



А. Н. Низов

Интерактивно-коммуникативные бизнес-процессы в деловой среде

Электронный текстовый ресурс

Практикум для выполнения лабораторных работ и подготовке междисциплинарного проекта по дисциплинам модуля «Коммуникации в деловой среде» для студентов вуза, обучающихся по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» (бакалавриат)

Сформулированы задачи по развитию у студентов понимания важности интерактивно-коммуникативных процессов в деловой среде и пониманию роли человеческих ресурсов в успехе любого бизнеса. Содержит кейсы, представляющие собой описание проблемной ситуации коммерческой организации, практические задания и варианты ответов.

Подготовлено кафедрой
«Анализ систем и принятие решений»

Екатеринбург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Введение.....	5
1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества действующих предприятий.....	9
1.1. Кейс «Производство изделий из стали»	9
1.2. Кейс «Ремонт силовых устройств»	16
1.3. Кейс «Метод «Шесть сигм» в медицинском центре»	28
1.4. Кейс «Сделать самим или купить».....	32
1.5. Кейс «Миссия, стратегия – зачем?»	42
1.6. Кейс «Натянутые отношения».....	49
2. Межличностные и групповые коммуникации в бизнес-среде	53
2.1. Кейс «Лидерство через качество»	53
2.2. Кейс «Посещение отеля».....	62
2.3. Кейс «Приоритетное обслуживание».....	67
2.4. Кейс «Как стать командой».....	74
2.5. Кейс «Самоуправление»	80
2.6. Кейс «Интерактивная среда и успех компании Gerber»	86
Библиографический список	98

ПРЕДИСЛОВИЕ

Практикум предназначен для студентов УрФУ, обучающихся по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» (бакалавриат), изучающих дисциплины: Управление человеческими ресурсами, Технологии межличностной и деловой коммуникации, Основы делопроизводства, Производственная практика, НИР, Проектирование информационных систем, в рамках модуля «Коммуникации в деловой среде». Особенно пригодится практикум для выполнения лабораторных работ и подготовке междисциплинарного проекта по дисциплинам модуля «Коммуникации в деловой среде». Но также может быть использовано студентами других направлений, изучающие интерактивно-коммуникативные процессы и проектирование информационных систем.

Практикум содержит два раздела для последовательного изучения. Первый раздел раскрывает вопросы управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества предприятий на примере нескольких кейсов. Во втором разделе разбираются кейсы по решению проблем межличностной и групповой коммуникации. Данные разделы направлены на получение практических знаний, представлений по использованию принципов построения интерактивно-коммуникативных процессов в соответствии с принципами менеджмента качества.

В учебной литературе довольно редко встречается разбор различных кейсов на примере имевших место в реальной действительности ситуаций. Данный практикум содержит кейсы, представляющие собой описание проблемной ситуации коммерческой организации, практические задания и варианты ответов на эти задания. Это позволит студентам подготовиться к лабораторным работам и выполнить междисциплинарный проект по модулю Коммуникации в деловой среде, который, в свою очередь, может быть

использован для подготовки выпускной квалификационной работы по специальности «Бизнес-информатика».

В итоге выполняются задачи практикума:

- развитие у студентов понимания важности интерактивно-коммуникативных процессов в деловой среде;
- формирование понимания роли человеческих ресурсов в успехе любого бизнеса;
- подготовка студентов к решению практических задач улучшения работы персонала на основе известных принципов менеджмента качества.

ВВЕДЕНИЕ

Практикум позволит добиться студентам необходимых учебных результатов, то есть выяснить, как происходит:

- создание условий для максимально полного использования возможностей персонала в интересах бизнеса при минимальных затратах;
- анализ существующих бизнес-процессов предприятия с формулировкой предложений по их оптимизации на примере кейсов;
- формирование системы менеджмента качества как комплексного решения, включающего качество продукта, управления, поставки и работы персонала;
- выявление потребностей покупателей и заказчиков для оптимизации бизнес-процессов в организации;
- применение теории управления человеческими ресурсами с точки зрения выявления механизмов работы с людьми, роли руководителя как необходимого звена в управление человеческими ресурсами;
- применение теоретических знаний по интерактивно-коммуникативным процессам для предупреждения возможных проблем на предприятии;
- применение теоретических принципов менеджмента качества на примере конкретных предприятий, а именно как достичь эффективности и конкурентоспособности организации в целом;
- применение знаний и умений в сфере управления человеческими ресурсами на предприятии в рыночной среде;
- анализ результатов деятельности на предприятии в соответствии с основными положениями системы менеджмента качества;
- ознакомление с преимуществами концепции управления человеческими ресурсами, принципами менеджмента качества и принципами Деминга;

- применение основ системы менеджмента качества при анализе деятельности предприятий для выявления имеющихся реальных проблем и разработки предложений по их решению;
- управление человеческими ресурсами на предприятии с целью повышения производительности труда и уменьшения материальных издержек;
- анализ деятельности предприятия, улучшение бизнес-процессов, а также качества организации работы сотрудников;
- анализ качества системы организации работы сотрудников предприятия;
- признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации;
- достижение результата деятельности компании в зависимости от стабильной команды организации, для создания которой требуется материальные и нематериальные источники мотивации;
- достижение успешной работы предприятия в зависимости от работников с концентрацией внимания организации на управлении человеческими ресурсами, что обеспечит высокую конкурентоспособность и лидерство на рынке;
- улучшение бизнес-процессов предприятия не только за счет грамотного руководства, но и за счет мотивированной работы всего персонала.

Перечисленные знания и умения могут быть использованы студентами при подготовке выпускной квалификационной работы (вкр) следующим образом:

- включение в вкр идей о максимизации использования возможностей персонала при минимизации затрат предприятия;
- применение принципов менеджмента качества в вкр при внедрении автоматизированной системы 1с предприятие;

- полученные знания в сфере менеджмента качества могут быть применены в практической части вкр для автоматизации процесса на предприятии посредством анализа, выявления узких мест и проблем с персоналом;
- в практическую часть вкр можно включить анализ предприятия для постановки задач по автоматизации работы с клиентами в отделе продаж;
- подготовить междисциплинарного проект, его результаты применить в практической части вкр при оценке бизнес-процессов;
- в практической части вкр будет произведен анализ деятельности предприятия в соответствии с принципами менеджмента качества;
- в теоретической части вкр применить принципы Деминга (непрерывное улучшение качества услуг, вовлечение сотрудников в работу по преобразованию системы при внедрении cgm-системы в 1с);
- предприятие-объект вкр будет проанализировано на соответствие принципам менеджмента качества и в случае несоответствия будет предложено решение данной проблемы;
- проведенный анализ и прогнозы позволят выявить узкие места бизнес-процесса и соответственно его оптимизировать посредством внедрения ПО, которое также будет описано в вкр;
- оценка работы персонала организации применить для ее последующей оптимизации путем автоматизации отдельных процессов;
- принципы и концепции, можно использовать в вкр как теоретический материал и как способ оптимизации работы предприятия;
- включить в вкр сформированные корпоративные ценности, системы обучения и повышения квалификации и нематериального стимулирования сотрудников;
- включить в выпускную квалификационную работу способы и принципы повышения конкурентоспособности предприятия и достижения лидерства на рынке;

- результаты лабораторных работ будут отражены в вкр при разработке организационной структуры предприятия.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЕЙСТВУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. КЕЙС «ПРОИЗВОДСТВО ИЗДЕЛИЙ ИЗ СТАЛИ»

Ситуация.

«Modern Steel Technology, Inc. (MST) — поставщик компонентов из упрочненной стали и запасных частей, изготавливаемых по спецификациям заказчиков, для предприятий тяжелой промышленности со всего мира. На сталелитейные заводы и горнодобывающие компании приходится 75 % ее продаж, оставшиеся 25 % — на алюминиевую, бумажную, химическую и цементную отрасли. Основные группы продуктов — приводы, сцепления, колеса и ролики.

MST управляет тремя предприятиями: двумя в Пенсильвании и одним в Канаде. Всего на его предприятиях трудятся 374 человека. Миссия MST сформулирована так: «Служить нашим заказчикам, производя и доставляя продукцию отличного качества; сохранять свою приверженность политике постоянного совершенствования и поставлять долгосрочную ценность нашим акционерам». Каждый год президент и его команда встречаются на выездных заседаниях, чтобы разработать и уточнить план на следующий год, обсудить цели, стратегии и задачи и принять решения по мощностям, персоналу и качеству. Затем этот план спускается менеджерам среднего звена для изучения и высказывания предложений. Менеджеры анализируют годовой план и на его основе устанавливают собственные ежемесячные цели по продажам, производству, запасам, задолженности, расходам и доходам. Доступ к этим планам имеют все сотрудники. Каждые три месяца менеджеры анализируют текущее выполнение плана в своем подразделении и представляют результаты анализа президенту. Если плановые показатели не достигнуты, обсуждаются

предложения по совершенствованию работы и коррекции действий, чтобы устранить отставание.

MST осознает свою социальную ответственность. В основном этими вопросами занимается персонал, работающий в штаб-квартире, в Пенсильвании. Главный исполнительный директор компании состоит членом совета United Ways, совета Fine Arts Council и других местных муниципальных программ. Ежегодно сотрудников MST поощряют принимать участие в мероприятиях этих органов. Деятельность MST соответствует регулирующим положениям Агентства по защите окружающей среды и положениям Закона о технике безопасности и гигиене труда (Occupational Safety and Health Act, OSHA). В компании регулярно проводятся рентгеновские обследования сотрудников; для них организуются семинары по вопросам здоровья.

Руководство MST хорошо понимает сущность требований своих заказчиков. В очень конкурентной отрасли неспособность удовлетворить запросы потребителя обычно приводит к его потере. Например, заказчики из стран Европейского сообщества требуют наличия сертификата ISO 9000, который MST смогла получить в июне 1995 г. Степень удовлетворения заказчиков в значительной степени зависит от показателей своевременной доставки продукции и ее качества. Каждый год менеджеры, отвечающие за производство роликов, посещают всех своих заказчиков и проводят анализ показателей своей продукции. Часто в ходе этих встреч и обсуждений определяются скрытые запросы заказчиков, после чего MST старается отыскать способы их удовлетворения.

В MST для отслеживания квот, заказов, запасов, графиков и закупок применяется информационная система на основе универсальных вычислительных машин. Сетевые персональные компьютеры позволяют различным подразделениям получать и оценивать одну и ту же информацию. Отделы имеют доступ только к тем базам данных, которыми они пользуются.

Например, отдел качества контролирует своевременность доставки, время цикла и затраты. За годы работы в эту систему внесено несколько улучшений. Например, раньше методики по термической обработке роликов дублировались в документах металлургического отдела и отдела термической обработки. Это приводило к ошибкам, если данные уточнялись в документах только одного отдела. Теперь эти данные хранятся в общей базе данных, доступной сотрудникам обоих подразделений.

MST сравнивает показатели своего функционирования с результатами конкурентов, изучая параметры роликов, выпущенных на других сталелитейных заводах. Кроме того, компания использует результаты годовых обзоров сектора подшипников, публикуемых ассоциацией производителей, что позволяет ей сравнивать свои приводы с другими продуктами на основе показателей функционирования и производственных затрат. Для измерения показателей функционирования компания также использует индикаторы на основе затрат, связанных с качеством. Применяются и другие параметры, в частности затраты на ремонт или частота замены продукта после его поломки (эти показатели относят к категории внешних), а также затраты на повторные работы и отходы (внутренние). Каждый обнаруженный в компании брак регистрируется, и расходы, связанные с ним, начисляются на отдел, в котором этот брак появился. Все случаи появления брака анализируются, чтобы определить возможные корректирующие действия.

Текущие результаты работы учитываются в ходе годовых оценок персонала. Работник и его непосредственный руководитель вместе обсуждают оценку и баллы, начисленные работнику. В зависимости от оценки определяется размер вознаграждения. Обсуждения также показывают слабости, которые могут быть у работника. Для устранения слабых мест ему может быть предложено пройти дополнительную подготовку.

Продвижение обычно связано с появлением вакантных мест. Поэтому текучесть персонала с фиксированной заработной платой относительно высока. В MST сотрудники компании имеют ее акции. В 1997 г. была распределена последняя акция компании, и поэтому новые сотрудники участвуют только в пенсионном плане, но не могут становиться совладельцами компании. Требования заказчиков трансформируются в чертежи, которые готовит инженерный отдел. В них указываются размеры продукта, требования по прочности и другая информация, нужная для его производства. Приемы измерения качества при контроле зависят от продукта и поэтому могут быть разными. Ключевые характеристики продукта, например размер или прочность зубчатых элементов привода, проверяются на соответствие допускам. Сотрудники, занимающиеся проверкой, получили необходимую подготовку и сертификаты, позволяющие им умело пользоваться приемами тестирования. Если какой-то размер выходит за пределы допуска, инспектор должен вызвать техника, и тот решает, требуется ли немедленная корректировка. Менеджер отдела принимает решения по превентивным действиям, позволяющим не допустить повторного появления нежелательного отклонения. MST поддерживает неформальное партнерство с поставщиком заготовок, с которым встречается периодически для обсуждения требований.

В настоящее время показатель своевременной доставки в компании превышает 90 % по всем группам, за исключением подшипников, где уровень составляет всего 60 %. Даты доставки подшипников трудно определить, поскольку ассортимент этой продукции постоянно меняется, как и времена циклов. Кроме того, оборудование, применяемое для их производства, требуется и для выпуска других видов продукции, из-за чего те, кто планируют мощности, сталкиваются с большими трудностями» [8, с. 4].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Какие резервы для улучшения результатов деятельности компании MST имеются?

Ответ.

На рассматриваемом предприятии имеются несколько резервов для улучшения результатов деятельности. Один из них связан с «узким местом» в производстве – нехваткой оборудования для производства подшипников. Цитата: «Даты доставки подшипников трудно определить, поскольку ассортимент этой продукции постоянно меняется, как и времена циклов. Кроме того, оборудование, применяемое для их производства, требуется и для выпуска других видов продукции, из-за чего те, кто планируют мощности, сталкиваются с большими трудностями». MST могла бы закупить дополнительное оборудование для производства подшипников, чтобы избежать трудностей при планировании мощностей и обеспечить более своевременную доставку подшипников. Это облегчит работу соответствующих сотрудников, положительно скажется на удовлетворенности заказчиков.

Второй резерв связан с распределением акций компании. Цитата: «Продвижение обычно связано с появлением вакантных мест. Поэтому текучесть персонала с фиксированной заработной платой относительно высока. В MST сотрудники компании имеют ее акции. «В 1997 г. была распределена последняя акция компании, и поэтому новые сотрудники участвуют только в пенсионном плане, но не могут становиться совладельцами компании». На основании этого можно отметить имеющийся на предприятии негативный момент – высокую текучесть персонала. В качестве решения можно предложить организацию эмиссии – дополнительного выпуска акций, чтобы появилась возможность сделать совладельцами компании особо выдающихся на производстве людей, активных и инициативных работников, которые

действительно заинтересованы в развитии компании. Такой подход очень мотивирует лучших работников MST.

Важно применить дополнительные методы повышения мотивации сотрудников. «Все случаи появления брака анализируются, чтобы определить возможные корректирующие действия. Текущие результаты работы учитываются в ходе годовых оценок персонала. Работник и его непосредственный руководитель вместе обсуждают оценку и баллы, начисленные работнику. В зависимости от оценки определяется размер вознаграждения». На данный момент оценка деятельности сотрудников производится только раз в год, было бы целесообразно чаще проводить мотивирующие мероприятия.

Необходимо увеличить страховые запасы (резерв) подшипников для того, чтобы избежать возникновения риска срыва сроков поставки, в случае появления дополнительных заказов. Эта проблема видна в тексте: «В настоящее время показатель своевременной доставки в компании превышает 90 % по всем группам, за исключением подшипников, где уровень составляет всего 60 %. Кроме того, оборудование, применяемое для их производства, требуется и для выпуска других видов продукции, из-за чего те, кто планируют мощности, сталкиваются с большими трудностями»

Нужно чаще и качественнее анализировать рынок, прогнозировать потребности и ожидания заказчиков, что позволит удовлетворить спрос. См.: «Часто в ходе этих встреч и обсуждений определяются скрытые запросы заказчиков, после чего MST старается отыскать способы их удовлетворения».

Вопрос 2.

Какие принципы менеджмента качества не соблюдены?

Ответ.

Прежде всего, не соблюдается принцип «подход как к процессу», поскольку в соответствии с ним при проектировании процессов должно уделяться внимание потребностям в оборудовании, а у MST имеется проблема нехватки оборудования для производства подшипников. Цитата: «Кроме того, оборудование, применяемое для их [подшипников] производства, требуется и для выпуска других видов продукции, из-за чего те, кто планируют мощности, сталкиваются с большими трудностями».

