукта и не думают о способности организации производить его качественно. Если одна функция в производственном процессе пытается улучшить свою часть работы над продуктом, это может еще больше ухудшить существующую ситуацию (больше потраченного времени и усилий, больше затрат) для другой части продукта, за которую отвечает другая функция. Следовательно, непрерывное совершенствование процессов в этой среде невозможно. Организации, стремящиеся достичь всеобщего качества (ВК), часто сохраняют свои собственные отделы качества, функции которых заключаются только в обучении и наставничестве сотрудников, отвечающих за качество, а не в том, чтобы брать на себя основную ответственность за качество в организации. Таким образом, функциональная организация препятствует всеобщему качеству несколькими способами:

- она отдаляет сотрудников от клиентов и их ожиданий;
- усложняет процессы, вредит им и препятствует их совершенствованию;
- отделяет качество на функциональном уровне от качества на организационном уровне, создавая атмосферу, при которой ни один из сотрудников не заботится о качестве вне той функции, в которой они работают.

4. Реконструкция организации для повышения качества.

Одним из 14 пунктов Деминга является «разрушение барьеров между отделами», потому что «сотрудники различных отделов должны работать как одна команда». Это, по сути, показывает, что ВК подразумевает под организационным проектированием. Если сотрудники «замкнуты» в своих функциях и, следовательно, не могут знать, чего хотят клиенты, они не могут способствовать удовлетворению потребностей потребителей и добиваться постоянного улучшения качества. Лучшими способами преодоления этих барьеров являются:

- сосредоточение внимания на процессах;
- определение внутренних потребителей;
- создание командной организации;
- сокращение иерархии;
- введение департамента управления качеством (отдела управления качеством).

Сосредоточенность на процессах

Процессы представляют собой основной инструмент организации, в рамках которого создается ценность для потребителей. Во главе каждого процесса стоит человек или группа сотрудников, которые руководят им и несут ответственность за выполнение, управление и улучшение этого процесса. Менеджеры процессов могут быть менеджерами высокого уровня, которые управляют кросс-функциональными (многофункциональными) процессами, а также сотрудниками, которые управляют оборудованием в своих отделах. Определение лица, ответственного за процесс, обеспечивается ответственностью за управление процессом и оптимизацию его эффективности. Стандартный бизнес-процесс включает в себя привлечение потребителей и знание рынка, удовлетворение требований потребителей, закупки, разработку новых продуктов или услуг, стратегическое планирование, производство и/или предоставление услуг, распространение, исследования и разработки, сбор и управление информацией, измерение производительности, обучение и т. д.

