

дополнительных исследований научное обоснование стратегического периода определения экономического потенциала предприятия, т.е. определения жизненного цикла мотивирующего фактора.

### Литература

1. С.Кузнецов. Технология управления, основанная на знаниях// Проблемы теории и практики управления.- 2004,- №6. – С.85-90.
2. А.Maslow. Motivation and personality.- New York: Harper and Row.
3. С.Симагин, Л.Столяренко. Управление персоналом. – Ростов Н/Д.:

Феникс.- 2001. – 512с.

4. Статистичний щорічник України за 2003 рік. – К.: Консультант, 2004. – 632 с.

5. Е.Суименко, Т.Ефременко. Homo economicus современной Украины. Поведенческий аспект. – К.: институт социологии НАН Украины, 2004г. – 244с.

6. М.Локшин. Памяти Ильи Пригожина // Экономист.- 2005.-№1. – С.65-97

7. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента// Пер. с англ. М.А. Майоровой. - М.:Дело. -2002.-704с.

Статья поступила в редакцию 20.09.2005

**А.И. МОМОТ, к.э.н., доцент,**

*Донецкий национальный технический университет*

### АКТИВИЗАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Практика использования человеческого фактора для повышения эффективности производства получила новое развитие в условиях внедрения стандартов ISO 9000:2000. Одним из принципов новой версии международных стандартов является принцип Всеобщего управления качеством (TQM) – вовлечение всех работников 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 качеством позволяет существенно активизировать работу, обеспечить предприятию конкретные преимущества, способствует повышению производительности труда.

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» [9, с.125].

Вовлечение персонала компаний к работе по повышению качества началось в Японии [5; 6; 8; 10]. В последствии этот опыт хотя и с меньшим успехом был использован в США, а потом и в других странах[3; 9; 11].

Несмотря на то, что и в СССР в середине 80-х годов прошлого столетия были приняты попытки по созданию групп качества [7, с.324], в настоящее время их деятельность предана забвению. Лишь в отдельных статьях анализируется практика их существования на некоторых предприятиях в настоящее время[1, с.18; 4, с.50].

В Украине проблема активизации человеческого фактора нуждается в дальнейшей теоретической разработке в условиях становления рыночной экономики, внедрения принципов TQM с целью обоснования мероприятий по материальному и морально-

© А.И. Момот, 2005

му стимулированию работников предприятий и организаций.

Целью данной статьи является исследование возможности в настоящих условиях активизации в Украине человеческого фактора через использование группового подхода к решению производственных проблем. Его возможности далеко не исчерпаны. Для этой цели необходимо изучение и использование зарубежного опыта, усовершенствованного и адаптированного к национальным особенностям, менталитету и условиям производства на украинских предприятиях.

Если в советские времена формализм, административный нажим и насаждение сверху кружков качества лишь скомпрометировали их предназначение, то в условиях развития и совершенствования рыночных отношений такие группы могут приобрести новый потенциал, дать толчок активизации творческих возможностей работников.

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 [5; 10].

Социально-экономический аспект концепции кружков базировался на эффекте социальной фасилитации, 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 [8, с.6].

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 лидерства.

К середине 90-х годов на японских предприятиях и 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 [4, с.50].

В кружках качества ставились цели по постоянному улучшению и развитию предприятия, уважению человеческих отношений, обеспечению удовлетворенности работой, использованию 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 [8, с.11]:

1. Наличием системы пожизненного найма рабочих и служащих, дающей им ощущение гарантии обеспеченности в будущем.
2. Близостью руководителей всех звеньев управления к работникам первой линии производства, ощущением равенства всех работающих на предприятии, что способствует отсутствию трений между слоями сотрудников внутри предприятия.
3. Точностью отражения свойств и уровня качества товаров в его названии и рекламе. Отсутствием практики дезинформации покупателей о достоинствах про-

дукции.

4. Почтительным отношением к руководству и старшим, что обеспечивает взаимопонимание и доброжелательные взаимоотношения между работниками разных уровней производства.

