

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ

Шилкина Альвина Тариеловна,

канд. экон. наук, доцент кафедры управления качеством
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, г. Саранск

В статье рассматриваются особенности организационного механизма функционирования системы постоянного улучшения, отражающего новые организационные формы, применяемые в условиях процессуализации предприятий. Особый акцент при этом сделан на возможности применения командного подхода, развитие внутрифирменных коммуникаций, а также на адаптации к условиям изменяющейся внешней среды, динамичной корпоративной культуры, как базовых элементов организационного механизма формирования системы постоянного улучшения.

Ключевые слова: концепция постоянного улучшения, организационный механизм, процессуализация, команды, кайдзен, реинжиниринг

Исследование генезиса концепции постоянного улучшения и методических аспектов формирования системы постоянного улучшения заставляет обратиться к организационным категориям, отражающим новые организационные формы, характерные для процессного подхода. Реальная проблема проистекает из доминирующей на предприятиях линейно-функциональной структуры и необходимостью радикального изменения в области делегирования полномочий и ответственности в организационной схеме предприятия. Процессуализация предприятий и соответствующее изменение структуры бизнеса ориентирует менеджмент на процессы – суть организационной составляющей системы постоянного улучшения. Термин «организационный механизм» системы постоянного улучшения в нашем случае охватывает формально-организационную структуру, внутрифирменные коммуникации, а также деятельность малых групп, ориентированную на достижение целей улучшения. Способность адаптироваться непосредственно связана с динамичной корпоративной культурой и способностью к непрерывному обучению, которые также следует отнести к элементам организационного механизма.

Работы Б. Андерсена, М. Хаммера, М. Имаи, Т. Конти, П. Друкера, М. Портера и других ученых убедительно доказывают, что на современном этапе развития организаций процессный и командный подходы являются наиболее актуальными. Организационные решения рассматривается в единстве с системами TPM, TQC и TQM, JIT, Lean Six Sigma (бережливое производство + шесть сигм) и концепцией постоянного улучшения. В настоящее время

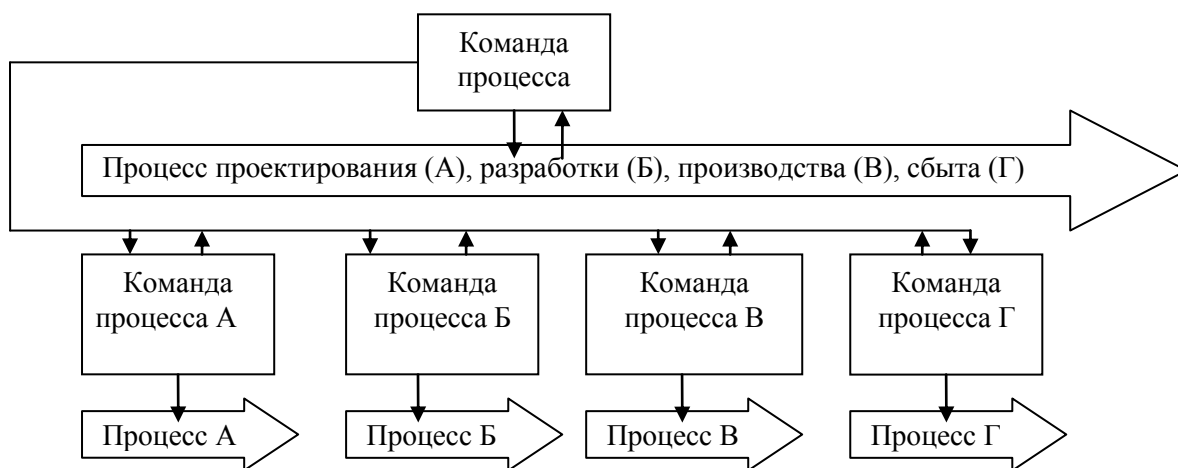
предприятие рассматривается не как совокупность отделов, а как совокупность бизнес-процессов. Подход, основанный на процессах, считает Т. Конти, фундаментален, однако взгляд на организацию просто как на сумму происходящих внутри нее процессов дает неверную ориентацию [2, с. 57]. Для разъяснения данного подхода он вводит понятие «организационной архитектуры» – это способ организации ресурсов при построении гибких, ориентированных на миссии социально-экономических систем, которые могут быть быстро подстроены, если этого потребуют внешние сценарии или новые цели компании [2, с. 142].