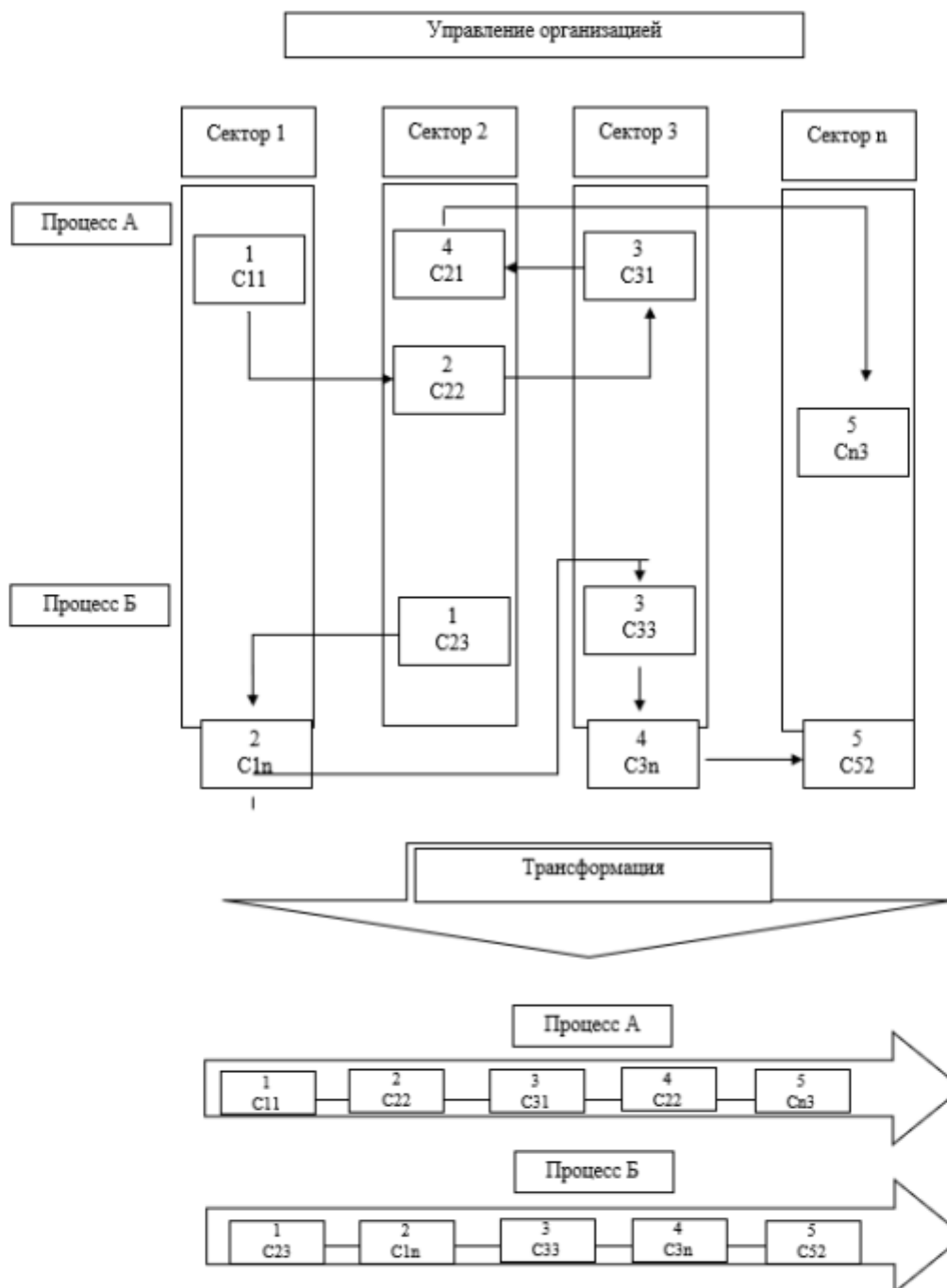


Рис. 3. Преобразование отраслевой (секторальной) организации в процессную.

Управление процессами подразумевает разработку процессов, которые позволят развивать и обеспечивать качество продуктов и услуг в соответствии с потребностями потребителей при постоянном ежедневном контроле процессов, чтобы они могли достичь желаемой производительности и постоянных улучшений. Процесс расположен напротив функциональной структуры, которую можно увидеть на предыдущем рисунке. Кросс-функциональное сотрудничество необходимо для любой формы значимой деловой активности. Перспектива процесса связывает все части организации в одно целое и позволяет каждому сотруднику понять всю организационную систему, а не ограничиваться только одной ее небольшой частью. Точно так же эта концепция побуждает менеджеров искать проблемы в процессах, а не в занятых работниках. Только такое наблюдение и решение проблем может обеспечить максимальный эффект. Балансируя организационную структуру с налаженными бизнес-процессами, которые эффектив-

но реализуются, обеспечивается лучшее удовлетворение потребностей потребителей. Важно подчеркнуть, что при установлении процессной структуры функциональная структура в организации не исчезает, фактически она все еще существует, только устраняются вышеперечисленные барьеры и трудности, связанные с традиционной функциональной структурой в организации.

Выявление внутренних потребителей

Организация должна удовлетворять потребности своих сотрудников (внутренних клиентов) в дополнение к удовлетворению потребностей клиентов вне организации (внешних клиентов). Сотрудники, которые удовлетворены своим рабочим местом, обладают высокой производительностью, способной в дальнейшем прогрессировать, они достаточно ценятся организацией и одинаково ценят ее. Удовлетворенные сотрудники являются большим активом для организации, потому что это означает, что они будут эффективно выполнять свои рабочие задачи, сотрудничать друг с другом в команде, быть инновационными и активными, усердно работать для достижения целей организации и продвигать ее к успеху, во внешнем мире как очень хороший работодатель и бренд, у которого есть качественные продукты и услуги, в создании которых они также участвовали. Таким образом, организация получает наилучший способ продвижения в среде, который так же хорош, как и продвижение товаров и услуг на рынке, когда они полностью удовлетворены их качеством и организацией, поэтому говорят о своем хорошем опыте близким людям или даже всему миру, если они пишут об этом в интернете. Довольные сотрудники, которые так же полностью доверяют своей организации, как и они, строят корпоративную культуру на творческой основе, которая предопределяет всю организацию к большим успехам.