5. Наличием жесткой конкуренции между предприятиями. Существованием особой производственной системы, стимулирующей развитие конкуренции внутри отраслей производства (аналогов которой нет ни в одной стране мира) и гибкой динамичной структуры производства.

6. Практикой 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. Существованием пожизненного найма, способствующего сохранению технологических секретов внутри предприятия, с одной стороны, и с другой, участием 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 создавала в нем уверенность в завтрашнем дне;

в) атмосфера доброжелательности, внимания в кружке также служила удовлетворением социальных потребностей;

г) участие в решении проблем, приносящих 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 количество кружков качества, действующих в США, превышало уже 300 тыс. [3, с.172].

Однако когда подобная практика была перенесена в США, результаты ее оказались значительно скромнее, чем в Японии. Адаптация к американским условиям проявилась по-разному. В одних фирмах кружки оказались очень эффективными, в других – не прижились.

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 сплачивала японских работников. По имеющимся в то время оценкам в работе кружков качества участвовало не более 10% общего числа работников фирмы [3, с.173].

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 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» [10, 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 [9, с.146].

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 [1; 3]. Однако необходим поиск новых путей по его совершенствованию, использованию зарубежного опыта, по адаптации его к особенностям отечественных экономик. Например, в

России предлагается создание «новых» кружков качества, в которых помимо рабочих к участию могут привлекаться также и акционеры предприятия [4, с.50]. 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. Одним из нормативных документов, которые приняты в ЕС, являются международные стандарты ISO 9000:2000, в которых использование человеческого фактора является одним из основополагающих принципов.

Для полноправного членства необходимость и целесообразность выполнения требований европейских стандартов очевидны. В то же время 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 настоящее время одной из форм использования творческого потенциала сотрудников является работа по рационализации и изобретательству. Однако существующая практика подачи рационализаторских предложений уже не так эффективна. Ниже в табл. 1 приведены данные работы по рационализации в 2000-2003 гг. на предприятии машиностроительной отрасли Донецкого региона.

В табл. 2 приведены данные по расходам на реализацию рационализаторских предложений и внедрение патентов. Как показывают результаты приведенных таблиц, работы по рационализации не стимулирует работников проявлять свою инициативу. В результате за последние годы уменьшается как количество поданных предложений, так и число людей, участвующих в этом процессе.

Таблиця 1

## Показатели работы по рационализации

Показатели	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Поступило предложений	76	43	70	54
Внедрено	28	24	43	50
Отклонено	18	1	14	8
Количество авторов	91	76	93	74
Доход от внедрения, тыс.грн.	1279,7	404,5	1043,0	339,7

Для активизации деятельности в этом направлении необходимо создать условия, которые стимулировали бы работников к проявлению активности, способствовали бы использованию эффективных методов, в том числе, мозгового штурма.

В Украине кружки качества уже по-

лучили распространение на отдельных предприятиях, как правило, крупных, имеющих устойчивые связи с зарубежными партнерами, и поставляющих продукцию на экспорт. Подобная практика имеет место, например, на Горловском ОАО «Стирол» [1, с.18].

Таблиця 2

## Расходы на рационализацию и изобретательство

Статьи расхода, тыс. грн.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Выплата авторского вознаграждения	85,1	42	73,0	36,2
Выплата премий за содействие	52,7	35,5	42,0	30,8
Организация проведения смотров, конкурсов и др. мероприятий по рационализации	-	-	-	1,0
Оплата работ по оформлению заявочных материалов на открытие, изобретения и рацпредложения	-	2,0	0,2	0,9
ИТОГО	137,8	79,5	115,2	68,9

Постепенно расширяется работа групп по совершенствованию деятельности подразделения 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). Было разработано положение о «Группах по СДП», определены их функции, струк-

тура, полномочия, ответственность и порядок функционирования.

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 руководства;

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) незначительная материальная заинтересованность работника в таком уровне 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.

Однако 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 [10, с.91].