Процессный подход характеризуется целостностью системы бизнес-процессов в организации. «Ключевая цель – предложить итоговый продукт, который клиент оценит выше, чем товар конкурентов, – достигается тогда, когда соседство враждующих отделов сменяется сетью соратников, беспрепятственно взаимодействующих вместе ради общей цели» [4, с. 91].

Изменения, происходящие во внешней среде, могут так же нарушать функционирование системы постоянного улучшения и управления в целом. Это требует проведения организационных изменений, в том числе формирование качественно новых организационных структур, дающих компаниям конкурентные преимущества. К ним относят командные структуры и сетевые организации. Командные структуры формируются в результате использования процессного подхода. Реорганизация компаний и ее переход на новую структуру постоянных команд очень часто осуществляется в процессе так называемого реинжиниринга. Поскольку основной акцент в реорганизации переносится с функций на процессы, реинжиниринг бизнеса включает в себя преобразование функциональных подразделений в команды процессов, ориентированных на выпуск продукта и конкретного потребителя (рисунок 1).

Каждую команду возглавляет менеджер, несущий ответственность за функционирование процесса и осуществляющий взаимосвязь с владельцами других процессов.

Члены команды, в сравнении с преследующими собственными целями сотрудниками функциональных отделов хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей и условий внешней среды, принятия решений. Создание команд формирует благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, а также позволяют сотрудникам принимать творческое участие в деятельности предприятия, мотивируя и генерируя постоянные улучшения.



Р и с у н о к 1 Организационная структура компании, ориентированной на процессы

Организации нового типа, деятельность которых построена на основе процессного подхода, называют компаниями XXI века, коллаборационистскими организациями, организациями, наделяющими властью, и организациями новой эпохи. Все более распространенным становится термин «обучающаяся организация».

Обучающаяся организация может быть определена как компания, в которой каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможностью непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований, что благоприятствует ее росту, обучению и достижению целей [1, с. 719].

Обучающаяся организация отказывается от вертикальной, отделяющей менеджмент от рабочих структуры. Для выхода на качественно иные уровни сотрудничества обучающаяся организация использует новейшие идеи, включая командные формы организации труда, горизонтальные связи, специальные группы (кружки качества, группы совершенствования и др.). Ключом превращения ретроградов в новаторов, по мнению Д. Стюарта, является вовлечение персонала. Эти два неразделимых принципа – процессный подход и вовлечение персонала, дают возможность достижения триумvirата за счет реализации принципа постоянного улучшения и, в итоге, достижения главной цели организационных изменений – повышение конкурентоспособности бизнеса в целом. Вовлечение сотрудников организации в проведение постоянное улучшение, особенно непосредственных исполнителей (таблица 1), руководство реализует с помощью следующих мер:

- формирование небольших рабочих групп с выбором лидеров самими группами;
- разрешение работникам управлять рабочим пространством и улучшать его;
- повышение знаний, накопление опыта и совершенствование навыков работников как часть деятельности организации в области менеджмента качества.

Перед высшим руководством стоит задача обеспечения организационной структуры и ресурсов, необходимых для поддержки стратегических планов организации, в том числе и прорывов.

Т а б л и ц а 1

Иерархия вовлеченности персонала организации в процесс постоянных улучшений [3, с.13]

Высший менеджмент	Менеджеры среднего звена и персонал	Мастера	Рабочие
<ul style="list-style-type: none"> – Неукоснительно внедряют улучшения как корпоративную стратегию – Обеспечивают поддержку и руководство улучшениями, распределяя ресурсы – Определяют политику улучшений и межфункциональные цели – Реализуют цели улучшений через развертывание и аудиты – Строят системы, процедуры и структуры, способствующие внедрению улучшений 	<ul style="list-style-type: none"> – Развертывают и реализуют цели улучшений, которые определены высшим менеджментом через развертывание политики и межфункциональный менеджмент – Используют улучшения в собственной деятельности – Устанавливают и совершенствуют стандарты – Формируют у сотрудников мышление, направленное на совершенствование, через интенсивные программы обучения – Помогают сотрудникам развить навыки и освоить инструменты решения проблем 	<ul style="list-style-type: none"> – Используют улучшения в функциональных ролях – Разрабатывают планы по улучшению и руководят рабочими – Поддерживают обмен информацией между рабочими и их высокий моральный дух – Поддерживают действия малых групп (таких, как кружки контроля качества) и систему подачи индивидуальных предложений – Следят за дисциплиной на участке – Вносят предложения по улучшению 	<ul style="list-style-type: none"> – Занимаются улучшениями, подавая предложения и участвуя в работе малых групп – Соблюдают дисциплину на участке – Постоянно совершенствуются, приобретая навыки решения проблем – Совершенствуют свои навыки и показатели работы через взаимное обучение

Учреждение процессно-ориентированной организационной структуры является признанием того, что для коммуникаций предусмотрен особый путь. По мысли Р. Холла, чем больше организация ориентирована на людей и идеи, тем важнее для нее коммуникации [5, с. 273].