Также наблюдается нарушение системного подхода к менеджменту, поскольку при появлении брака не происходит выяснение того, какой отдел в этом виновен, а затраты списываются на отдел, в котором брак был обнаружен. Цитата: «Каждый обнаруженный в компании брак регистрируется, и расходы, связанные с ним, начисляются на отдел, в котором этот брак появился». Это противоречит названному принципу, т.к. он предполагает понимание причин проблем и своевременные действия по их усовершенствованию. Производство не рассматривается, как единая система, в которой необходимо выявить на каком именно этапе функционирования системы производства был допущен брак

Принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками также соблюден не полностью, – цитата: «MST поддерживает неформальное партнерство с поставщиком заготовок, с которым встречается периодически для обсуждения требований». В случае определения требований к поставкам следует организовывать деловые встречи, что предполагает официальные отношения с поставщиком, а не неформальные. Договорённость о рабочих момента должна быть официальной. И взаимные требования должны быть формализованы, для того, чтобы не возникало взаимных претензий.

Существующая текучесть персонала позволяет отметить несоблюдение принципа вовлеченности работников. Цитата: «Продвижение обычно связано с появлением вакантных мест. Поэтому текучесть персонала с фиксированной

заработной платой относительно высока». Сотрудники, скорее всего, слабо задействованы в усовершенствованиях, не активно участвуют в развитии компании и формировании стратегии, поскольку не уверены в том, что еще долго проработают на этом месте.

Вовлечение работников не полностью реализовано, так как на заседаниях по стратегическому планированию присутствует только президент и его приближённые, менеджерам среднего звена этот план спускается, как бы сверху, как руководство к действию, а те в свою очередь на основании него составляют свой план, по которому и будут работать рядовые сотрудники. Для соблюдения принципа, необходимо включить процесс обсуждения планов работы отдела и фирмы с сотрудниками, перед составлением плана или хотя бы выступление президента компании перед всеми сотрудниками, чтобы он рассказал о планах развития компании и все могли бы участвовать в обсуждении: «Каждый год президент и его команда встречаются на выездных заседаниях, чтобы разработать и уточнить план на следующий год, обсудить цели, стратегии и задачи и принять решения по мощностям, персоналу и качеству. Затем этот план спускается менеджерам среднего звена для изучения и высказывания предложений».

Принцип «роль руководства» реализован не в полной мере, так как высшее руководство компании напрямую не взаимодействует с сотрудниками, только через руководителей подразделений. «Текущие результаты работы учитываются в ходе годовых оценок персонала. Работник и его непосредственный руководитель вместе обсуждают оценку и баллы, начисленные работнику».

1.2. КЕЙС «РЕМОНТ СИЛОВЫХ УСТРОЙСТВ»

Ситуация.

«Tec Smart Electronics проектирует, производит и ремонтирует электронные силовые устройства для самых разных производителей базовых моделей компьютерной, медицинской и офисной техники. Основную направленность компании в обобщенном виде можно передать тремя простыми словами: качество, услуги, ценность. Команда топ-менеджеров начала путь к высокому качеству в середине 1980-х гг., взяв за основу список из 14 принципов Э. Деминга. Они создали управляющий комитет имени Деминга, на который возложили обязанности управления процессом и лидерства по каждому из 14 принципов и провели профессиональную подготовку почти всех сотрудников, отправляя их на семинары, проводимые Демингом. Хотя философия Э. Деминга стала своего рода «лифтом», на котором компания «въехала» в XXI век, нынешний главный исполнительный директор решил сконцентрировать усилия на критериях премии Болдриджа и начал процесс самооценки на основе ее критериев, чтобы выявить дополнительные возможности для совершенствования.

В качестве первого, подготовительного шага исполнительная команда провела выездное заседание, чтобы осмыслить управленческие приемы и составить первоначальный список своих сильных сторон, который в обобщенном виде представлен ниже.

- Старшие руководители задают цели компании и направляют действия межфункциональных команд при анализе положения дел, разработке индивидуальных планов и презентации их сотрудникам. Каждый менеджер отдела устанавливает также вспомогательные цели, способствующие достижению корпоративных целей, и почти все сотрудники включены в команды, работающие на достижение этих целей.

- Старшие руководители участвуют в ежеквартальных информационных совещаниях со всеми работниками, где участники обсуждают обще-

корпоративные темы и получают ответы на свои вопросы. Каждый месяц все сотрудники получают полную финансовую информацию от своих менеджеров.

- Старшие руководители преподают на курсах в университете Tec Smart, где читают учебные курсы по управлению изменениями, обслуживанию потребителей, качеству и руководству; встречаются с заказчиками, поставщиками и партнерами по бенчмаркингу; активно участвуют в профессиональной и общественной жизни организации.

- Компания собирает текущие данные по каждому подразделению и оценивает свои информационные требования на ежемесячных совещаниях старших руководителей и на заседаниях межфункциональных команд специального назначения.

- Специалисты университета Tec Smart сформулировали цели категории «Шести сигм» по большинству своих процессов и трансформировали измерения процессов по всем продуктовым линиям так, чтобы выразить брак в долях миллиона возможных.

- Все сотрудники подготовлены к пятишаговому процессу устранения проблем: определение проблемы, сбор данных, анализ причин возникновения проблемы, разработка решения и осуществление необходимых изменений.

- К исходным данным, требующимся для процесса стратегического планирования, относятся: обратная связь с потребителями, результаты рыночных исследований и бенчмаркинг-информация, поступающая от заказчиков, поставщиков, конкурентов и отраслевых лидеров. Результаты анализа команды оцениваются на выездных заседаниях планирования, куда приглашаются все участвующие менеджеры, после чего вырабатываются документы долгосрочного стратегического планирования. Их обсуждают с остальным персоналом, а также с основными поставщиками с точки зрения их осуществимости. После согласования этих документов команды из отдельных отделов разрабатывают подробные планы действий, где задают измеряемые

цели. Главный исполнительный директор ежемесячно отслеживает динамику выполнения этих планов.

- В Tes Smart используется более десятка различных процессов для сбора информации о потребителях и ее проверки, для чего применяется ее консолидация и перекрестные ссылки.

- Все сотрудники проходят курс подготовки по взаимоотношениям с потребителями. Сотрудники из отдела обслуживания потребителей помогают сформулировать стандарты обслуживания, которые после этого регулярно отслеживаются.

- Вице-президент по продажам рассматривает все жалобы потребителей и разрешает их в течение двух дней. Он отвечает за то, чтобы любой процесс, из-за которого возникла жалоба, был улучшен.

- Данные о степени удовлетворения потребителей предоставляют торговые представители. После телефонного общения с руководителями заказчиков и посещения заказчиков на местах все их сообщения о результатах общения фиксируются; данные также берутся из обзоров степени удовлетворения заказчиков. В ходе стратегического планирования исполнительная команда анализирует и сравнивает все собранные данные.

- В Tes Smart создают самоуправляемые рабочие группы, в которых сотрудники сами принимают большинство повседневных решений, а менеджеры прежде всего занимаются вопросами наставничества и совершенствования процессов. Внештатные работники могут изменять процессы по согласованию только с одним другим человеком, а торговые представители могут по своей инициативе отправиться к любому заказчику, если считают, что это необходимо для его обслуживания.

- В среднем сотрудник проходит курс подготовки по тематике внутреннего качества и обслуживания продолжительностью 72 ч; подготовка по

вопросам качества обязательна для всех торговых представителей, инженеров, канцелярских работников и менеджеров.

- Каждый год работа сотрудников оценивается исходя из того, насколько эффективно компания внедрила 14 принципов Э.Деминга. Каждый сотрудник получает от 1 до 10 баллов. Межфункциональные команды управляют разработкой продукта, предусматривающей четыре промежуточных анализа, которыми занимаются менеджеры исполнительного уровня. В конце каждого этапа процесса разработки для выявления и уточнения запросов и требований потребителей и для отслеживания динамики проводятся заседания с привлечением потребителей.

- Команды по внедрению новых продуктов работают во взаимодействии с инженерами-проектировщиками и заказчиками, благодаря чему проектные требования в ходе производства и тестирования удовлетворяются в полной мере. Все процессы документируются в заданных формах, заполняемых по результатам статистических процессов контроля. Это помогает отслеживать отклонения и получать основу для корректирующих действий. Статистические методы применяются и для оптимизации процессов.

- Качество оценивается при помощи внутренних аудитов, сбора мнений сотрудников и обратной связи от потребителей.

- Поставщики привлекаются уже на первых этапах программы разработки продукта. В этот период также устанавливаются требования по качеству и для поставщиков. Материалы, поступающие от сертифицированных поставщиков, не подвергаются входящему контролю» [8, с.7].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Обсудите, насколько приемы, используемые в TecSmart, соответствуют 14 принципам Деминга

Ответ.

Приемы, используемые в TecSmart, полностью соответствуют 14 принципам управления качеством Э. Деминга, что совершенно логично, поскольку при создании данной компании упор был сделан именно на них. Цитата: «Команда топ-менеджеров начала путь к высокому качеству в середине 1980-х гг., взяв за основу список из 14 принципов Э. Деминга. Они создали управляющий комитет имени Деминга, на который возложили обязанности управления процессом и лидерства по каждому из 14 принципов и провели профессиональную подготовку почти всех сотрудников, отправляя их на семинары, проводимые Демингом».

Компания строилась на основании принципов Деминга, что позволило организовать работу полностью соответствующую этим принципам:

- Сделать постоянной целью улучшение качества продукции и услуг, «Качество оценивается при помощи внутренних аудитов, сбора мнений сотрудников и обратной связи от потребителей»;

- Прекратить практику заключения контрактов на основе низких цен. «Поставщики привлекаются уже на первых этапах программы разработки продукта. В этот период также устанавливаются требования по качеству и для поставщиков». Данный текст говорит о том, что в TecSmart принято опираться на качество поставляемых продуктов и устанавливать долгосрочные отношения с поставщиками на основе доверия, что полностью отражает соблюдение принципа прекращения заключения контрактов только на основе низких цен.

- Постоянно улучшать систему. «Все процессы документируются в заданных формах, заполняемых по результатам статистических процессов контроля. Это помогает отслеживать отклонения и получать основу для корректирующих действий. Статистические методы применяются и для оптимизации процессов». Жалобы рассматриваются очень быстро, что влияет на качество. «Вице-президент по продажам рассматривает все жалобы

потребителей и разрешает их в течение двух дней. Он отвечает за то, чтобы любой процесс, из-за которого возникла жалоба, был улучшен».

– Обучать на рабочем месте. «В среднем сотрудник проходит курс подготовки по тематике внутреннего качества и обслуживания продолжительностью 72 ч; подготовка по вопросам качества обязательна для всех торговых представителей, инженеров, канцелярских работников и менеджеров»

– Учредить руководство. «Старшие руководители задают цели компании и направляют действия межфункциональных команд при анализе положения дел, разработке индивидуальных планов и презентации их сотрудникам.»

– Искоренить страх. «В Tec Smart создают самоуправляемые рабочие группы, в которых сотрудники сами принимают большинство повседневных решений, а менеджеры прежде всего занимаются вопросами наставничества и совершенствования процессов.»

– Устранить барьеры. «Команды по внедрению новых продуктов работают во взаимодействии с инженерами-проектировщиками и заказчиками, благодаря чему проектные требования в ходе производства и тестирования удовлетворяются в полной мере.»

– Дать возможность гордиться принадлежностью к компании. «Старшие руководители преподают на курсах в университете Tec Smart, где читают учебные курсы по управлению изменениями, обслуживанию потребителей, качеству и руководству; встречаются с заказчиками, 8 поставщиками и партнерами по бенчмаркингу; активно участвуют в профессиональной и общественной жизни организации»

– Поощрять образование и самосовершенствование. «Все сотрудники проходят курс подготовки по взаимоотношениям с потребителями»

– Вовлечь каждого в работу по преобразованию компании. «Все сотрудники подготовлены к пятишаговому процессу устранения проблем: определение проблемы, сбор данных, анализ причин возникновения проблемы, разработка решения и осуществление необходимых изменений»

Вопрос 2.

Как эти приемы соответствуют критериям премии Болдриджа? Прежде всего, выявите, какие составляющие критериев связаны с этими приемами

Ответ.

Приемы компании TecSmart соответствуют всем критериям премии Болдриджа кроме последнего – достижение бизнес-результатов, поскольку он недоработан.

Соответствие критерию «лидерство» подтверждается тем, что руководители устанавливают цели и направляют развитие компании, а также заинтересованы в понимании бизнес-процесса. Цитаты: «Старшие руководители задают цели компании и направляют действия межфункциональных команд при анализе положения дел, разработке индивидуальных планов и презентации их сотрудникам», «старшие руководители участвуют в ежеквартальных информационных совещаниях со всеми работниками, где участники обсуждают общекорпоративные темы и получают ответы на свои вопросы».

Критерий «стратегическое планирование» просматривается также в постановке целей и направления развития компании. Цитата: «Старшие руководители задают цели компании и направляют действия межфункциональных команд... Каждый менеджер отдела устанавливает вспомогательные цели, способствующие достижению корпоративных, и почти все сотрудники включены в команды, работающие на достижение этих целей».

Ориентация на потребителя и рынок видна в следующих цитатах: «Данные о степени удовлетворения потребителей предоставляют торговые представители. После телефонного общения с руководителями заказчиков и посещения заказчиков на местах все их сообщения о результатах общения фиксируются; данные также берутся из обзоров степени удовлетворения заказчиков. В ходе стратегического планирования исполнительная команда анализирует и сравнивает все собранные данные», «команды по внедрению новых продуктов работают во взаимодействии с инженерами-проектировщиками и заказчиками, благодаря чему проектные требования в ходе производства и тестирования удовлетворяются в полной мере».

О наличии оперативного управления свидетельствует цитата «Вице-президент по продажам рассматривает все жалобы потребителей и разрешает их в течение двух дней. Он отвечает за то, чтобы любой процесс, из-за которого возникла жалоба, был улучшен».

Однако, седьмой критерий – бизнес-результаты – в данной компании не проработан до конца. В этой категории оценивают результаты, достигнутые организацией по улучшению ключевых областей деятельности – производство продукции и предоставление услуг, удовлетворение потребителей, финансовые и рыночные позиции, управление человеческими ресурсами, социальную ответственность. В данном случае не просматривается вывод четких и конкретных результатов деятельности, нет цифр и не упомянуты уровни качества, динамика удовлетворенности клиентов, поэтому оценку по данному критерию произвести невозможно. Либо TecSmart упустила этот момент в своей деятельности, либо он присутствует, но на нем не акцентировано внимание именно в данном кейсе.

В критерии «бизнес-результаты» учитывается потребительская оценка производимых организацией продуктов и услуг, оценка рыночного и финансового положения компании, социальной ответственности, оценка

показателей производственного процесса и деятельности по совершенствованию. Таким образом, основной смысл бизнес-результатов – оценить продукт с точки зрения потребителей и рынка, посмотреть, как деятельность организации отражается в качественных и количественных показателях бизнес-процесса, какие результаты приносит индивидуальное и организационное обучение. Все это является источником оперативной информации для улучшения производимых продуктов и услуг, анализа и совершенствования бизнес-процесса в рамках принятой организационной стратегии.

Вопрос 3.

Каковы некоторые из очевидных возможностей совершенствования компании, если исходить из критериев премии Болдриджа? Какие действия вы бы порекомендовали, чтобы TecSmart улучшила свой подход и добилась отличных показателей функционирования, применяя критерии премии Болдриджа?

Ответ.

Исходя из уже сказанного совершенствование нужно проводить в связи с недоработкой критерия «бизнес-результаты». Компании TecSmart стоит обратить внимание на все пункты, входящие в данный критерий.

Например, необходимо оценивать произведенные продукты (услуги) и определять уровень их качества, а также оценивать результаты работы с потребителем и прослеживать динамику повышения (снижения) удовлетворенности клиентов, чтобы было ясное видение того, в правильном ли направлении движется организация и чего в данный момент хотят клиенты.

Также стоит внедрить оценку финансовых и рыночных результатов работы организации, чтобы понимать положение компании на рынке, ее потенциал и возможности.

Об оценке человеческих ресурсов упомянуто, что, цитата: «Каждый год работа сотрудников оценивается исходя из того, насколько эффективно компания внедрила 14 принципов Э. Деминга. Каждый сотрудник получает от 1 до 10 баллов», однако, ничего не сказано о системе стимулирования. Непонятно, какие показатели влияют на оценку работы персонала и как полученные баллы отражаются на заработной плате сотрудников. Должна быть выработана точная система показателей, чтобы просматривалась прямая связь между результатами работы сотрудника и его вознаграждением.