Создание командной организации

Процессные организации структурируют свое качество в виде функциональных или кросс-функциональных команд, которые несут ответственность за выполнение и улучшение наиболее важных процессов. В зависимости от размера организации и характера процесса команды могут состоять из всех сотрудников, участвующих в данном процессе, или из меньшего числа избранных лиц. Встречи команды продолжаются и организуются в соответствии с потребностями до тех пор, пока продолжается разработка процесса. После этого команды могут встречаться периодически или от случая к случаю, когда это необходимо. Например, в Solelectron Corporation, двукратном лауреате премии Болдриджа, есть команда, ориентированная на потребителя, состоящая из сотрудников, занимающихся качеством, управлением производством, проектированием, продажами, контролем производства, проведением испытаний, планированием клиентов и руководителями программ.

Снижение иерархии

Под сокращением иерархии понимается сокращение количества уровней в иерархической пирамиде, то есть сокращение бюрократии с целью создания «плоской организации», требующей меньших затрат. Целью этой реструктуризации является достижение большей эффективности работы при меньших затратах на администрирование, стимулирование качества и производительности в рядах менеджмента.



Рис. 4. Пример организационной структуры команды на заводе.

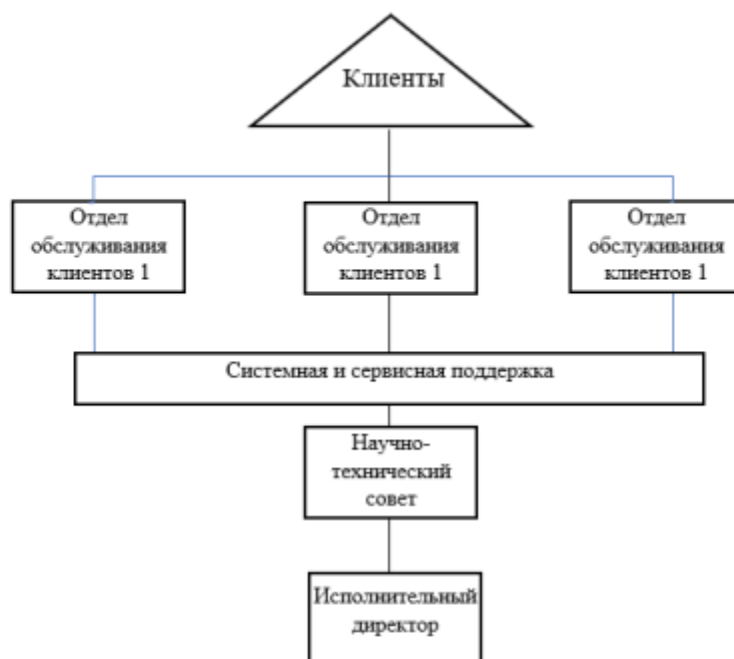


Рис. 5. Организационная схема, основанная на командах и использовании советов директоров.

Научно-технический совет (или совет по качеству) – это управленческая команда, которая управляет организацией, определяя ее направление и направленность. Этот комитет отвечает за разработку политики всеобщего качества, внедрение и развитие политики всеобщего качества во всей организации. Благодаря своему стратегическому характеру совет позволяет информировать сотрудников о желаниях и потребностях клиентов, их целях в организации и о том, что от них ожидается, чтобы постоянно достигать более высокого уровня качества и наилучшим образом удовлетворять потребности потребителей.

Таким образом, можно сказать, что, используя эти пять способов, можно эффективно разрушить барьеры между отделами и стимулировать командную работу, что приводит к созданию качественной организации.

5. Заключение.

Вполне логично, что сотрудники разных отделов должны работать в команде. С точки зрения всеобщего качества (ВК), к которому должна стремиться любая организация, стремящаяся выжить и добиться успеха, считается, что сотрудники не должны быть «замкнутыми» в рамках своих функций, иначе они не могут знать, чего хотят клиенты, а потому не могут способствовать удовлетворению потребностей потребителей и достижению постоянного улучшения качества. Чтобы преодолеть или избежать этих проблем, каждая организация должна сделать следующее:

- сосредоточиться на процессах;
- определить внутренних потребителей;
- создать командную организацию;
- снизить иерархию;
- ввести департамент по управлению качеством (отдела управления качеством).

Руководство организации должно точно определить большинство рабочих задач, которые должны выполняться на разных уровнях, но в то же время сотрудникам должны быть четко представлены цели и возможность для своих предложений, которые могут быть лучшими решениями, чем те, которые руководство изначально имело в виду. Менеджмент также должен развивать гибкость для осуществления всех необходимых изменений и улучшений для достижения максимально возможной эффективности бизнеса. Таким образом, эта концепция модернизирует цикл PDCA, смещая акцент с классического соответствия с точно установленными стандартами на улучшение и создание инноваций в сторону более высоких уровней производительности, что представляет собой путь к большей эффективности бизнеса и лучшим финансовым результатам.

