DOI: 10.17117/na.2015.12.01.099

<http://ucom.ru/doc/na.2015.12.01.099.pdf>

Поступила (Received): 31.12.2015

Галлямова Л.З.

Формирование системы управления качеством производства и трудовых процессов на основе команд

Gallyamova L.Z.

The formation of the quality management system of production and labor processes based on the commands

В статье предложено внедрение основ командного управления, при котором осуществляется переход к более плоской организационной структуре управления предприятием, что требует повышения вовлеченности работников в деятельность по обеспечению качества процессов производства

Ключевые слова: команда, качество, структура, управление предприятием

In the article the implementation of a framework for command control, in which the transition to a more flat organizational structure of enterprise management, which requires increasing the involvement of employees in activities to ensure quality production processes

Key words: team, quality, structure, enterprise management

Галлямова Лейля Зайнулловна

Магистр

Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева
г. Казань, ул. Большая Красная, 55

Gallyamova Leylya Zaynullovna

Master

Kazan national research technical university named
A.N. Tupolev
Kazan, Bolshaya Krasnaya st., 55

Э. Деминг предлагал от конкуренции перейти к сотрудничеству. И хорошим способом для этого является создание команд. Команда – это небольшая группа людей с дополняющими друг друга навыками и умениями, которые стремятся добиться единой цели, ряда производственных целей и используют для этого общий подход.

Командная работа позволяет разным частям предприятия вместе удовлетворять потребительские запросы, чего трудно добиться специалистам лишь одного профиля. Команды способствуют духу равенства, поощряют положительное отношение к работе и порождают доверие. Присущее командам разнообразие навыков, умений и опыта часто обеспечивает возможность нешаблонно подойти к работе, способствует возникновению новых идей и креативности. Кроме того, в командах появляется гораздо большее чувство ответственности за достижение целей и решение поставленных задач. Если выразить эту идею более кратко, команды позволяют получать самые разные преимущества, которые невозможны, если выполнять работу поодиночке.

В организации, ориентированной на «всеобщее качество», понимают, что потенциальные вклады сотрудников намного выше, чем в традиционной, и команды позволяют реализовать этот потенциал и добиться более высоких достижений. Кроме того, конкурентная среда современного бизнеса требует гибкости, быстрой реакции на изменения потребительских запросов или технологии. Команды могут обеспечить оперативность реагирования. За последние несколько лет многие компании получили широкую известность именно благодаря успешной деятельности своих команд, а также потому, что они признают достижения этих команд и широко сообщают о них [1], [4],

Таким образом, команды – основной структурный элемент многих организаций, ориентированных на «всеобщее качество». Поэтому, чтобы усилия в области «всеобщего качества» оказались успешными, нужно, чтобы командная работа была эффективной. Если команды не будут действовать таким образом, это отрицательно скажется на процессах. И управляющие комитеты могут выбрать для организации неправильное направление [1].

По мере того как все большее число предприятий берут на вооружение процессный подход к организации процессов производства, они все активнее структурируют работу по повышению качества через функциональные или межфункциональные команды, каждая из которых отвечает за выполнение или совершенствование одного из ключевых процессов компании. Особые усилия прилагают, чтобы команды занимались порученным заданием и чтобы исключить ситуации, когда команды формируются лишь для того, чтобы заявить, что на предприятии есть команды. В предприятиях могут следующие команды:

- команда руководителей, цель которой – достижение высочайших результатов в бизнесе;
- команда повседневных операций и новаций;
- команды из каждого производственного и вспомогательного подразделений, занимающихся повседневными видами деятельности;
- команды по выполнению корректирующих действий и множество других команд, таких, как комитет по признанию достижений.

Некоторые предприятия с командной структурой управления организуют команды по каждому потребителю. В этой организационной структуре повышением качества руководит совет менеджеров, который собирается два раза в месяц для обсуждения и анализа вопросов управления и качества. Качество реализуется через различные команды (хотя они не обязательно называются командами): команды по ключевым процессам бизнеса, комитет межфункционального координирования, советы регионального управления, команды по управлению ключевыми бизнес-процессами и команды по повышению качества процессов [1].

Региональные советы по управлению выявляют ключевые вопросы регионального уровня и занимаются им; межфункциональный координационный комитет анализирует крупные предложения на их соответствие со стратегическим планом и приоритетами бизнеса. Подобные организационные структуры, созданные на командной основе, расширяют зоны ответственности за обеспе-

чение качества в масштабах всей организации. Отдел качества выполняет функции внутренней консалтинговой группы, давая советы и обеспечивая профессиональную подготовку и организационное развитие команд. Несомненно, каждая организация должна создать свою структуру, соответствующую ее уникальным потребностям.

В зависимости от размера предприятия и содержания процессов производства команды могут включать любых членов, которые вносят вклад в анализируемый процесс или представляют какие-то другие группы. Например, в предприятии может быть создана команда, занимающаяся обеспечением сфокусированности на запросах каждого заказчика. В состав команды могут войти сотрудники из подразделений качества, управления производством, инженерного обеспечения проектов, продаж, контроля производства, инженерного тестирования, закупок материалов, необходимых для выполнения проектов, и менеджеров программы.

Такой подход устраняет множество проблем, характерных для функциональной структуры. Сводя друг с другом всех лиц, занятых в процессе, можно лучше понять причины, приводящие к отходам или снижению качества, и устранить их. Если команда отвечает за весь процесс, ее не должно сильно беспокоить, что их действия по совершенствованию ослабляются (преднамеренно или случайно) действиями другой группы [3].

Проектные команды составляют основу метода «Шесть сигм». Проекты «Шесть сигм» требуют разнообразных навыков и умений, варьирующихся от технического анализа до разработки креативных решений и реализации предложенных вариантов. Поэтому команды по проектам «Шесть сигм» не только занимаются немедленными проблемами, требующими срочного решения, но и создают общую среду, способствующую индивидуальному обучению, развитию управленческих характеристик и продвижению по карьерной лестнице.

Проводимые на предприятиях структурные преобразования, требующие обеспечение сфокусированности на внутренних потребителях и создание процессных команд, приводит к необходимости снижения числа иерархических уровней. В результате этого ликвидируются несколько уровней менеджеров среднего звена. Этому сокращению средних управленческих слоев помогает развитие информационных систем, фактически взявших на себя множество ролей по обобщению информации и ее распределению, которые в прошлом играли менеджеры среднего уровня [2].

За счет устранения видов деятельности, не добавляющих ценности, и наделения полномочиями работников низового уровня, чтобы они могли сами заниматься совершенствованием процессов, менеджерам теперь меньше приходится заниматься вопросами контроля и координации [4].

Таким образом, при внедрении основ командного управления осуществляется переход к более плоской организационной структуре управления предприятием, что требует повышению вовлеченности работников в деятельность по обеспечению качества процессов производства.

Список используемых источников:

1. Вейцман Э.М. Универсальный критерий качества. Стандарты и качество, 2005.
2. Гоберман В.А., Гоберман Л.А. Основы производственного менеджмента: моделирование операций и управленческих решений. М.: Юрист, 2002. 336 с.
3. Куровский К.И. Проблема измерения качества труда: вопросы редукции. М.: Экономика, 2007. 179 с.
4. Тони Бенделл Наставники по качеству. М.: Стандарты и качество, 2000. 48 с.

© 2015, Галлямова Л.З.

Формирование системы управления качеством
производства и трудовых процессов на основе
команд

© 2015, Gallyamova L.Z.

The formation of the quality management system of
production and labor processes based on the
commands