Что касается ответственности перед обществом и государством, то в тексте нет информации о том, оцениваются ли ключевые результаты компании по данному вопросу. Здесь также должны отслеживаться показатели того, как организация поддерживает свой позитивный имидж в глазах общественности, выполняет свои обязательства перед государством и обществом, чтобы можно было понять, что в данный момент думают о компании потребители, конкуренты и другие игроки рынка, и, в случае чего, скорректировать поведение.

Вопрос 4.

Оцените деятельность компании по показателям качества для производства

Ответ.

– Технологичность - имеют отношение к таким свойствам конструкции изделия, которые определяют его приспособленность к достижению оптимальных затрат при производстве, эксплуатации и восстановлении заданных значений показателей качества. «Команды по внедрению новых продуктов работают во взаимодействии с инженерами-проектировщиками и заказчиками, благодаря чему проектные требования в ходе производства и тестирования удовлетворяются в полной мере. Все

процессы документируются в заданных формах, заполняемых по результатам статистических процессов контроля. Это помогает отслеживать отклонения и получать основу для корректирующих действий»

– Эргономические. Характеризуют социальные свойства продукции как части человеко-машинной системы: сохранение здоровья людей посредством повышенного удобства эксплуатации (соответствие антропометрическим, социально-психологическим, психологическим, психолого-физиологическим и гигиеническим показателям), всестороннее развитие человеческой личности. «В конце каждого этапа процесса разработки для выявления и уточнения запросов и требований потребителей и для отслеживания динамики проводятся заседания с привлечением потребителей».

– Безопасность. Показатели безопасности характеризуют особенности продукции, обуславливающие при ее использовании безопасность человека и других объектов. «Все сотрудники подготовлены к пятишаговому процессу устранения проблем: определение проблемы, сбор данных, анализ причин возникновения проблемы, разработка решения и осуществление необходимых изменений..

– Надежность. В нее входят: безотказность, ремонтпригодность, восстанавливаемость, сохранность и долговечность. «Команды по внедрению новых продуктов работают во взаимодействии с инженерами-проектировщиками и заказчиками, благодаря чему проектные требования в ходе производства и тестирования удовлетворяются в полной мере. Все процессы документируются в заданных формах, заполняемых по результатам статистических процессов контроля. Это помогает отслеживать отклонения и получать основу для корректирующих действий».

– Экологические показатели. Характеризуют приспособленность изделия к сосуществованию с окружающей природой и средой обитания живых организмов, к обмену с ними энергией (например, отдача в окружающее

пространство тепла), веществом (например, засорение среды продуктами износа, утечками смазочных масел) и сигналами (например, создание свиста, шума). «Качество оценивается при помощи внутренних аудитов, сбора мнений сотрудников и обратной связи от потребителей».

1.3. КЕЙС «МЕТОД «ШЕСТЬ СИГМ» В МЕДИЦИНСКОМ ЦЕНТРЕ»

Ситуация.

«Колин Дэвид (Colin David) — главный исполнительный директор медицинского центра Southwest Louisiana Regional Medical Center (SLRMC), небольшой некоммерческой больницы на 150 коек, в которой работают 825 человек. Центр предлагает широкий ассортимент услуг как стационарно, так и амбулаторно. Колин только что вернулся с конференции по вопросам здравоохранения, где один из основных выступающих из отрасли финансовых услуг рассказал о преимуществах философии «Шести сигм» и призвал организации здравоохранения рассмотреть вариант перехода к модели «Шести сигм». Его выступление произвело большое впечатление на Колина. Однако он знал, что изменение культуры в больнице — дело очень трудное. Но он чувствовал, что если ему удастся это сделать, SLRMC станет действительно общенациональным лидером отрасли. При обсуждении концепции со своей управляющей командой он добился того, чтобы все ее участники положительно восприняли открывающиеся возможности. Было выявлено четыре основные области, где, как посчитали члены команды, «Шесть сигм» могли бы привести к существенным улучшениям: обслуживание пациентов, оценка качества, управление финансами и человеческие ресурсы. Поскольку время, выделенное на совещание, было ограничено, команда решила сначала заняться одним крупным направлением: руководители, возглавлявшие каждую из указанных четырех областей, должны были разработать набор стратегических проектов в

категории «Шести сигм, которые стали бы основой для общей инициативы. Однако после того, как совещание закончилось, Колин понял, что из-за первоначальной эйфории, вызванной большим потенциалом «Шести сигм», они не продумали, как довести идею до больничного персонала и как управлять этой инициативой. Колин решил, что лучше всего будет пригласить для этого внешнего консультанта и воспользоваться его помощью» [8, с.10].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Какой будет повестка дня консультанта на эту встречу?

Ответ.

Цитата: «Колин понял, что из-за первоначальной эйфории, вызванной большим потенциалом «Шести сигм», они не продумали, как довести идею до больничного персонала и как управлять этой инициативой. Колин решил, что лучше всего будет пригласить для этого внешнего консультанта и воспользоваться его помощью». Из этого следует, что повесткой дня консультанта на эту встречу станет вопрос того, как донести идею концепции «Шесть сигм» непосредственно до сотрудников больницы (как доходчиво объяснить всем – и руководителям, и рядовому персоналу – зачем внедряется модель «Шесть сигм», как она работает и в чем произойдут изменения). Также в повестку дня консультанта войдет управление внедрением этой концепции (с чего начать внедрение, как лучше провести этот процесс, кто за какую область будет отвечать).

Вопрос 2.

На какие вопросы консультант хотел бы получить ответы, прежде чем предложить план реализации «Шести сигм»?

Ответ.

Для того, чтобы консультант предложил правильный и действенный метод внедрения, исполнительному директору необходимо рассказать о том, как сейчас работает больница, как руководство руководит, какие показатели существуют. То есть должен знать, как происходит процесс работы в больнице сейчас и как он должен будет выглядеть после перехода к модели «Шесть сигм». Так же консультанту необходимо знать некоторые значения, такие как: среднее время для приема пациента и время ожидания приема. Ведь для больницы это считаются главные показатели. И многие люди при выборе поликлиники или врача опираются именно на них. Время ожидания приема и сам прием пациента зависит от нагрузки на врача и количества пациентов. Время у каждого врача на прием может быть разное. И точно предугадать за сколько минут врач будет принимать каждого пациента невозможно. Помимо всех имеющихся данных, консультанту необходимо будет сообщить об ожиданиях, то есть какие показатели работы клиники руководители хотят увидеть в итоге. После всех изученных показатели консультант сможет составить план реализации идеи. Это должно привести к увеличению количества обслуженных пациентов в день каждым врачом, а так же улучшит качество приема пациентов, следовательно, положительно отразится на взаимоотношениях между клиникой и её пациентами. «Если ему удастся это сделать, SLRMC станет действительно общенациональным лидером отрасли».

Вопрос 3.

Какую бы он предложил инфраструктуру, обеспечивающую внедрение «Шести сигм» в SLRMC?

Ответ.

Инфраструктура для внедрения шести сигм - это нормировать время приема клиентов. На данном предприятии можно было бы установить электронные карточки, и вести все записи в электронном виде. То есть

внедрить автоматизированную информационную систему. Что бы врач всегда мог видеть историю болезней клиента. А в бумажном виде, в больнице часто данная информация теряется. Данная информационная система должна позволить нормировать время приема пациента по предварительной записи, что позволит тратить на прием действительно оптимальное время. Ведь много времени на прием могут занять различные разговоры, а система позволит отводить определённое количество минут на прием и лечение пациента. Также это позволит начинать все приемы прямо в назначенное время, что повысит удовлетворенность пациентов клиники, что очень важно.

Вопрос 4.

Какие принципы «Шести сигм» необходимо реализовать?

Ответ.

Необходимо реализовать как минимум три принципа «Шести сигм».

Первый из них – ориентация на потребителя (т.е. искренний интерес к клиенту), т.к. пациент является наибольшей ценностью для клиники. Чем больше клиент доволен процессом, стоимостью и результатом лечения, тем больше вероятность, что в следующий раз он обратится в эту же клинику и снова принесет ей прибыль, а также порекомендует своим знакомым. Что касается процесса лечения, следует учитывать, что посетитель клиники обычно приходит в нее с волнующей его проблемой, в болезненном или беспокойном состоянии, поэтому ему хочется чувствовать заинтересованность и поддержку персонала.

Второй необходимый для реализации принцип – ориентированность на процесс, управление и совершенствование процесса. Цитата: «Было выявлено четыре основные области, где, как посчитали члены команды, «Шесть сигм» могли бы привести к существенным улучшениям: обслуживание пациентов, оценка качества, управление финансами и человеческие ресурсы». Все 4

выделенных области являются именно процессами, которые будут преобразовываться, и, что логично, нужно ориентироваться на их совершенствование, ведь для того и затевается преобразование (чтобы улучшить процессы, а не оставить на том же уровне). Необходимо стремиться к устойчивому протеканию данных процессов и их предсказуемости (напр., предсказуемое время приема, т.к. оно будет нормированным);

Третий предлагаемый для реализации принцип «Шести сигм» – это прозрачность внутрикорпоративных барьеров или сотрудничество без границ между персоналом. Если между сотрудниками появится согласованность, готовность помочь коллеге, то это увеличит эффективность работы клиники. Ускорятся некоторые процессы, которые сотрудники смогут разделить между собой, например, в решении технических вопросов и т.д. Также, возможно, возрастет качество лечения и уменьшится возможность ошибок – например, два врача одной специальности совместно разработают план лечения сложного пациента. «Шесть сигм могли бы привести к существенным улучшениям: обслуживание пациентов, оценка качества, управление финансами и человеческие ресурсы».

1.4. КЕЙС «СДЕЛАТЬ САМИМ ИЛИ КУПИТЬ»

Ситуация.

«В 1981 г. рыночная доля и прибыль подразделения General Electric, выпускающего бытовые приборы, снизились. Многие заказчики считают технологии, применяемые в этом подразделении, устаревшими, если сравнить их с технологией иностранных конкурентов. Например, для выпуска компрессоров для холодильников GE требовалось 65 минут, у конкурентов из Японии и Италии — 25 минут. Что еще более важно, затраты на труд в GE были выше. Альтернативы были очевидны: либо покупать компрессоры у японцев и итальянцев, либо самим создавать более совершенные модели.

К 1983 г. было принято решение: самим разработать новый ротационный компрессор, а также построить новый завод, на что руководство выделило 120 млн дол. GE не была новичком в технологии ротационных компрессоров. Именно они изобрели его и использовали в воздушных кондиционерах в течение многих лет. Ротационный компрессор весит меньше, имеет на треть меньше деталей и более эффективен по потреблению энергии, чем компрессоры возвратно-поступательного типа. Для ротационного компрессора требуется меньше места, благодаря чему внутренний объем холодильника становится больше, что соответствует требованиям потребителей.

Впрочем, некоторые инженеры выступали против этого предложения, ссылаясь на то, что при работе ротационный компрессор сильнее нагревается. Для большинства воздушных кондиционеров это не проблема, поскольку компрессор охлаждается хладагентом. Однако в холодильнике хладагент течет в 10 раз медленнее, чем в кондиционере, и поэтому в течение года компрессору в холодильнике приходится работать приблизительно в 4 раза дольше. В первых компрессорах, установленных в воздушных кондиционерах, GE столкнулась с рядом проблем. Хотя недостатки в небольших деталях были устранены, из-за частых поломок в местах с жарким климатом GE отказалась использовать ротационные устройства в более крупных устройствах.

Менеджеров GE и инженеров-проектировщиков беспокоили и другие вопросы. Ротационные компрессоры при работе издают резкий звук, и менеджеры боялись, что потребители отнесутся к этому отрицательно. Менеджеры и контрольные группы, в состав которых пригласили потребителей, затратили много часов на выяснение этого вопроса. Новая конструкция также требовала, чтобы некоторые детали работали настолько в тесном соседстве друг с другом, что допуск составлял только 50 миллионных долей на дюйм. Ни одна деталь до этого при массовом производстве не

изготавливалась с такой точностью, однако инженеры по производству были уверены, что смогут решить эту трудную задачу.

Компрессор, спроектированный, в конце концов, был почти идентичен модели, применяемой в воздушных кондиционерах, но с одним существенным изменением. Две небольшие детали в компрессоре были сделаны из порошкового металла, а не из закаленной стали, как в воздушных кондиционерах. Этот материал был выбран потому, что его можно обрабатывать так, чтобы получать более точные параметры, а также потому, что он позволял снизить затраты на изготовление. Порошковый металл уже был опробован десятилетие назад в воздушных кондиционерах, но тогда от него отказались. Инженеры-проектировщики, которые впервые занялись проектированием компрессоров, не считали прежние сбои с этим металлом серьезными.

Один из консультантов предложил, чтобы GE рассмотрела возможность создания совместного предприятия с японской компанией, которая уже предлагала на рынке ротационный компрессор для холодильников. Однако руководство GE отказалось от этой идеи. Разработчик ротационного компрессора для воздушного кондиционера, который к этому времени ушел из компании, предложил свои услуги и качестве консультанта. GE отказалась и от его предложения, заявив, что у них достаточно технических экспертов.

В 1983 г. тестированию было подвергнуто 600 компрессоров, и ни один из них не показал низких результатов. Компрессоры работали постоянно в течение двух месяцев в условиях повышенных температур и давления, что, как считалось, эквивалентно работе в течение пяти лет при обычной эксплуатации. GE, как правило, проводит масштабные тестирования новых продуктов на местах; первоначально они также планировали проверить новые модели на местах в течение двух лет, однако сократили этот срок до девяти месяцев, так как поджимали сроки, установленные для завершения проекта.

Техник, разбиравший холодильники после тестирования и проверивший их детали, решил, что они выглядят странно. Детали мотора потеряли цвет, что свидетельствовало о повышенном нагреве. Подшипники были изношены, поскольку высокий нагрев привел к испарению значительной части смазки. Впрочем, менеджеры, которым техник сообщил о своих наблюдениях, не согласились с его выводами и не проинформировали о них руководителей высших уровней. Еще один консультант, оценивавший результаты тестирования, посчитал, что что-то происходило не так, поскольку в течение двух лет произошел один сбой, и порекомендовал ужесточить условия тестирования. Его предложение также было отвергнуто.

К 1986 г., спустя всего два с половиной года после одобрения советом директоров, новый завод выпускал компрессоры со скоростью 10 штук в минуту. К концу года их было выпущено более миллиона. Рыночная доля GE на этом рынке повысилась, и новый холодильник, казалось, пользуется успехом. Однако в июле 1987 г. испортился первый компрессор. Вскоре после этого поступили сообщения и о других выходах из строя из Пуэрто-Рико. К сентябрю руководители подразделений бытовых приборов поняли, что у них крупная проблема. В октябре завод прекратил выпуск компрессоров. Но до 1988 г. проблема не была выявлена, и только тогда был установлен повышенный износ двух деталей из порошкового металла, нагрев которых приводил к испарению смазки. Только из-за этого затраты в 1989 г. составили 450 млн дол. К середине 1990-х г. GE добровольно заменила почти 1,1 млн компрессоров моделями, закупленными у шести поставщиков, пять из которых были иностранными» [8, с. 11].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Какие действия в процессе разработки продукции вызвали эту катастрофу? Кто за нее в ответе?

Ответ.

Цитата: «Компрессор [...] был почти идентичен модели, применяемой в воздушных кондиционерах, но с одним существенным изменением. Две небольшие детали в компрессоре были сделаны из порошкового металла, а не из закаленной стали, как в воздушных кондиционерах. Этот материал [...] позволял снизить затраты на изготовление. Порошковый металл уже был опробован десятилетие назад в воздушных кондиционерах, но тогда от него отказались. Инженеры-проектировщики, которые впервые занялись проектированием компрессоров, не посчитали прежние сбои с этим металлом серьезными». Из этого следует, что предприятие использовало металл, который позволял удешевить процесс, однако не был учтен тот факт, что с этим металлом уже ранее случались сбои в производстве. Данные о предыдущих сбоях должны были быть проанализированы, чтобы не допустить их снова, но инженеры-проектировщики не посчитали нужным их учитывать, в этом заключается их вина.

Также стоит отметить ошибку менеджеров, которые не сообщили руководителям о произошедших неполадках и проблемах в результате тестирования. Цитата: «Подшипники были изношены, поскольку высокий нагрев привел к испарению значительной части смазки. Впрочем, менеджеры, которым техник сообщил о своих наблюдениях, не согласились с его выводами и не проинформировали о них руководителей высших уровней».