И если для японских и американских компаний эта практика принесла какой-то положительный результат, то для украинских предприятий эффективность и целесообразность ее применения вызывает определенные сомнения как у руководства, так и у некоторой части персонала.

Эти сомнения могут быть сформулированы в следующие факторы:

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 оказаться не у дел.

Практика работы на Донецком металлургическом заводе показала, что эти сомнения могут быть разрешены в случае правильной организации и распределении функций и полномочий групп, их роли в иерархической структуре предприятия.

Более того, благодаря деятельности членов группы были выявлены и устранены такие недостатки, до которых «не до-

ходили 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 по сравнению с общими затратами подразделения они были незначительными.

Однако 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.

Проводимая более пяти лет на Донецком металлургическом заводе работа по организации и функционированию групп по совершенствованию деятельности подразделения привела к конкретным выводам. Основной из них заключается в том, что в Украине следует дифференцированно подходить к выбору форм коллективных методов управления предприятием. И если в Горловском Концерне «Стирол» были какое-то время эффективны кружки качества, то на других предприятиях могут быть более эффективными группы по совершенствованию деятельности подразделений или другие их вариации.

Опыт функционирования таких групп на Донецком металлургическом заводе позволил сформулировать основные требования, обеспечение которых является залогом успешной и эффективной их деятельности:

1. Прежде всего, это внимание руководства предприятия, оказание полной и постоянной поддержки на всех уровнях членам групп в реализации инициативы и предложений по совершенствованию деятельности своего подразделения.

2. Обеспечение уверенности работников в том, что они могут доверять своему руководству. Без развитого чувства взаимного доверия и взаимного уважения невозможно привлечь работников к решению проблем.

3. Передача руководством высшего

звена руководителям нижестоящих уровней и рядовым работникам более широких полномочий, прав, обязанностей и, естественно, ответственности перед предприятием за повышение качества, эффективности и рентабельности. Коллективное участие строится на предоставлении работникам возможности принятия решений и устранения проблем.

4. Применение методов морального и материального поощрения за проявление инициативы со стороны работника. При этом нельзя оставлять без внимания даже те предложения, которые по разным причинам не были реализованы.

5. Создание в группах атмосферы раскованности, внутреннего душевного комфорта и подъема. Поддержание у членов групп чувства собственного достоинства и удовлетворенности. Привлечение персонала к решению вопросов повышения качества и других производственных проблем откроет широкие возможности роста эффективности производства и повышения конкурентоспособности украинских предприятий.

### Литература

1. Белоусов А.В., Пилюшенко В.Л., Яценко И.В., Смеричевский С.Ф.

Стратегия технического прорыва: от кружков качества к тотальному управлению качеством // Менеджмент. – 1999. – № 2. – С. 18-25.

2. Гладуш Н., Маматова Т. Дослідження впливу системи управління якістю на мотивацію персоналу підприємств // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 3. – С. 54-57.

3. Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI ве-

ка: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.

4. Данилов И., Титов П. Кружки качества в России: иллюзия или реальность? // Стандарты и качество. – 1999. – №10. – С. 50-51.

5. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.

6. Кондо Йосио и др. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента. – Нижний Новгород: Приоритет, 2002. – 206 с.

7. Коренное повышение продукции – важный фактор ускорения. Гличев А.В., Сиськов В.И., Амирджанянц Ф.А. и др.; Под ред. Гличева А.В. – М.: Экономика, 1988. – 335 с.

8. Кружки качества на японских предприятиях. – М.: Издательство стандартов, 1990. – 70 с.

8. Момот А.И. Проблемы сертификации систем качества в мире и в Украине / Прогрессивные технологии и системы машиностроения. Международный сб. научных трудов. – Донецк: ДонГТУ, 2000. – Вып. 10. – С. 170-178.

9. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.

10. Тони Бенделл. Каору Исикава // Стандарты и качество. – 1999. – №11. – С. 90-92.

11. Гудзь М.В. Польский опыт внедрения международной системы управления качеством ISO 9001:2000 // Прометей. – 2005. – №1. – С. 265-268.

Статья поступила в редакцию 31.10.2005