Несомненно, во всем этом незаменимую роль играет творчество каждого человека, независимо от его положения в организации. Сотрудники являются внутренними клиентами организации, которые имеют большое влияние на ее успех. Руководство на всех организационных уровнях должно постоянно стимулировать творчество среди сотрудников, давать им достаточную свободу и формировать их образ мышления посредством обучения и других тренингов, которые приобретают новые навыки для всех членов организации. При таком подходе работники не будут рассматривать организацию как простой источник своего дохода, не принимая во внимание ее предназначение и успех, а будут бороться за то, чтобы индивидуальная и групповая работа имела более высокий смысл, заключающийся в чувстве принадлежности к коллективу, организованность и удовлетворенность ее успехом. В таком организационном климате рабочие гордятся своей организацией и ее результатами, в которых они видят свой собственный вклад. Они продвигают организацию во внешнем мире и считают ее своей, что является лучшей рекламой и потенциально приводит к новым клиентам, и вполне логично, что взамен организация достойно оплачивает, вознаграждает и мотивирует своих сотрудников, создавая климат, в котором они чувствуют себя ценными и важными, стимулируя их ставить перед собой и успешно решать задачи, создающие конкурентное преимущество.

Достижение целей в области качества зависит как от эффективности, так и от качества, достигнутого при выполнении даже мельчайших рабочих задач на тактическом уровне, и поэтому предписанные требования по качеству должны соблюдаться во всех областях бизнес-системы, поскольку даже малейшее отклонение в достигнутом по отношению к запланированному качеству организации, ее продукции и/или услуг может сделать ее недостаточно конкурентоспособной на внутреннем или внешнем рынке. Следовательно, мудрость, говорящая о том, что совершенство «кроется» в деталях, верна. Чтобы установить адекватный уровень качества и производительности в работе, безусловно, все члены организации должны быть ориентированы на совершенство в своем личном участии в реализации индивидуальных рабочих задач, но в то же время необходимо учитывать синергетический эффект в работе отдельных организационных подразделений, а также всей бизнес-системы. Любое несоответствие между более мелкими подразделениями или отдельными секторами в организации должно быть устранено немедленно, поскольку в противном случае организация теряет в области качества и производительности, что отражается на конечном результате бизнеса и его позиции на рынке.

Литература

1. Абрамов В. С. *Стратегический менеджмент в 2 ч. Сущность и содержание. Функциональные стратегии: учебник и практикум для вузов* / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 516 с.
2. Варжапетян А. *Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд.* / А Варжапетян, и др. – М.: Вузовская книга, 2017. – 360 с.
3. Дихунян В. Л. *Процессы и менеджмент качества в развитии экономических успехов предприятия* / В.Л. Дихунян, Т.Г. Никольская. – М.: Трек, 2017. – 144 с.
4. Деминг Э. *Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами* / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 419 с
5. Carpinetti, Luiz & Buosi, Thiago & Gerolamo, Mateus. (2003). *Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. Business Process Management Journal.* 9. 543-554. 10.1108/14637150310484553.

References:

1. Abramov V. S. *Strategicheskij menedzhment v 2 ch. Sushchnost' i sodержanie. Funkcional'nye strategii: uchebnyk i praktikum dlya vuzov* / V. S. Abramov, S. V. Abramov; pod redakciej V. S. Abramova. – Moskva: Izdatel'stvo YUrajt, 2021. – 516 s.
2. Varzhapetyan A. *Menedzhment kachestva. Prinyatie reshenij o kachestve, upravlyаемom zakazchikom. 2-e izd.* / A Varzhapetyan, i dr. – M.: Vuzovskaya kniga, 2017. – 360 s.
3. Dshkhunyan V. L. *Processy i menedzhment kachestva v razvitii ekonomicheskikh uspekhev predpriyatiya* / V.L. Dshkhunyan, T.G. Nikol'skaya. – M.: Trek, 2017. – 144 s.
4. Deming E. *Vyhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i processami* / Edvards Deming; Per. s angl. – 5-e izd. – M.: Al'pina Pablisher, 2012. – 419 s
5. Carpinetti, Luiz & Buosi, Thiago & Gerolamo, Mateus. (2003). *Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. Business Process Management Journal.* 9. 543-554. 10.1108/14637150310484553.