И, наконец, имеет место ошибка, связанная с сокращением сроков тестирования. Цитата: «первоначально они также планировали проверить новые модели на местах в течение двух лет, однако сократили этот срок до девяти месяцев, так как поджимали сроки, установленные для завершения проекта». Из-за того, что на проект отвели недостаточное количество времени

(здесь, скорее всего, ошибка руководителей проекта), работа происходила в ускоренном темпе, а сокращенные сроки тестирования не позволили полностью проверить компрессоры в условиях эксплуатации, что привело к неожиданным сбоям в их работе после продажи потребителям.

Подразделения General Electric, выпускающего бытовые приборы, не были новичками и поэтому должны были вначале все точно изучить для создания нового продукта, такого как компрессор: «GE не была новичком в технологии ротационных компрессоров». Так же при начале работ инженеры высказали свое мнение, что уже должно было насторожить начальство при начале работ: «Впрочем, некоторые инженеры выступали против этого предложения, ссылаясь на то, что при работе ротационный компрессор сильнее нагревается». Но начальство решило, что это не проблема. Но были еще и другие вопросы у менеджеров GE и инженеров-проектировщиков: «Менеджеров GE и инженеров-проектировщиков беспокоили и другие вопросы». «Ротационные компрессоры при работе издают резкий звук, и менеджеры боялись, что потребители отнесутся к этому отрицательно». При данном недостатке менеджер должен был все сообщить руководству, и руководство приняло бы правильное решение о приостановке производства либо устранении недостатков.

Так же данная катастрофа случилась из-за инженеров, они были уверены в своих силах, но ошиблись: «Ни одна деталь до этого при массовом производстве не изготавливалась с такой точностью, однако инженеры по производству были уверены, что смогут решить эту трудную задачу».

За данную катастрофу в ответе и руководитель предприятия и менеджер. Ведь руководитель должен был интересоваться производством. А менеджер должен был сообщить руководству о некоторых сомнениях инженеров, вместо того что бы не соглашаться с техниками: «Впрочем, менеджеры, которым

техник сообщил о своих наблюдениях, не согласились с его выводами и не проинформировали о них руководителей высших уровней».

Вопрос 2.

Как можно было бы предотвратить появление этой катастрофы? Как вы думаете, какие уроки GE извлекла из этого опыта, чтобы в будущем подобные ошибки не повторились?

Ответ.

Данную катастрофу можно было бы предотвратить, если бы инженеры-проектировщики обратили внимание на предыдущие сбои с выбранным металлом, проанализировали их, провели исследования, чтобы убедиться, точно ли можно использовать данный металл, как он изнашивается, подойдет ли он для работы при повышенной температуре (как оказалось, он сильно нагревается, и из-за этого испаряется смазка). Урок для компании GE состоит в том, что, прежде чем начинать использовать какой-то материал, нужно его протестировать, провести все необходимые исследования и эксперименты, и только после этого принимать решение об его использовании.

Также можно было использовать, цитата, «возможность создания совместного предприятия с японской компанией, которая уже предлагала на рынке ротационный компрессор для холодильников». Поскольку компания уже предлагала продукцию на рынке, значит, у них была готовая модель работающего компрессора, и можно было бы, объединив усилия этих двух компаний, создать новый качественный продукт.

Еще один пункт – отказ от услуг разработчика предыдущего компрессора. Цитата: «Разработчик ротационного компрессора для воздушного кондиционера, который к этому времени ушел из компании, предложил свои услуги и качестве консультанта. GE отказалась и от его предложения, заявив, что у них достаточно технических экспертов». В воздушном кондиционере

применялись детали из закаленной стали, и его разработчик, возможно, сделал бы акцент на то, какие детали сильнее нагреваются и обратил бы внимание на ту ошибку в разработке, что эти детали нельзя изготавливать из порошкового металла, т.к они будут нагреваться и изнашиваться.

Можно было бы принять предложение о создании совместного производства с Японцами. «Один из консультантов предложил, чтобы GE рассмотрела возможность создания совместного предприятия с японской компанией, которая уже предлагала на рынке ротационный компрессор для холодильников. Однако руководство GE отказалось от этой идеи»

При выборе материалов, нужно было сделать упор на качество, а не на стоимость. «Две небольшие детали в компрессоре были сделаны из порошкового металла, а не из закаленной стали, как в воздушных кондиционерах. Этот материал был выбран потому, что его можно обрабатывать так, чтобы получать более точные параметры, а также потому, что он позволял снизить затраты на изготовление».

Так же руководству должны были передать о том, что детали выглядят странно. «Техник, разбиравший холодильники после тестирования и проверивший их детали, решил, что они выглядят странно. Детали мотора потеряли цвет, что свидетельствовало о повышенном нагреве. Подшипники были изношены, поскольку высокий нагрев привел к испарению значительной части смазки». И именно данная причина послужила причиной такой катастрофы. «Впрочем, менеджеры, которым техник сообщил о своих наблюдениях, не согласились с его выводами и не проинформировали о них руководителей высших уровней».

Вопрос 3.

На каком основании GE пыталась добиться конкурентного преимущества? Из-за чего эти попытки оказались неудачными?

Ответ.

GE пыталась добиться конкурентного преимущества на основании применения новых технологий, т.к. они пытались создать новый, более совершенный продукт, чем у конкурентов. Цитата: «Ротационный компрессор весит меньше, имеет на треть меньше деталей и более эффективен по потреблению энергии, чем компрессоры возвратно-поступательного типа. Для ротационного компрессора требуется меньше места, благодаря чему внутренний объем холодильника становится больше, что соответствует требованиям потребителей». Компания решила, что имеет более совершенную технологию, а продукт будет обладать лучшей конструкцией, чем у японцев, и за счет этого GE собиралась стать как можно более конкурентоспособной и привлечь потребителей тем, что максимально учтет их желания.

Однако, компания очень торопилась выпустить новый продукт, т.к. поджимали сроки проекта (в этом виноваты либо руководители, которые ставили сроки, либо рабочие, которые не успели сделать свою работу вследствие каких-то причин). Попытки добиться конкурентного преимущества оказались неудачными из-за недостаточно жестких условий тестирования, оно шло всего 9 месяцев вместо 2 лет, а все детали уже износились, но, тем не менее, продукт был выпущен на рынок, причем сразу в больших количествах – «со скоростью 10 штук в минуту». Как следствие, к тому времени, когда обнаружилась проблема, количество проданных компрессоров уже было гигантским, и компании пришлось за собственные деньги заменять более 1 млн компрессоров, что привело к огромным тратам.

На данном предприятии выявлена также проблема менеджмента – найденные в тестировании проблемы не были доведены до руководства. Руководство должно не только ставить цели, но и контролировать, как они выполняются, оно должно быть в курсе всех происходящих процессов и их

результатов. В GE информация не идет «снизу-вверх» – от уровня производства к уровню руководителей.

Опыт в разработке компрессоров для кондиционеров не стал залогом успеха компании в разработке компрессоров для холодильников, так как данная технология оказалась не применима в другой отрасли.

Сокращение времени производства не оказало положительных результатов на показатели работы фирмы, так как качество не удовлетворило потребителей.

Для разработки собственной технологии было выделено слишком мало времени, из-за чего были допущены ошибки.

Вопрос 4.

По каким принципам менеджмента качества произошли нарушения?

Ответ.

Главная ошибка – нарушение принципа «принятие решений, основанное на фактах», согласно которому эффективность решений основывается на анализе данных и информации. Любые решения, любые управляющие воздействия должны приниматься только на основе объективных данных. Цитата: «Инженеры-проектировщики, которые впервые занялись проектированием компрессоров, не посчитали прежние сбои с этим металлом серьезными». Фактические данные не только не были проанализированы, но и вообще их не взяли во внимание – в итоге снова получили сбой с тем же металлом.

Имеется нарушение принципа процессного подхода, т.к. деятельность организации должна иметь четко определенные и однозначные входы, выходы, ресурсы, операции и взаимосвязь всех указанных составляющих процесса, тогда результаты работы становятся предсказуемыми. В данной ситуации не учли взаимосвязь между применяемым материалом и условиями эксплуатации,

поэтому результат деятельности оказался непредсказуемым – компрессоры выпущены некачественными.

Принцип «роль руководства» не был соблюден. Менеджеры не посчитали нужным сообщить руководителям о проблемах при тестировании деталей, в результате чего руководители оказались недостаточно информированными.

Принцип «организация, ориентированная на потребителя» – были использованы шумные компрессоры, что негативно отражается на потребительских свойствах готовой продукции: «Ротационные компрессоры при работе издают резкий звук».

1.5. КЕЙС «МИССИЯ, СТРАТЕГИЯ – ЗАЧЕМ?»

Ситуация.

«Для поддержки нашего видения и миссии будут использованы следующие стратегии, позволяющие добиться нашей цели по качеству обслуживания. Вот что мы сделаем.

Мы будем поддерживать конкурентный портфель брендов, помогающий использовать уникальные рыночные возможности, и стремиться реализовать потенциал имеющихся у нас брендов и предложение на рынке новых продуктов. Наша цель — повысить объем продаж каждой отдельной единицы нашей продукции. Это, однако, не означает, что по каждому бренду каждый год будет происходить рост. Мы управляем каждым брендом исходя из возможностей его долгосрочного потенциального роста, его стратегической релевантности и его связи с общей бизнес-стратегией компании.

Мы будем активно инвестировать в развитие наших сотрудников в масштабах всей организации и осуществлять их профессиональную подготовку, что позволит нашему персоналу принимать более продуманные решения и совершенствовать процессы. Мы будем нанимать людей, имеющих

нужные для работы навыки, умения и способности, соответствующие тому, как в Stroh мы добиваемся качества и обслуживания.

Мы будем разрабатывать и внедрять расширенные виды продукции, новые бренды, новые упаковки, стараясь добиваться революционных инновационных решений. Новые продукты — это важнейший элемент, обеспечивающий общий успех Stroh. Мы разработаем новые виды продукции, будем быстро предлагать их на рынке и в то же время будем сохранять нашу приверженность проверенным концепциям продукции, отличному осуществлению продаж и требуемой маркетинговой поддержке.

Мы сохраним гибкий подход, добиваясь баланса усилий в области маркетинга и продаж на национальном и региональных уровнях. Хотя есть аспекты маркетинга нашей продукции, относящиеся ко всем рынкам (например, общенациональная реклама), мы всегда будем стараться отыскивать способы, позволяющие нам воспользоваться сильными сторонами и возможностями, которыми обладают отдельные регионы.

Мы будем отыскивать возможности для развития международных рынков и сохраним сфокусированность на более широком обслуживании международных рынков в будущем, где, как мы считаем, имеют большие возможности для предложения наших продуктов как непосредственно нами, так и в партнерстве с другими структурами.

Мы продолжим целенаправленно поддерживать лучшие распределительные сети в отрасли, а также сохраним нашу полную поддержку трехуровневой системы. Наша система дистрибьюции будет функционировать на основе основных принципов качества обслуживания.

Мы будем очень внимательно контролировать производственные и административные расходы, что позволит нам выделять максимальные средства для выхода на рынок с нашими продуктами. Мы будем делать это,

постоянно отыскивая способы улучшения методов решения задач, требующихся для нашего бизнеса.

Мы будем изучать целесообразность приобретения новых активов, чтобы добиться синергии и снизить производственные издержки. Приобретение новых брендов, производственных структур и других видов бизнеса, положительно влияющих на общую стратегическую позицию компании, рассматривается как очень желательный для нас вариант.

Мы будем инвестировать в оборудование и новые технологии, требующиеся для производства новых продуктов, и поддерживать наши производственные мощности в должном состоянии, чтобы они оставались конкурентоспособными.

Мы будем добиваться, чтобы при осуществлении изменений это не вызывало дискомфорта у персонала. Мы продолжим использовать Изменения как стратегическое оружие. Пассивность не обеспечит безопасности, не получим мы и преимущества, если будем руководствоваться правилами, задаваемыми нашими конкурентами. Изменениями не следует заниматься лишь ради самих изменений, но не надо их избегать, поскольку они вызывают какой-то дискомфорт или связаны с какими-то рисками.

Мы будем ориентироваться на рынок и стратегию. Мы разработаем системы и процессы, работающие на нашу стратегию» [8, с. 13].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Кто такие потребители Stroh?

Ответ.

Компания Stroh Brewery является пивоваренным заводом. В основном, она ориентирована на работу на рынке B2B (между бизнес-единицами), то есть потребители Stroh – это различные корпоративные клиенты, компании, которые

занимаются продажей пива. По сути, они являются посредниками – доносят товар, производимый пивоварней Stroh Brewery, до конечных потребителей – физических лиц.

Цитата: «Мы продолжим целенаправленно поддерживать лучшие распределительные сети в отрасли, а также сохраним нашу полную поддержку трехуровневой системы». Таким образом, данное предприятие обладает трехуровневым каналом дистрибуции, что позволяет достаточно быстро налаживать сбыт в связи с тем, что продукт проходит через посредников – непосредственных клиентов Stroh Brewery, которые имеют уже сформированную клиентскую базу. Это рестораны, бары, развлекательные учреждения.

Особенности работы с юридическими лицами:

- юридические лица – профессионалы в знании продукта;
- осуществляют более тщательный контроль сроков поставок;
- требовательны к сопроводительной документации;
- крупные объемы заказов.

Stroh - это пивоварня, расположенная в Детройте, штат Мичиган. В дополнение к своему собственному бренду «Stroh», компания создала или купила права на несколько брендов, в том числе Гебель, Шефер, Шлиц, Аугсбургера, Старый Стиль, Одинокая Звезда, Старый Милуоки, Красная река, а также производит мороженое.

Вопрос 2.

Какие аспекты видения, миссии, ценности и стратегии Stroh соответствуют фундаментальным принципам всеобщего качества.

Ответ.

Весь приведенный текст является перечислением видения и ценностей компании Stroh Brewery. Они являются частью стратегии, но всей стратегии в тексте не приведено: нет измеримых целей, сроков, необходимых ресурсов.

Данной компании необходимо создать миссию, смысл существования компании, чтобы руководящий персонал ее знал и руководствовался ею. Из текста можно выделить главную информацию и включить ее в миссию, такую как: «Мы будем разрабатывать и внедрять расширенные виды продукции, новые бренды, новые упаковки, стараясь добиваться революционных инновационных решений». В данном предложении говорится о будущем компании, то есть к чему они стремятся в данный момент.

Аспекты, соответствующим фундаментальным принципам всеобщего качества, относятся: поддержка конкурентного портфеля брендов и повышение объема продаж каждой отдельной единицы продукции; инвестиции в развитие сотрудников и их профессиональную подготовку; разработка и внедрение расширенного ассортимента продукции, новых брендов и упаковок; баланс усилий в области маркетинга и продаж на национальном и региональных уровнях; поиск возможностей для развития международных рынков и сфокусированность на их широком обслуживании; поддержка лучших распределительных сетей в отрасли и трехуровневой системы дистрибуции; контроль производственных и административных расходов; приобретение новых активов; инвестиции в оборудование и новые технологии; осуществление изменений без дискомфорта у персонала; ориентация на рынок и стратегию.

Данные аспекты соответствуют следующим принципам менеджмента качества:

– Вовлечение персонала. Подтверждается цитатой: «Мы будем активно инвестировать в развитие наших сотрудников в масштабах всей организации и осуществлять их профессиональную подготовку, что позволит

нашему персоналу принимать более продуманные решения и совершенствовать процессы. Мы будем нанимать людей, имеющих нужные для работы навыки, умения и способности, соответствующие тому, как в Stroh мы добиваемся качества и обслуживания»

– Подход, как к процессу: «Мы будем разрабатывать и внедрять расширенные виды продукции, новые бренды, новые упаковки, стараясь добиваться революционных инновационных решений. Новые продукты — это важнейший элемент, обеспечивающий общий успех Stroh. Мы разработаем новые виды продукции, будем быстро предлагать их на рынке и в то же время будем сохранять нашу приверженность проверенным концепциям продукции, отличному осуществлению продаж и требуемой маркетинговой поддержке»

– Системный подход: «Мы сохраним гибкий подход, добиваясь баланса усилий в области маркетинга и продаж на национальном и региональных уровнях. Хотя есть аспекты маркетинга нашей продукции, относящиеся ко всем рынкам (например, общенациональная реклама), мы всегда будем стараться отыскивать способы, позволяющие нам воспользоваться сильными сторонами и возможностями, которыми обладают отдельные регионы»

– Постоянное улучшение: «Мы будем делать это, постоянно отыскивая способы улучшения методов решения задач, требующихся для нашего бизнеса» и «Мы продолжим использовать Изменения как стратегическое оружие. Пассивность не обеспечит безопасности, не получим мы и преимущества, если будем руководствоваться правилами, задаваемыми нашими конкурентами. Изменениями не следует заниматься лишь ради самих изменений, но не надо их избегать, поскольку они вызывают какой-то дискомфорт или связаны с какими-то рисками».