В соответствии с философией концепции постоянного улучшения следует поощрять выявление работником проблем, даже если они еще незначительны и есть возможность изменить ситуацию. Другая важная особенность состоит в том, что проблему надо выразить в количественных, а не в качественных показателях. Организация же должна уметь воспринимать и передавать руководству идеи и предложения от каждого работника компании, особенно с самого низа иерархической структуры. В свою очередь руководство должно быть открыто к восприятию идей, поощрять внутренние обсуждения и использовать полученные при этом выводы в качестве основы для систематического критического анализа стратегии компании. Кроме этого оно

должно разрабатывать организационные решения, необходимые для реального использования результатов анализа.

Процесс коммуникации по определению является двусторонним: в конкретный момент времени одна сторона является отправителем, а другая – получателем. Межличностные и социальные отношения, проявляющиеся в процессе коммуникации, затрагивают отправителя и получателя по мере их взаимодействия. Если работник боится, что руководитель будет ассоциировать его с возникающими проблемами, он будет стараться скрыть их, что может стать источником серьезных неприятностей и нанести значительный ущерб. Страх является одним из множества факторов, которые способны сорвать простое отношение отправитель – получатель. Это означает, что цель процесса коммуникации, которая состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него не будет достигнута. Следовательно, менеджеры должны создавать и поддерживать формальные каналы коммуникации во всех трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости. Кроме того, в их распоряжении находятся и неформальные каналы. В системе постоянного улучшения организация коммуникации решается посредством формирования системы подачи предложений. По мнению М. Имаи, система подачи предложений – это ценная возможность для двустороннего общения в отделе, цехе, а также для саморазвития персонала.

Еще одним элементом организационного механизма постоянных улучшений может являться работа малых групп (команд). Значение команд как организационного инструмента управления во многом определяется тем, что они способствуют большему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями, при этом, выстраивая гибкий тип организации, когда каждый сотрудник выполняет сразу несколько трудовых функций.

Таким образом, при формировании и для дальнейшего эффективного функционирования организационного механизма системы постоянного улучшения деятельности организации необходимо соблюдать принципы управления (принципы управления качеством и принципы кайдзен), четко устанавливать цели, которым соответствуют функции управления: планирование; организация; мотивация; контроль, исследование. Огромное значение имеют такие параметры, как: соответствующая организационная структура; сбалансированные рабочие группы по реализации стратегий постоянного улучшения и прорывов, способные выполнять необходимые ключевые функции; интенсивные информационные связи; система поощрения и т.д. Без их учета формирование эффективного организационного механизма системы постоянного улучшения деятельности организации, построенного на использовании процессного подхода невозможно.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКЕ СЫЛКИ

1. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами (2 издание). / Э. Деминг. – Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2008 г. – 419 с.

2. Конти Т. Самооценка в организациях / Пер. с англ. М. Е. Серов.- М: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.
3. Салимова Т.А., Еналеева Ю. Р. Самооценка деятельности организации. / Т. А. Салимова, Ю. Р. Еналеева. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2005. – 187 с.
4. Харрингтон Дж. Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Х. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген. – СПб.: Азбука, 2002. – 328 с.
5. Холл Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб : Питер, 2002. – 512с.

FEATURES OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF THE CONTINUOUS IMPROVEMENTS SYSTEM

Shilkina Alvina Tarielovna,

PhD, associate professor of quality management chair
Ogarev Mordovia State University, Saransk

In the article it is discussed the features of the institutional arrangement of the system of continuous improvement, reflecting the new organizational forms used in the implementation of process management at enterprises. Particular attention is paid to the possibility of using a team approach, development of in-house communications, as well as adapting to a changing external environment, a dynamic corporate culture, as the basic elements of an institutional mechanism of forming a system of continuous improvement.

Key words: continuous improvement concept, organizational mechanism of improvement, the processualization, teams, kaidzen, reengineering