– Принятие решений на основе фактов: «Мы будем ориентироваться на рынок и стратегию».

Вопрос 3.

Как реализован принцип ориентации на потребителя?

Ответ.

Прежде всего стоит отметить, что своей главной целью Stroh Brewery называет качество обслуживания (цитата: «...будут использованы следующие стратегии, позволяющие добиться нашей цели по качеству обслуживания»). Это указывает на ценность потребителя для данной компании.

Также Stroh стремится к продвижению товаров конкурентоспособных брендов и расширению ассортимента своей продукции на рынке, что позволит лучше удовлетворять потребности клиентов (чем больше на рынке выбор, тем больше возможность подобрать именно то, что нужно). Цитата: «Мы будем поддерживать конкурентный портфель брендов, помогающий использовать уникальные рыночные возможности, и стремиться реализовать потенциал имеющихся у нас брендов и предложение на рынке новых продуктов». Таким образом, ориентация на потребителя в Stroh Brewery заключается в стремлении к повышению качества обслуживания и удовлетворенности потребностей клиентов.

Одним из главных принципов менеджмента качества является принцип ориентации на потребителя, который поясняется стандартом ISO 9001 так: «Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания».

Реализация принципа ориентации на потребителя можно подтвердить следующим: «Мы будем разрабатывать и внедрять расширенные виды продукции, новые бренды, новые упаковки, стараясь добиваться революционных инновационных решений. Новые продукты — это важнейший элемент, обеспечивающий общий успех Stroh. Мы разработаем новые виды

продукции, будем быстро предлагать их на рынке и в то же время будем сохранять нашу приверженность проверенным концепциям продукции, отличному осуществлению продаж и требуемой маркетинговой поддержке. Мы сохраним гибкий подход, добиваясь баланса усилий в области маркетинга и продаж на национальном и региональных уровнях». Единственное, что не обозначено – особенности потребителей, сегментация рынка (мужчины или женщины, бедные или богатые...).

1.6. КЕЙС «НАТЯНУТЫЕ ОТНОШЕНИЯ»

Ситуация.

«Международный производитель бутылок выпускает стеклянные упаковки для заказчиков, в том числе для производителей приправ, пивоваров и винодельческих компаний. Возрастающий спрос на пластиковые упаковки и прошлые данные, свидетельствующие о более высоких производственных затратах из-за большого объема отходов и возврата, заставили компанию уделить больше внимания усилиям по совершенствованию процессов, снижению затрат и повышению показателей обслуживания заказчиков. Однако уникальные характеристики производственного процесса по выпуску бутылок и способ, при помощи которого компания измеряла работу своих сотрудников и мотивировала их, затрудняли проведение работ, связанных с совершенствованием.

Деятельность предприятия, выпускающего бутылки, традиционно организуется вокруг двух основных функций: формовки и отбора. Формовка — это участок, где сырье плавится в печах, расплавленное стекло разрезается и формуется при помощи шумного и опасного оборудования с быстро движущимися деталями, которое каждую минуту выпускает тысячи бутылок. На этом оборудовании в основном работают пожилые мужчины. В отделе отбора работа более спокойная и чистая. Большинство работников в ней

женщины. Их работа заключается в том, чтобы отыскать и удалить из общего потока бутылки, не соответствующие стандартам по высоте, весу, размерам, симметричности и толщине стенок. Основным показателем работы в отделе формовки — коэффициент «упаковано/расплавлено», для определения которого надо разделить общий вес отгруженных бутылок на общий вес использованного для их производства сырья. Отдельные и командные цели по показателям функционирования обычно привязываются к этому коэффициенту. Основные усилия здесь направлены на увеличение выхода и получение максимально высокого процента выпущенных и отгруженных заказчикам бутылок.

В отделе отбора основной параметр работы — степень удовлетворения заказчиков. Здесь размер вознаграждения зависит от того, какую долю отгруженной продукции примет заказчик. Нетрудно понять, что отношения между двумя подразделениями довольно натянутые» [8, с.15].

Разбор кейса.

Вопрос 1.

Чтобы добиться своей стратегической цели — более низких издержек, с одной стороны, и более высокой степени удовлетворения покупателей — с другой, что могла бы сделать компания, чтобы согласовать цели подразделений формовки и отбора?

Ответ.

Основная проблема согласования целей подразделений заключается в том, что они работают на разный результат. Цитата: «Основным показателем работы в отделе формовки — коэффициент «упаковано / расплавлено», для определения которого надо разделить общий вес отгруженных бутылок на общий вес использованного для их производства сырья» [...] Основные усилия

здесь направлены на увеличение выхода и получение максимально высокого процента выпущенных бутылок.

В отделе отбора основной параметр работы — степень удовлетворения заказчиков. Здесь размер вознаграждения зависит от того, какую долю отгруженной продукции примет заказчик. Нетрудно понять, что отношения между двумя подразделениями довольно натянутые».

На основании цитаты можно сделать вывод, что цель подразделения формовки – произвести больше бутылок с наименьшим использованием сырья (коэффициент «упаковано / расплавлено» возрастет и заработная плата сотрудников увеличится), однако, такой подход ведет к потере качества продукции. Отделу отбора важно, чтобы заказчик принял как можно больше товара. Следовательно, тот факт, что первое подразделение работает на количество, а не на качество товара, ведет к уменьшению заработной платы второго подразделения, что является несправедливым, ведь они никак не влияют на производство бутылок, но вынуждены «расплачиваться» уменьшением зарплаты за ошибки другого отдела.

Таким образом, необходимо поставить перед обоими подразделениями одинаковую цель деятельности – увеличение доли принятой заказчиком продукции и увеличение степени его удовлетворения заказом. Чем большее количество выпущенного товара удовлетворит заказчика, тем большее вознаграждение получит и отдел формовки, и отдел отбора. Для этого в отделе формовки можно ввести показатель качества. Тогда оба подразделения будут заинтересованы в качестве выпускаемой продукции и станут работать более согласованно, а также уменьшатся трения между ними.

Стоит также активизировать работу отдела персонала, т.к. именно он должен налаживать отношения между подразделениями. Данная ситуация говорит о недоработках в сфере взаимоотношений в коллективе, отделу персонала необходимо найти методы, как это исправить.

Еще один вариант решения проблемы – объединение двух подразделений в один отдел под общим руководством, чтобы сотрудники работали сообща, отвечали за работу вместе – и формовщики, и отборщики, а премия назначалась всем одинаково по общему результату работы. Это также согласует деятельность и поставит перед всеми одинаковую цель – качество продукции.

Вопрос 2.

Ответ.

Какие процессы должна усовершенствовать компания?

В первую очередь, компания должна усовершенствовать процесс расчета вознаграждения сотрудникам (как уже упомянуто ранее – сделать принцип формирования заработной платы одинаковым для обоих подразделений). Это повысит согласованность работы отделов, улучшит микроклимат в коллективе, повысит удовлетворенность потребителей, и, как следствие, возрастет эффективность работы всей компании.

Второй момент связан с работой в отделе формовки. Цитата: «...расплавленное стекло разрезается и формуется при помощи шумного и опасного оборудования с быстро двигающимися деталями, которое каждую минуту выпускает тысячи бутылок. На этом оборудовании в основном работают пожилые мужчины». Возможно, следует задуматься о современном, более технологичном оборудовании, которое будет не таким опасным для сотрудников и снизит уровень шума на производстве. Можно внедрить роботизированное оборудование и частично автоматизировать производство – отделить людей от шумных и опасных этапов процесса.

Возможно, стоит снизить показатель среднего возраста работников, поскольку молодые быстрее адаптируются к новому оборудованию и технологиям. Также можно предложить организацию обучения будущих новых сотрудников – спустя годы пожилых нужно будет кому-то заменить, а ставить

на опасное оборудование необученных людей нельзя, поэтому лучше заранее подготавливать молодых работников для пополнения коллектива. Например, можно организовать сотрудничество с соответствующим учебным заведением, выделить целевые места для требующихся предприятию специалистов.

2. МЕЖЛИЧНОСТНАЯ И ГРУППОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ В БИЗНЕС-СРЕДЕ

2.1. КЕЙС «ЛИДЕРСТВО ЧЕРЕЗ КАЧЕСТВО»

Ситуация.

«Дэвид Кирнс (David Kearns), в прошлом председатель совета директоров и главный исполнительный директор Херох, может служить отличным примером лидерства в качестве. Проблемы, возникшие у компании в начале 1980-х гг. были многочисленны и типичны для многих американских производителей, впервые столкнувшихся с серьезной иностранной конкуренцией. К своему ужасу Херох обнаружила, что японские компании могут продавать копиры в Соединенных Штатах примерно по той цене, которая соответствует затратам Херох на их производство. Из-за этого их прошлая львиная доля рынка копиров и копировальных услуг резко уменьшилась до очень скромных восьми процентов. К тому же в это время Херох вряд ли имела повод для самодовольства: производительность у нее росла каждый год примерно на 7—8 %. Кирнс пришел к выводу, что, для того чтобы Херох сравнялась с конкурентами, нужен прирост порядка 18 %. Примерно в это же время Кирнс прочитал книгу Филиппа Кросби «Качество бесплатно» (Quality is Free) и пригласил Кросби выступить перед руководителями компании. Призывы Кирнса к изменениям управленческая команда вначале встретила в штыки, заявив, что они делают и так уже все, что могут. Кирнс ответил им, что их усилия по изменению Херох напоминают попытки «толкать мокрую лапшу».

Наступило время для более решительных действий. В 1983 г. команда топ-менеджеров Хероx разработала новый подход к качеству, который они назвали «Лидерство через качество» (Leadership through Quality). Основным принципом нового подхода была идея, что качество следует определять на основе удовлетворения потребителей, а не внутренних стандартов. Если потребители не удовлетворены, требуемое качество не достигнуто. Вторым принципом стала сфокусированность на процессах, а не только на выпускаемой продукции. В прошлом при плохих результатах обычно старались обвинить кого-то и прибегали к призывам лучше выполнять свои задачи. Такой подход был заменен другим, где основное внимание уделялось изучению процесса, при помощи которого производилась продукция, и его совершенствованию. Чтобы действовать в соответствии с этими принципами, были использованы несколько приемов. Хероx, возможно, лучше всего известна своим масштабным использованием бенчмаркинга, процесса сравнения ваших операций с лучшими приемами, выполняемыми в других компаниях. В Хероx бенчмаркинг используют для сравнения с лучшими образцами, в какой бы отрасли их ни удалось отыскать. Так, Хероx осуществил бенчмаркинг своих процессов работы со счетами с аналогичными приемами в American Express, а процесс дистрибьюции — с L.L. Bean. Чтобы продемонстрировать верность этим принципам, Кирнс и его управленческая команда первыми прошли вновь разработанный курс профессиональной подготовки по проблемам качества. После этого они стали учителями для следующего уровня руководителей, а затем подготовка таким же способом была проведена в масштабах всей организации. В ходе действий, представляющих крупное отступление от традиций, каждый старший менеджер должен был сам принимать звонки от потребителей раз в месяц. Менеджеры Хероx на дежурстве даже прерывали свои заседания, чтобы ответить на подобные звонки. Хотя усилия Кирнса во многом способствовали улучшению дел, он считал, что лидерство должно (и в

этом случае так оно и было) также обеспечиваться и другими источниками, в том числе действиями Объединенного профсоюза работников текстильной и швейной отраслей, в который входят производственные работники Хегох. Сотрудники также усвоили, насколько важно добиться, чтобы профсоюзные лидеры были в полной мере привлечены к процессу качества в ходе управленческих усилий. Если менеджеры хотят, чтобы у всех сотрудников Хегох было светлое будущее, необходимо добиться мощной и получаемой на основе всесторонней информации поддержки со стороны профсоюзных руководителей, разделяющих видение менеджеров и понимающих, какие изменения необходимо сделать, что становится важной составляющей лидерства. Необходимо доверие друг другу. Рост конкурентоспособности Хегох был действительно впечатляющим. Рыночная доля, доходы и прибыли в значительной степени восстановились. В 1980 г. Хегох стала одной из первых компаний-победителей и за высокие достижения общенационального уровня по показателям качества получила награды как в США, так и Канаде. Кирнс уверен, что Хегох — скорее всего, первая американская компания в отрасли, на которую стали ориентироваться японцы, чтобы сохранить рыночную долю без помощи введения тарифов или правительственной поддержки. Несмотря на восстановление позиции и награды, Кирнс и сегодня не отказывается от принципа постоянного совершенствования: «Мы, конечно, очень довольны, что получили эти награды, но следует признать, что еще очень далеки от совершенства. Мы узнали, что стремление к качеству — это гонка, в которой нет финиша. Мы видим разворачивающуюся бесконечную спираль все более усиливающейся конкуренции и все более требовательных потребительских ожиданий». В 1991 г. Дэвида Кирнса на посту председателя совета директоров Хегох сменил Пол Аллер (Paul Allaire). Теперь Кирнс работает в Министерстве образования США и занимается внедрением качества в американских школах» [8, с. 35].

Разбор кейса.

Вопрос 1. Как Дэвид Кирнс исполнял роли лидера в достижении качества в Хегох?

Ответ.

Прежде чем ответить на этот вопрос, дадим определение слову «лидер». Лидер — это человек с большим авторитетом, способный принимать решения в интересах того сообщества, к которому он принадлежит.

Стоит также отметить, что руководитель как лидер коллектива рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Первое, что сделал Кирнс, это проанализировал рынок и пришел к выводу, что, для того чтобы Хегох сравнялась с конкурентами, нужен прирост порядка 18 %. Второе, несмотря на то, что работники приняли его в штыки, заявив, что они делают и так уже все, что могут, Кирнс начал решительные действия, разработав новый подход к качеству, который он назвал «Лидерство через качество» (Leadership through Quality). Чтобы не быть голословным, Кирнс и его управленческая команда первыми прошли вновь разработанный курс профессиональной подготовки по проблемам качества. Можно выделить несколько лидерских качеств, которые были присущи ему: видение, целеполагание, целеустремленность или настойчивость, гибкость, коммуникабельность, умение мотивировать и вдохновлять, организованность, уверенность, проактивность, самообладание.

Дэвид Кирнс и топ менеджмент Хегох решили ввести два главных принципа, которым должна следовать компания, и ее сотрудники: "В 1983 г.

команда топ-менеджеров Хегох разработала новый подход к качеству, который они назвали «Лидерство через качество» (Leadership through Quality). Основным принципом нового подхода была идея, что качество следует определять на основе удовлетворения потребителей, а не внутренних стандартов. Если потребители не удовлетворены, требуемое качество не достигнуто. Вторым принципом стала сфокусированность на процессах, а не только на выпускаемой продукции». Тем самым Кирнс попытался решить проблему, которая не позволяла конкурировать с японскими производителями. Данные принципы менеджмента качества способствовали, полной переработке процессов предприятия, так как оценка качества стала вестись по учету отзывов клиентов, а не внутренних факторов. Так же компания перестала искать виноватых, а начала смотреть на процесс, в котором существуют проблемы более масштабно, пытаясь найти и усовершенствовать его болезненные участки.

Вопрос 2. Применим ли подход Кирнса в широких масштабах или в других ситуациях потребуются принципиально иные подходы?

Ответ.

Подход Кринса применим в широком масштабе потому, что были использованы основные принципы менеджмента качества. Основные принципы и подтверждение из текста:

1. Организация, ориентированная на потребителя (Customer-Focused Organization). Основным принципом нового подхода была идея, что качество следует определять на основе удовлетворения потребителей, а не внутренних стандартов. Если потребители не удовлетворены, требуемое качество не достигнуто.

2. Подход как к процессу (Process Approach). Вторым принципом стала сфокусированность на процессах, а не только на выпускаемой продукции.

В прошлом при плохих результатах обычно старались обвинить кого-то и прибегали к призывам лучше выполнять свои задачи. Такой подход был заменен другим, где основное внимание уделялось изучению процесса, при помощи которого производилась продукция, и его совершенствованию.

3. Роль руководства (Leadership). В ходе действий, представляющих крупное отступление от традиций, каждый старший менеджер должен был сам принимать звонки от потребителей раз в месяц. Менеджеры Херох на дежурстве даже прерывали свои заседания, чтобы ответить на подобные звонки.

4. Вовлечение работников (Involvement of People). Сотрудники также усвоили, насколько важно добиться, чтобы профсоюзные лидеры были в полной мере привлечены к процессу качества в ходе управленческих усилий

5. Системный подход к менеджменту (System Approach to Management). Если менеджеры хотят, чтобы у всех сотрудников Херох было светлое будущее, необходимо добиться мощной и получаемой на основе всесторонней информации поддержки со стороны профсоюзных руководителей, разделяющих видение менеджеров и понимающих, какие изменения необходимо сделать, что становится важной составляющей лидерства. Тем самым они заинтересованы в выявлении, понимании и административном управлении системой взаимосвязанных процессов для заданной стратегической цели, что повышает эффективность и результативность организации

6. Постоянное улучшение (Continual Improvement). Несмотря на восстановление позиции и награды, Кирнс и сегодня не отказывается от принципа постоянного совершенствования: «Мы, конечно, очень довольны, что получили эти награды, но следует признать, что еще очень далеки от совершенства. Мы узнали, что стремление к качеству — это гонка, в которой нет финиша. Мы видим разворачивающуюся бесконечную спираль все более

усиливающейся конкуренции и все более требовательных потребительских ожиданий».

7. Обоснованный метод принятия решений (Factual Approach to Decision Making). «К своему ужасу Херох обнаружила, что японские компании могут продавать копиры в Соединенных Штатах примерно по той цене, которая соответствует затратам Херох на их производство. Из-за этого их прошлая львиная доля рынка копиров и копировальных услуг резко уменьшилась до очень скромных восьми процентов. К тому же в это время Херох вряд ли имела повод для самодовольства: производительность у нее росла каждый год примерно на 7—8 %. Кирнс пришел к выводу, что, для того чтобы Херох сравнялась с конкурентами, нужен прирост порядка 18 %».

Вопрос 3. Кирнс начал практику, когда старшие менеджеры лично принимали звонки от потребителей, имеющих проблемы из-за продукции компании. Позвоните президенту организации, клиентом которой вы являетесь, и сообщите о проблеме качества или обслуживания, с которой вы сталкиваетесь. Примет ли президент ваш звонок? Откликнется ли президент или кто-то из топ-менеджеров на ваш звонок? (Если вам это вдруг удастся, поздравьте этого человека с ответственным подходом к бизнесу и максимально конструктивно изложите свою проблему.)

Ответ.

Один из моих студентов попытался позвонить в компанию «Яндекс». На сайте указан номер только секретаря, позвонив и попросив связаться с президентом или топ-менеджером, ему отказали, но сказав, что его волнует и какие бы изменения он хотел бы видеть, его уверили, что передадут его пожелания вышестоящим должностным лицам. К сожалению, не во всех компаниях осуществляется практика, которую начал Кирнс. Руководство просто не хочет иметь с этим дело, так как они считают, что это не их

обязанность, и они не должны этим заниматься. Но стоит заметить, что во многих компаниях есть контакты для обратной связи, чтобы сообщить о качестве продукции и свои пожелания.

Вопрос 4. Проследите аспекты, с которыми Херох столкнулась, после того как Кирнс покинул компанию (например, можно обратиться к прошлым номерам журнала Fortune и другим периодическим изданиям по бизнесу). Какое влияние лидерство оказало на эту компанию?

Ответ.

Дэвид Кирнс руководил Херох до 1990 года. Культура компании и преданность ее сотрудников вызывали зависть в мире корпораций. Подчеркивая роль справедливых и уважительных отношений, культура компании придавала большое значение вовлеченности сотрудников в общее дело и их готовности к рискованным решениям. Но, понимая необходимость расширить сферу деятельности, Кирнс решил заняться страхованием и финансовыми услугами большого масштаба. Когда в 1990 г. он передал компанию Полу Эллейру, страховые обязательства Херох нанесли урон ее бухгалтерскому балансу на миллиарды долларов. Эллейр мудро начал с методичного и постепенного вывода Херох из бизнеса страхования и финансовых услуг. В то же время, пытаясь вернуть неповоротливой компании ее прежнюю жизнеспособность, он приступил к реализации стратегии, сочетающей сокращение издержек с разработкой новых изделий. Херох добилась успеха в изготовлении оборудования для цифровой печати и новых высокоскоростных цифровых копиров. Однако компания опять проиграла, недооценив угрозу со стороны изготовителей струйных принтеров: тогда Херох вышла на рынок со своими новыми настольными принтерами игра уже завершилась.

В соответствии с новой стратегией Эллейр в качестве преемника выбрал Ричарда Томана (Richard Thoman), который должен был сыграть ту же роль, что и Луис Герстнер (Louis Gerstner) в IBM — стать правой рукой. Томан вошел в Херох как президент, главный исполнительный директор (chief operating officer) и в перспективе — как генеральный директор, в ореоле больших надежд на возвращение компании былой славы. Эллейр, по-прежнему занимавший пост председателя правления Херох, уволил Томана всего через тринадцать месяцев, когда доходы и цена акций компании продолжали падать.

Эллейр и Томан обвиняли друг друга в провале стратегии цифровых технологий. Однако сторонние наблюдатели считали его результатом развала культуры Херох. Культура компании уже была непригодна для быстрых изменений. Можно сказать, что при Эллейре политика полностью ее парализовала. Томан был приглашен для того, чтобы встряхнуть компанию, но когда он попытался это сделать, старая гвардия взбунтовалась. Развернулась война между пришлым Томаном и его немногими союзниками, с одной стороны, и Эллейром со сторонниками, привыкшими работать так, как было принято в Херох, — с другой. Зная цену своей компетентности, деловому опыту и силе, Томан тоже был заносчив и неприступен. Он не смог справиться с влиянием менеджеров, занимавших ключевые посты, и с подчиненными; кроме того, его не поддержали члены Совета — сторонники Эллейра.

Неудача со сменой генерального директора показывает, насколько сложны были задачи компании, имеющей почти столетнюю историю. К моменту прихода Томана в течение двух десятилетий Херох шла через различные реорганизации, сокращения расходов, реконструкции и обновления, но на самом деле изменилась очень мало.



Рис. 1. Цена акции компании Херох¹

Если взглянуть на график, то можно увидеть, как цена за одну акцию Херох непременно стала расти вверх аж до 01.06.1999. Из чего можно сделать вывод, что лидерство и деятельность Кринса положительно сказались на стоимости в эффективности компании.

2.2. КЕЙС «ПОСЕЩЕНИЕ ОТЕЛЯ»

Ситуация.

«Пример того, чего лидеру в качестве не нужно, приводит Филипп Кросби в своей книге «Качество бесплатно». Как-то Кросби отправился навестить своего старого друга Эрнста Динсмора (Ernst Dinsmore), менеджера отеля Flagship1, чтобы посмотреть «изнутри», как управляют настоящим отелем. Посещение отеля превратилось для Кросби в комедию ошибок. Все началось с того, что он направился к дверям отеля сквозь облако пыли, в то время как портье спокойно наблюдал за ним изнутри. Кросби

¹<https://ru.investing.com/equities/xerox-corp>

прождал несколько часов, прежде чем его номер приготовят, затем должен был пешком подняться по лестнице, потому что лифт сломался, к тому же его автомобиль, который он оставил у входа в гостиницу, через некоторое время отбуксировали на штрафную стоянку. Динсмор отмахнулся от этих неприятных ситуаций, назвав их «болезнями роста», и пригласил Кросби совершить экскурсию по всем участкам гостиницы. Там они увидели много интересного. Так, горничные собрались в одном из номеров и о чем-то громко спорили. Оказалось, что пылесосов на всех не хватало, и поэтому горничные верхних этажей не могли приступить к их уборке, пока горничные нижних этажей не закончат свою работу. Динсмор, подобно Соломону, очень оперативно решил эту проблему, издав распоряжение, что отныне номера следует прибирать через день, чередуя уборку пылесосами верхних и нижних этажей. При таком подходе имеющихся пылесосов было вполне достаточно. Другой спор в это время разгорелся среди носильщиков, и Динсмор его так же мудро разрешил. Чаевые, которые постоянно были низкими, отдавали (так здесь было заведено) бригадирю носильщиков, который затем распределял их по своему представлению о том, насколько его подчиненные усердно работали. Когда Кросби заметил в проходах тележки для обслуживания постояльцев в номерах, Динсмор сказал, что гостей это не беспокоит: раз тележки стоят, значит, обслуживанием занимаются. После всего этого безумия гостиничный ресторан показался Кросби оазисом качества и эффективного обслуживания. Их тут же посадили, перед ними быстро появились напитки, а привлекательное меню обещало щедрые дары кухни. Однако вскоре этот оазис оказался миражом, поскольку Динсмор захотел «улучшить» процесс. Хотя большинство гостиниц теряют деньги на работе своих ресторанов, это заведение приносило около 10 % чистой прибыли. Динсмор решил, что, если повысить цены и сократить число помощников, ресторан можно превратить в настоящую машину печатающую деньги.

При расставании Динсмор заговорил о трудностях с поиском людей, которые хотели бы заниматься вопросами качества, и пожаловался, что работники не справляются со стандартами. Через несколько месяцев Кросби узнал, что Flagship закрылся, а Динсмору предложили другую должность — возглавлять сеть мотелей. Динсмор пригласил Кросби погостить в одном из его мотелей, однако Кросби знал, что это вряд ли случится» [8, с.41].

Разбор кейса.

Вопрос 1. По каким аспектам Эрнсту Динсмору не удалось исполнить роль лидера в качестве?

Ответ:

Сегодня многие компании заявляют о нехватке на рынке труда талантливых и опытных менеджеров во всех сферах бизнеса. Руководитель/лидер должен владеть методами и тактическими приемами, с помощью которых может вдохновлять других людей, влиять на их умонастроение и побуждать к действиям для достижения поставленных целей. Лидером может стать только тот человек, кто не просто занимается собственным саморазвитием и желает себя полностью реализовать. Лидеры мыслят шире – их интересует развитие других людей и их самореализация. Управленческий опыт показывает, что именно лидерский стиль помогает делать бизнес конкурентоспособным, уменьшать затраты временных и человеческих ресурсов, предотвращать текучесть кадров и создавать дружную команду для достижения долгосрочных целей.

Качества лидера – это совокупность психологических качеств, умений и способностей взаимодействовать с группой, которые способны обеспечить успешное выполнение лидерских задач и функций. Невозможно выделить одно-два качества характеризующих лидера. Их намного больше. С другой стороны можно довольно долго перечислять качества и трактовать их как

лидерские. И чем больше становится список, тем меньше в нем практической пользы, проще запутаться. Именно лидерские качества и определяют роль лидера, объясняют, почему одни становятся таковыми и готовы увлечь и повести за собой, другие же не принимаются в этом качестве и не пользуются авторитетом.

Эрнст Динсмор не смог исполнить роль лидера по следующим аспектам:

1) Умение создать команду

Умение притягивать к себе людей (идеями и мыслями, идеалами, умением убедить человека) и создавать команду последователей и единомышленников – качество, которое определяет успешность становления индивида в роли лидера. Постановка общих целей и ценностей и контроль над приверженностью последователей этим целям являются одними из главных лидерских качеств.

2) Гибкость поведения и чувствительность к ситуации

Лидеры - это зачастую участники сложных процессов, они находятся на «арене», где действует большое множество всевозможных сил, которые порой находятся за границами его знаний и контроля. Поэтому организационный лидер должен чувствовать ситуацию, уметь быстро в ней сориентироваться и принять единственно правильное решение.

3) Способность организовать коллектив на решение поставленных задач

Это одно из фундаментальных организационных качеств лидера. Оно состоит из умения распределять обязанности между членами коллектива, способности воодушевлять и мотивировать группу на выполнение задач и функций, координировать работу и т. д.

4) Активная жизненная позиция

Для адекватной ориентации в ситуации у лидера должна быть активная жизненная позиция. Это необходимое лидерское качество, которое позволяет

лидеру всегда находится в гуще событий, узнавать обо всем из первых уст и быть более информированным.

5) Надежность, нормативность и последовательность

Лидер это носитель норм и ценностей объединения людей, поэтому его мировоззрение, его действия должны быть согласованы с общечеловеческими нормами морали — честностью, справедливостью, надежностью, ответственностью и последовательностью в действиях и поступках.

б) Видение перспективы

Человек, который ведет за собой группу, просто обязан знать куда идти. Наблюдательность, видение перспективы

Лидеры не имеют права погрязнуть в мелочах и деталях настолько, чтобы потерять из виду что-то, что является по-настоящему важным. Литератор Альфред Монтапер писал: «Большая часть людей видят перед собой преграды, лишь немногие видят цели, история отмечает успехи последних, в то время как для первых воздаянием становится забвение».

Вопрос 2. Какой совет вы бы дали ему о том, как начать повышать качество обслуживания в сети мотелей, которыми он теперь руководит?

Ответ.

Когда перед рабочим коллективом поставлены сложные задачи, которые необходимо выполнить в сжатые сроки при ограниченности ресурсов, требуется лидер, способный мотивировать своих коллег на достижение поставленных перед командой целей. В данной ситуации лучшим вариантом развития было бы смещение Эрнста Динсмора с руководящей должности, либо ведение им деятельности под контролем экспертов в данной области. Но все люди учатся на своих ошибках, поэтому я бы посоветовал Эрнсту Динсмору попробовать вести свою деятельность, придерживаясь следующих правил:

- Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.
- Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.
- Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.
- Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного отношения персонала к качеству.
- Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества.
- Внедрить программу бездефектности (систему «ноль дефектов»).
- Организовать постоянное обучение персонала в области качества.
- Организовать регулярное проведение Дней качества (Дней «нулевых дефектов»).
- Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.
- Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.
- Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества.
- Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.

Благодаря этим процедурам, наверное, было бы возможно оставить отель Flagship в работоспособном состоянии. Но это лишь при условии заинтересованности рабочего персонала в своей деятельности и при наличии иных факторов.

2.3. КЕЙС «ПРИОРИТЕТНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ»

Ситуация.

«Один из коллег автора должен был отправиться в Техас, чтобы присутствовать на какой-то встрече. Предварительно он заказал машину одной сервисной компании, занимающейся доставкой пассажиров, чтобы с удобством добраться до своего отеля, расположенного примерно в часе езды от аэропорта. В рекламных листовках компании настойчиво рекомендовалось забронировать место заранее, так как это гарантировало «приоритетное обслуживание». Там сообщалось, что после прилета надо позвонить в челночную компанию из терминала. По телефону нашему путешественнику сказали, где ожидать, какой знак будет на автомобиле и что его заберут примерно через 10 минут. Он с удовольствием услышал, что его автомобиль прибудет скоро, так как на улице шел дождь и было не по сезону холодно, даже для февраля, к тому же после длительного перелета он немного устал.

Прошло 20 минут, но никто к назначенному месту не прибыл, хотя мимо проезжали многие автомобили компании с тем указательным знаком, о котором ему сообщили. Один из водителей компании все же остановился и спросил путешественника, какой автомобиль он ожидает. После короткого разговора он по радио связался с диспетчером, который сообщил, что необходимый автомобиль будет на месте через несколько секунд.

Прошло еще 15 минут, в течение которых другие автомобили компании проезжали мимо, но ни один из них не был тем единственным. Одна из женщин за рулем спросила его, какой автомобиль он ожидает, и, выслушав его, также связалась по радио с диспетчером. Она получила разрешение изменить маршрут, чтобы доставить путешественника в гостиницу.

Путешественник устроился поудобнее на заднем сиденье, считая, что его опыт «приоритетного обслуживания» почти закончен. Но вскоре ему стало ясно, что автомобиль не выезжает из аэропорта, а ездит между терминалами. Он поинтересовался у водителя, что происходит. Та сообщила, что компания не разрешает водителям выезжать из аэропорта, имея менее трех пассажиров.

После этого она запросила разрешение у диспетчера отвезти путешественника одного в его отель, чтобы хоть как-то компенсировать его неудобства, но ей запретили это. Женщина извинилась и сказала, что она доставила бы его в отель, если бы имела на это право. Спустя приблизительно еще 10 минут после многочисленных поездок между терминалами, наконец, они нашли двоих попутчиков. Водитель запросила разрешение покинуть аэропорт, и на этот раз оно было получено. К счастью, один из пассажиров хорошо знал дорогу в отель, так как женщина ее знала неважно.

Когда путешественник выходил из автомобиля, женщина продолжала извиняться за плохое обслуживание, с которым он столкнулся в их компании, и сообщила ему фамилию менеджера, которому следовало подать жалобу. Как и большинство людей в подобной ситуации, наш путешественник не стал никому звонить, но для себя решил, что никогда в будущем не воспользуется услугами этой компании, посещая этот или любой другой аэропорт.

Качество сервиса этой организации оставляет желать лучшего» [8, с. 31].

Разбор кейса.

Вопрос 1. По каким пунктам перевозочная компания нарушила свои обязательства по качеству обслуживания?

Ответ.

При оказании транспортных услуг большую роль играет оценка качества. Стандарты в данной области определяются положениями ГОСТ Р 51005-96. Уровень качества услуг оценить довольно сложно: для этого приходится учитывать множество факторов.

Качество выясняется на основании множества характеристик, в первую очередь способности услуги выполнить пожелания покупателя.

Номенклатуру, используемую при определении качества, устанавливает ГОСТ Р 51005-96. В пункте 3.3 перечислены требования, которым должно соответствовать обслуживание клиентов:

- стабильность работы;
- соответствие качества запросам потребителей;
- постоянное повышение качественного уровня;
- использование научных исследований и достижений, улучшение транспорта;
- перевозка удовлетворяет запросы клиента;
- взаимоисключаемость показателей качества не допускается.

Т.е. в данной ситуации, как минимум 3 требования не соблюдаются, а именно: соответствие качества запросам потребителей, перевозка удовлетворяет запросы клиента, стабильность работы.

Так же, если обратиться к закону, то можно четко увидеть права и обязанности транспортной службы и пассажиров. Так, например, водитель обязан своевременно прибыть в пункт назначения. Это условие уже не выполнилось, т.к. менеджером был оговорен срок в 10 минут, а машина в итоге так и не пришла.

Далее в обязанности такси входит «перевозить попутчиков ТОЛЬКО с согласия пассажиров», в данном же случае пассажира даже не спросили об этом. Более того, заказчик был уставшим после перелета и ему хотелось быстрее добраться до места назначения, в результате он был вынужден ждать долгое время своей поездки, да еще и с посторонними людьми. Судя по тексту, этому заказчику даже не предложили скидку за предоставленные неудобства, что говорит о совсем низком уровне сервиса в организации. Никакой ориентации на клиента здесь нет.

Следующий момент, водитель обязан хорошо знать дорогу, в данной же ситуации дорогу показывал попутчик, т.к. женщина-водитель знала дорогу не важно, что говорит еще об одной невыполненной обязанности такси.

И главным проступком данной компании был обман потребителя. Рекламные листки давали информацию о правильности действий клиента для получения «приоритетное обслуживание». Если клиент следовал инструкции, то ему было гарантировано обслуживание на высшем уровне. Но как мы видим, компания свои обещания и обязательства не выполняет. Нет ничего хуже обманутого клиента.

Вопрос 2. Были ли решения диспетчера правильными?

Ответ.

О правильности действий диспетчера говорить даже не приходится, т.к. его действия и принимаемые решения были никак не направлены на удовлетворенность пассажира и сохранение репутации компании.

Такси — это не попутка, оно вызывается для конкретного пассажира и непонятно совершенно, почему пассажиру пришлось искать еще двух клиентов, чтобы отправиться наконец то в назначенное место?

Во-первых, диспетчер не один раз тянул время и обманывал заказчика.

Во-вторых, раз уж сложилась такая ситуация и назначенная машина не пришла, то компания должна была принять все меры по решению этой проблемы и первой попавшейся своей машине поручить доставить заказчика до гостиницы.

В-третьих, при такой большой задержке прибытия машины, некомфортные условия в найденной машине, плюс жесткие погодные условия, при которых заказчик вынужден был ждать свое такси, квалифицированный менеджер должен был предложить либо большую скидку, либо полностью бесплатную поездку за предоставленные неудобства.

Диспетчер и водитель – это именно те люди, которые формируют мнение о компании. В данном случае, диспетчер даже не попытался исправить ситуацию и сохранить клиента, что говорит о его не квалифицированности.

Вопрос 3. Как бы вы изменили политику компании, чтобы повысить качество ее услуг?

Ответ.

Любая компания, занимающаяся пассажирскими перевозками, должна быть максимально ориентирована на потребителя. Нужно сформировать доверие потребителей, показать надежность своей компании и предоставляемых услуг, для возможно долгосрочного сотрудничества. Для этого нужно научиться быть честным с клиентом.

Компании необходимо направить все свои усилия на повышение конкурентоспособности. Судя по кейсу, если клиент для себя решил, что больше не будет пользоваться услугами этой компании, значит в следующий свой приезд он воспользуется услугами другой организации.

Процессы организации должны быть направлены на обеспечение комфорта для пассажира. К тому же, все должно соответствовать требованиям и положениям закона.

Компании необходимо полностью пересмотреть процесс подбора персонала. Нужны квалифицированные специалисты, исполнительные и знающие свое дело. Все сотрудники должны четко понимать цели, задачи и миссию организации.

Этой организации необходимо продумать программу лояльности, скидок и др. Это необходимо для форс мажорных случаев, когда клиенту нужно хоть как-то компенсировать неудобства, вызванные низким качеством обслуживания.

Так же нужно продумать систему обратной связи. Это необходимо для выявления слабых мест в работе компании, для обработки жалоб и предложений. Это позволит организации совершенствовать процессы работы, а также поспособствует повышению уровня качества обслуживания.

Возможно создать свое мобильное приложения для онлайн оформления заказов, это станет большим плюсом для организации.

Вопрос 4. Какие уроки, связанные с политикой наделения полномочиями, можно усвоить, изучив данный случай?

Ответ.

Почему еще могла возникнуть такая ситуация? Ответ простой, на диспетчера, возможно, было возложено слишком много функций. Он мог просто не успевать обслуживать клиента качественно и во всем торопился. Возможно, нужно нанять еще нескольких сотрудников, чтобы сбавить нагрузку и сделать упор не на скорость работы, а на качество. Возможно, диспетчер принял заказ, следом последовал еще один заказ, и забыл вообще отправить машину на первый.

Можно внедрить программу, которая будет принимать автоматизировано заказы от диспетчера, через смс или разговор с роботом и автоматически высылать машину. Так будет быстрее и диспетчеру не нужно будет постоянно связываться с водителями, и точно никакие действия не останутся невыполненными. При этом, водители будут видеть все заказы компании и брать для себя более удобные по положению, или выбирать более дорогие для себя.

Также нужно водителям дать право забирать клиента данной компании, если другая машина не пришла.

В политике компании следует указать форс-мажорные случаи, при возникновении которых, сотрудники могут действовать не по регламенту, а принимать решения самостоятельно для сохранения имиджа компании.

2.4. КЕЙС «КАК СТАТЬ КОМАНДОЙ»

Ситуация.

«Когда группа топ-менеджеров предприятия Plant Hammond компании Georgia Power решила стать командой, каждый из них был совершенно уверен, что они уже фактически команда и хорошо работают друг с другом. В начале 1995 г. группа топ-лидеров состояла из десяти человек трех управленческих уровней и двух отдельных лиц, вносящих свой вклад в ее работу. Управленческий стиль был во многом тем же самым, что в течение многих лет в отрасли коммунальных услуг. Для него была характерной ставка на цепь подчиненности в отношении большинства принимаемых решений, когда самые важные из них принимались только одним или двумя руководителями. Результаты деятельности бизнеса сообщались «только тому, кто должен это знать». Большую часть деятельности каждое подразделение осуществляло независимо от других, самостоятельно принимая все решения. Так управленческий стиль вполне подходил для бизнеса коммунальных услуг с учетом предъявляемых к требованиям. Этот бизнес был относительно предсказуемым и структурируемым, так как норма дохода здесь определялась регулирующими положениями, к тому же региональный рынок был защищен, и они на 100 % контролировали доступ к своим распределительным сооружениям. Однако в начале 1990-х гг. из-за не регулирования в области коммунального хозяйства там начались очень масштабные изменения. Это потребовало принципиального пересмотра всей работы и управления ресурсами Plant Hammond. В начале 1990-х гг. на предприятии, приблизительно, на треть сократили численность работников, что привело к снижению числа управленческих 38 уровней и менеджеров на каждом уровне. В начале 1995 г. родительская организация Southern Company начала процесс трансформации, чтобы улучшить характеристики предприятия и стать конкурентоспособной. Процесс трансформации потребовал большего внимания к результатам бизнеса

на всех уровнях и формирования организационной культуры, которая могла бы соответствовать условиям неопределенности и конкуренции. После того как менеджеры предприятия лучше разобрались с требованиями, необходимыми для будущей деятельности, они решили, что структура, процессы и культура предприятия должны измениться. Для этого топ-менеджеры должны были решить, как надо работать в таких условиях, чтобы улучшить характеристики на всех уровнях. Требовались процессы, позволяющие управлять рисками при принятии решений и добиваться консенсуса по дальнейшим действиям. Одним из первых шагов в ходе трансформации стало создание новой организационной структуры. Структура обеспечивала сфокусированность «снаружи внутрь», то есть определяла производственные функции основных внутренних заказчиков и объединила виды деятельности на предприятии в несколько функциональных групп. Однако менеджеры предприятия знали, что лишь изменения значков на организационной схеме недостаточно, чтобы привести к фактическим преобразованиям. Летом 1995 г. менеджер предприятия и девять других сотрудников предприняли первый шаг к тому, чтобы стать командой. Для этого они уточнили отдельные роли и сферы ответственности членов новой команды и начали формировать командные взаимоотношения. Члены команды согласились, что роль каждого участника лидерской команды должна предусматривать «общую ответственность плюс функциональную сфокусированность». Топ-менеджеры предприятия больше не могли принимать решения исходя лишь из представлений своих отделов. Фактически от менеджеров потребовали учитывать влияния их решений не только на все предприятие, но и на всю операционную систему Southern Company. Каждый член команды теперь нес ответственность за руководство отдельными видами деятельности по трансформации, которыми занималась команда в целом. Команда начала проводить регулярно однодневные сессии и совещания, в ходе которых обсуждались стратегические производственные проблемы и

принимались решения. Особенно крупный шаг в области развития эта управленческая команда сделала в 1996 г., когда сформулировала ожидания, связанные со своей деятельностью, и представила их всем своим организациям в ходе анализа стратегического плана компании. Включение этих ожиданий в отчетные документы заставило менеджеров на местах основываться на них. Команда отыскивала несколько инструментов, полезных для ее работы и развития. Одним из этих инструментов стал план общей работы, предназначенный для нескольких целей: 1) обеспечить интеграцию усилий и отслеживание результатов деятельности команды; 2) добиться отчетности каждого члена команды; 3) способствовать делегированию задач, которые традиционно менеджер предприятия выполнял сам; 4) определить каждого члена команды, помочь определить стратегические аспекты. Каждый член команды взял на себя ответственность за выполнение конкретных частей плана работ. Команда использовала различные инструменты для оценивания, чтобы понять индивидуальные стили работы членов команды и учесть их в своем взаимодействии. Каждый член команды обсуждал свои оценки на открытом форуме. В результате члены команды взяли на себя обязательство провести необходимые изменения и оказывать друг другу поддержку. Каждый член команды сформулировал свой план развития, основываясь на различных оценках и сценариях, с которыми он познакомился. Поскольку одной из стратегий предприятия было улучшение подготовки управленческой команды, команда работала с привлечением внешнего консультанта, чтобы увидеть свои сильные и слабые стороны. Консультант наблюдал действия каждого члена команды в различных рабочих ситуациях, обеспечил установление обратной связи с каждым из участников и высказывал свои предложения. Это упражнение выполнялось достаточно долго. Каждый член команды еще раз проанализировал свою оценку работы в группе и просил высказаться коллег и дать ему рекомендации. Консультант также обеспечивал обратную связь по

групповым процессам и работал совместно с внутренним консультантом по улучшению процессов, обеспечивающих командную работу» [8, с. 37].

Разбор кейса.

Вопрос 1. Какие уроки, по вашему мнению, компания усвоила в результате трансформации своей лидерской системы и перехода к командной работе?

Ответ:

Компания Georgia Power усвоила довольно много уроков в результате трансформации своей лидерской системы и перехода к командной работе, такие как адаптация к новым условиям работы, к реорганизации структуры, процессов и культуры. Компании не должны стоять на месте и работать по одной и той же системе, если не будет никакого развития, в конечном счете компания потеряет свою конкурентоспособность и не сможет улучшить свои характеристики. Реинжиниринг бизнес-процессов в первую очередь влечет за собой изменения в организационной структуре предприятия. Очень важно работнику быстро сориентироваться под новую должность, новые изменяющие условия на быстро развивающемся рынке труда. Компания столкнулась еще с тем, что нужно понимать, что все служащие должны идти к одной общей цели, в этом и проявляется единство духа: «Члены команды согласились, что роль каждого участника лидерской команды должна предусматривать «общую ответственность плюс функциональную сфокусированность». Также, еще один важный урок — это проведение ежедневных встреч, обсуждений о проделанной работе, итогах дня: «Команда начала проводить регулярно однодневные сессии-совещания, в ходе которых обсуждались стратегические производственные проблемы и принимались решения». Команда может видеть ежедневные успехи, это все может мотивировать их на общую цель. Очень важна помощь и поддержка друг другу для перехода к командной работе: «В результате члены команды взяли на себя обязательство провести необходимые изменения и

оказывать друг другу поддержку». Эффективно очень использовать обратную связь, проведение работы над ошибками, консультацию с более опытными сотрудниками, все это только улучшит процесс в целом: «Консультант наблюдал действия каждого члена команды в различных рабочих ситуациях, обеспечил установление обратной связи с каждым из участников и высказывал свои предложения. Это упражнение выполнялось достаточно долго. Каждый член команды еще раз проанализировал свою оценку работы в группе и просил высказаться коллег и дать ему рекомендации. Консультант также обеспечивал обратную связь по групповым процессам и работал совместно с внутренним консультантом по улучшению процессов, обеспечивающих командную работу».

2. Какие условия, по вашему мнению, необходимы для того, чтобы управленческие команды стали настоящими командами, а не просто группами независимых функциональных менеджеров, которые взаимодействуют друг с другом?

Ответ.

Начнем с того, что такое вообще управленческая команда – это группа руководителей организации и (или) ее подразделений, которые, взяв на себя обязательства по достижению общей социально значимой цели организации и взаимодействуя на основе разделяемых ценностей, добиваются высоких результатов управления в нестандартных ситуациях. Управленческие решения вырабатываются и принимаются всей командой, а роль ее руководителя (лидера) сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и в затруднительном случае дать необходимый совет. Существуют несколько условий для формирования управленческой команды:

- разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации задач управления, т.е. принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;
- связаны единым видением целей управления и процесса их достижения;
- вносят свой индивидуальный вклад в общую работу, при этом общий результат зависит от усилий каждого;
- воспринимают друг друга как равноправных участников процесса управления и имеют возможность влиять друг на друга;
- принимают и разделяют ответственность (обязательства) за достижение общих целей и полученные результаты;
- отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач управления;
- имеют взаимодополняющие навыки и способны эффективно взаимодействовать друг с другом;
- продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения управленческой ситуации;
- проявляют высокий уровень согласия между собой и доверия друг к другу;
- стремятся к высоким стандартам управления;
- испытывают удовлетворенность от членства в группе и участия в достижении общей цели организации.

Таким образом, только достигнув в своем развитии уровня коллектива, управленческая команда будет способна тесно связывать удовлетворение жизненных потребностей сотрудников организации и своих собственных не только с эффективностью деятельности организации, но и с ее социальной значимостью.

3. С какими проблемами, скорее всего, сталкиваются лидерские команды-лидеры?

Ответ.

Многие члены управленческой команды, несмотря на успешный карьерный рост и завидное положение, - люди в пассивные. Их сегодняшняя работа уже не требует от них большого напряжения и потому не захватывает целиком. И по отдельности, и как команда такие топ-менеджеры предпочитают не вникать в суть проблем и не обременять себя новой информацией и опытом, то есть стараются избегать всего, что могло бы нарушить их покой. Именно так еще недавно крепкая команда на глазах может потерять способность заряжать энергией других и адаптироваться к переменам. Также, зачастую продолжительные беседы не дают гарантии, что членам команды удастся договориться, поскольку они не делятся между собой важной информацией, не высказывают критических замечаний и соглашаются с сомнительными стратегиями лишь потому, что боятся «ответного удара». Все это усиливает взаимное раздражение и порождает немало скрытых проблем, особенно если члены команды плохо знают друг друга и потому между ними нет доверия или между отдельными подразделениями компании существуют конфликты.

2.5. КЕЙС «САМОУПРАВЛЕНИЕ»

Ситуация.

«Понедельник. Шесть часов утра. «Зеленая» команда сменяет «серебряную», которая отработала 12-часовую смену на предприятии R.G. Bush компании Schreiber Foods. Schreiber — второй по величине производитель сыра в Америке. На предприятии Bush (расположенном возле Темпы, шт. Аризона) за производство сыра, который затем на других предприятиях перерабатывается в готовый продукт, отвечают 53 работника. Предприятие

Bush действует очень эффективно, каждую неделю выпуская около миллиона фунтов сыра. Это достигается благодаря современной производственной технологии управления и использованию самоуправляемых команд. Помимо «зеленой» и «серебряной» команд на предприятии есть также «красная» и «синяя» команды, команды эксплуатации, поддержки и управления.

Процесс, за который отвечает «зеленая» команда из шести человек, включает операции конденсирования, выпаривания, наполнения, упаковки и паллетизации. Как только смена началась, выделенные посредники из двух команд обсудили потенциально серьезную проблему кислотности сыра, которая была выявлена ночью. В процессе контроля, расположившись перед панелью с множеством компьютерных экранов, измерительной аппаратуры и счетчиков, принимают участие два члена команды. Они измеряют показатели за последние несколько часов и сверяются с графиком профилактического обслуживания оборудования. Другие трое сегодня находятся в упаковочной и будут заниматься ручной работой: собирать упаковки из картона, наполнять их сыром и размещать на паллетах. Члены команды переходят с одной операции на другую, решая самые разные задачи, в том числе играя роль коммуникатора, который чаще всего взаимодействует с руководителем команды на предприятии.

Члены команды стали выполнять и функции консультантов, не входящих в команду, помогающих ей по мере необходимости. На этом предприятии практика ротации работ рассматривается как более важный принцип работы, чем наличие более квалифицированных сотрудников на конкретном рабочем месте. Ларри — наиболее технически подготовленный человек в команде, но сегодня он заполняет емкости с сыром.

Команда в течение смены решает ряд проблем. Так, с помощью компьютера Тим, который находится в «штабе» управления, узнает о проблеме с испарителем. Тим вызывает Томми, который на несколько минут прекращает

работу с емкостями, отыскивает засорившийся контрольный клапан и очищает его. Затем возникает проблема с кислотностью; сейчас показатель настолько низок, что выходит за пределы спецификации. Ситуация осложняется тем, что выявлено также несколько порций пригоревшего сыра. Испаритель надо остановить для чистки, и команде требуются рекомендации эксплуатационной команды, чтобы выполнить более масштабную чистку, но этим, впрочем, в любом случае пришлось бы вскоре заняться.

Команда хочет вернуться в процесс как можно быстрее, так как остановка испарителя стоит компании денег, а сыр, не соответствующий спецификации, приведет к тому, что выплата команде будет снижена. После того как фильтр заменен и очистка проведена, процесс можно возобновить.

Во время работы команда постоянно находится в информационном потоке. На электронном табло, шириной примерно метр, регулярно обновляются различные показатели, в том числе соответствие стандартам, производственные параметры и жалобы заказчиков. На доске объявлений дается информация о количестве использованного сырья, работе системы стимулирования и т.д. В контрольном помещении висит плакат с надписью: «Делай все правильно с первого раза». Члены «зеленой» команды постоянно общаются друг с другом. Помимо своей повседневной рабочей коммуникации команда ежемесячно собирается на совещание, чтобы обсудить цели, проблемы, графики и прочие вопросы, требующие внимания. Кроме того, проводятся совещания по коррективным действиям команды, совещания коммуникаторов и по схемам стимулирования. Члены команды правильно относятся ко всем этим совещаниям, считая, что это та цена, которую они должны заплатить за получение необходимых полномочий и командную работу, так как полагают, что это лучше, чем вариант, когда все решения принимают менеджеры.

Недавно в команде впервые был уволен один сотрудник. Это было особенно тяжело, потому что для многих он был другом, тем не менее команда его уволила. У него была отличная техническая подготовка, но он часто прогуливал. Они сделали все возможное, чтобы удержать его, но проблемы с работой продолжались, и команда решила, что должна с ним расстаться.

Тэд, новый член «зеленой» команды, так в обобщенном виде выразил отношение команды к самоуправлению.

«Попав сюда, я вскоре понял, что это именно то, что мне нужно. Мне вовсе не требуется босс, который смотрит за моей работой. Я знаю, как работаю. Мне всегда казалось глупым, когда один взрослый человек стоит над душой других взрослых. Я еще понимаю это, когда вам 14 лет, но я взрослый, и в Schreiber меня уважают»» [8, с.28].

Разбор кейса.

Вопрос 1. Опишите, каким вы представляете себе день на сыроварне, где используется более традиционная организация труда: никаких команд, наличие мастера, большее число выделенных отдельных работ. Как это отличается от дня «зеленой» команды на предприятии Schreiber, с которым вы познакомились? Укажите преимущества и недостатки обоих подходов.

Ответ.

На сыроварне, где используется более традиционная организация труда, т.е. никаких команд, наличие мастера и большое кол-во выделенных отдельных работ, обычный рабочий день может выглядеть так. Утром все приходят без опозданий, так как опоздание хотя бы одного человека замедляет работу всего предприятия, соответственно уменьшает количество производимого товара (за всем следит менеджер). Так же обязательно утром проходит 15-20 минутное собрание отработавшей смены и заступившей, чтобы быстро обозначить выявленные проблемы, какие-то организационные вопросы и донести

необходимую информацию для каждого из персонала. Далее все расходятся по своим непосредственным рабочим местам и стараются безпричинно не покидать их. В обеденное время, при условии наличия возможности отойти на обед (возможно, есть подмена), сотруднику предоставляется 45 минут на обед. Кухня есть прямо в здании, чтобы люди не тратили время на поход до другой столовой и имели больше времени на общение и отдых. К концу обеденного времени все возвращаются на свои места, возможно заменяя других своих коллег, чтобы те сходили на обед. Менеджер так же следит за тем, чтобы сотрудник, уходя на обед, оставил кого-то вместо себя.

Отличие такого представления от примера в тексте, несомненно, есть. Оно заключается в том, что весь персонал находится на своих рабочих местах и не перемещается по всему производству, несколько раз меняя вид деятельности. Также организован контроль над персоналом, с целью поддержания дисциплины.

Преимуществом описанного в кейсе метода может служить: более комфортные условия труда из-за отсутствия постоянного контроля. Разнообразная работа более интересна, выше уровень общения, взаимопомощи, что стимулирует рост рационализаторских предложений и повышения производительности, то есть повышает эффективность работ. Недостатки связаны со сложностью формирования сплоченного коллектива и затратами времени на это. Этот метод не возможен в отсутствие неформального лидера.

Преимуществом представленного стандартного метода может служить: простая организация, четкое разделение обязанностей; дисциплина на производстве и понятное разделение полномочий. Недостатки: меньшая удовлетворенность работника из-за постоянного контроля, утомляемость как следствие постоянного и однообразного труда работника, что снижает качество работ и производительность труда.

Вопрос 2. В главе утверждалось, что члены команды должны распределяться по тем видам работ, которые они могут выполнять лучше всего. Однако на примере «зеленой» команды видно, что члены команды перемещаются с одного вида на другой независимо от своих навыков и умений. Считаете ли вы такой подход правильным? Почему?

Ответ.

Подход, в котором члены команды перемещаются с одного вида деятельности на другой независимо от своих навыков и умений, неправильный.

В тексте сказано: «Ларри — наиболее технически подготовленный человек в команде, но сегодня он заполняет емкости с сыром...». Это большая ошибка руководства предприятия с точки зрения распределения своих ресурсов, в том числе и человеческих. Так как труд человека будет более эффективен в том процессе производства, в котором он имеет больше опыта. Может произойти так, что человек, назначенный на какую-то работу, банально не сможет должным образом ее выполнить, из-за чего пострадает как он сам в виде штрафа, так и само производство в целом. Однако, если Ларри в этот день не имеет срочных заданий по своей работе, и возникла срочная потребность в заполнении емкостей, такой подход правильный и возможен только при коллективной ответственности.

Вопрос 3. В чем заключается работа менеджера на предприятии подобного рода? Хотели бы вы работать менеджером на таком предприятии?

Ответ.

На предприятии подобного типа работа менеджера имеет ряд своих особенностей.

Во-первых, менеджер, как и любой другой сотрудник, может получить задание, отличающееся от его полномочий и не соответствующее его

профессиональным навыкам. И так как некому будет выполнять это задание, то менеджеру придется возложить на себя ответственность за его выполнение.

Во-вторых, работа менеджера больше будет заключаться либо в поиске каких-либо неисправностей и назначении свободных людей на их решение, либо в переназначении людей с одной работы на другую.

Поработать на предприятии такого типа интересно, так как там сплоченный коллектив, не однотонная работа, есть место творчеству. Это предприятие более устойчиво на рынке, это усиливает ощущение стабильности, к которому стремятся работники.

2.6. КЕЙС «ИНТЕРАКТИВНАЯ СРЕДА И УСПЕХ КОМПАНИИ GERBER»

Ситуация.

«Gerber — лидер по разработке, производству и маркетингу продуктов питания для взрослых и продуктов для детей с самого их рождения до трех лет. Изображение ребенка на всей продукции Gerber от обработанной моркови и бананового печенья до колец для прорезывания зубов и пеленок стал одним из самых узнаваемых брендов во всем мире. Компания Gerber в течение долгого времени остается лидером в применении принципов всеобщего качества как инструмента поддержания своей высокой репутации. Хотя программа качества, применяемая в Gerber, в течение ряда лет проходила через различные этапы, ее цель остается неизменной: по-прежнему добиваться, чтобы потребители рассматривали образ ребенка на упаковке их продукции, который время от времени они немного меняют как эмблему совершенствования.

Компания была создана в 1927 г. на кухне семьи Герберов (Gerber). После того как Дороти Гербер увидела неуклюжие попытки своего мужа истолочь горох для их дочери, она предположила, что эту задачу можно было бы лучше решить на консервном заводе, принадлежавшем семье. Дэниел Гербер

согласился и настолько увлекся этой идеей, что через год производил уже пять добавок к продуктам детского питания, причем в таком количестве, что можно было начать их продажу в общенациональном масштабе. Понимая то внимание, которое родители уделяют тому, что едят их дети, Гербер внимательно проанализировал все составляющие продуктов питания и процессы, связанные с их производством. Это стало одним из первых шагов, когда компания взяла на себя обязательство добиваться отличного качества. Системы качества, применяемые в Gerber, на протяжении многих лет неоднократно менялись, командная работа всегда была и остается «одним из основных рычагов, влияющих на качество в Gerber», считает Джордж Шеффьер (George Sheffier), ныне пенсионер, проработавший на Gerber 35 лет. Он уверен, что создание командной атмосферы научило Герберов тому, как надо помогать работникам лучше приспосабливаться к изменениям. В 1990-е гг. компания получила возможность диверсифицироваться, и это стало особенно важным, когда в Gerber начали распространять приемы качества по всем своим заводам.

В 1970-е гг. Gerber активно экспериментировала с командами, но к концу десятилетия обнаружила, что ей не удалось добиться преимуществ, которые дает хорошая командная атмосфера. Попытка реализовать эту концепцию более настойчиво, предпринятая в 1983 г., привела лишь к тому, что работники встретили ее скептически. Понимая, что менеджеры и мастера испытывают трудности, приспосабливаясь к методологии командной работы, Gerber наняла консультантов, чтобы обучить руководителей среднего звена необходимым навыкам и умениям. Вскоре мастера проводили совещания не только для того, чтобы познакомить своих подчиненных с концепцией командной работы, но и чтобы обсудить, что рабочие чувствуют в ходе изменений и что компания может сделать, чтобы облегчить этот период. По мере того как люди начали чувствовать себя более комфортно, работая в командах, они стали активнее сообщать об узких местах систем и процессов. Gerber также узнала, что

командная атмосфера необходима и для внедрения качества в каждый процесс, выполняемый в компании.

После того как работники поняли ценность командной работы, компания начала переносить функции качества из отдела качества на все предприятие. Цель интеграции качества в производство — постоянно встраивать качество в продукт. Возложив ответственность за качество на работников, выполняющих первичные функции, Gerber надеялась повысить степень контроля за процессом и сократить число линейных проверок. Чтобы решить эту задачу, Gerber собрала в команду специалистов по гарантии качества (quality assurance, QA) и операторов первичных операций (это произошло в 1988 г.). Этой команде поручили разработать стадии каждого процесса. Вначале работники цехового уровня робко действовали как члены команды, но затем им понравилось, что их пригласили участвовать в разработке процесса с самого начала, и они стали предлагать свои критерии проверок. В течение 18 месяцев Gerber смогла уменьшить число линейных инспекторов и повысить качество проверочных функций.

По мере того как качество все больше распространялось по организации, Gerber потребовалось обучить базовым инструментам контроля и операторов первичных процессов. Так же, как и с концепцией командной работы, работники приняли на себя новую ответственность только тогда, когда уяснили пользу предлагаемых им инструментов. Работники стали предпочитать пользоваться новыми приемами, позволяющими им более непосредственно влиять на качество конечного продукта. Чтобы внедрить качество в производственный процесс, компания также запустила ряд управленческих инициатив. Многие старшие менеджеры, например, начали получать вознаграждение за поддержание высокого уровня потребительского доверия к качеству готовой продукции. Сегодня компания продолжает отлаживать приемы качества, которые она применяет к каждой части своего

производственного процесса. Ее самым последним проектом была установка нового программного обеспечения, разработанного SAS Institute Inc. Это программное обеспечение позволяет работникам получать мгновенный доступ к данным, показывающим влияние каждого участка процесса на конечную продукцию.

Хотя Gerber старается создавать системы, удовлетворяющие ожиданиям родителей, компания не всегда пользовалась обратной связью со своими потребителями. Так происходило до тех пор, пока она не столкнулась с самым серьезным кризисом за все время своего существования и не поняла, что ей необходимо связать свою систему качества с мнением потребителей. Этот период, а он случился в 1980-е гг., по мнению старшего менеджера QA Джима Фишера (Jim Fisher), стал решающим для Gerber. Тогда компания в какой-то мере потеряла доверие потребителей, поскольку в ее продукции оказались вредные вещества, и это привлекло к ней нежелательное внимание всей страны. Еще до того как у компании появился шанс доказать свою надежность, средства массовой информации раздули эту историю, из-за чего потребители стали с сомнением относиться к продукции Gerber. История Gerber с ее политикой постоянного совершенствования и ее хорошо задокументированные производственные процессы в конце концов позволили компании продемонстрировать истинное положение дел. Проводимое в те годы скрупулезное расследование деятельности компании практически поместило ее под микроскоп: каждый шаг и каждая операция внимательно анализировались. В этот период Фишер летал по всей стране, проверяя на местах упаковки с продуктами питания, а представители Управления по контролю продуктов и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) потратили три недели, занимаясь всесторонним исследованием систем и отчетов Gerber. В конце концов, FDA предоставила компании сертификат карантинной чистоты. После того как отчет

FDA стал доступен общественности, оказалось, что все заявления с нападками против Gerber и ее продукции были ничем не подтверждены.

Из этого печального опыта Gerber вынесла серьезный урок и решила, что ей необходима система, позволяющая потребителям непосредственно выходить на компанию со своими предложениями, жалобами и вопросами, касающимися ее продукции или здоровья детей в целом. Отдел взаимоотношений с потребителями, основанный Дороти Гербер еще в 1938 г., которым она долгие годы сама руководила, все время получал мощный поток писем, но эта система не позволяла реагировать на узкие места оперативно, а обратная связь не была тесно состыкована ни с отделом качества, ни с отделом безопасности продукции. Поэтому в 1986 г. Gerber создала телефонную информационную службу (800-4-GERBER). Новая политика позволила компании существенно изменить подход к качеству, так как теперь телефонные операторы вводят информацию, полученную от потребителей, сразу в базу данных. Это помогает более оперативно анализировать новые тренды, а потребительские запросы могут встраиваться в процесс разработки новых продуктов. Поскольку родители часто находятся со своими детьми всю ночь, в 1991 г. компания продлила часы работы информационной службы, и теперь в нее можно звонить 24 часа в сутки. В среднем число звонков в Gerber за день составляет 2400, а звонящие говорят на всех языках. В этой службе имеется группа по обработке писем, члены которой ежегодно отвечают на 45 000 поступающих сообщений. В 1947 г. руководство Gerber решило, что лучший способ гарантировать безопасность своей продукции — как можно полнее контролировать весь процесс изготовления продуктов питания. После этого компания начала формировать союзы с теми, кто выращивает первичное сырье. Такой подход помог Gerber осуществлять более полный контроль над выращиванием этой продукции и отслеживать, какие пестициды при этом применяются. К 1950-м гг. Gerber реализовала превентивный подход к контролю производственных

процессов. В 1963 г. были созданы лаборатории по анализу продукции, и теперь компания может предоставить данные о составе ингредиентов, отслеживать качество собственных и внешних источников воды и получать аналитическую информацию, необходимую для разработки формулы продуктов питания.

В компании также разработаны процедуры мониторинга потенциальных угроз и внедрены правильно функционирующие процессы термической обработки, с которыми работают очень подготовленные сотрудники. Специалисты знают, в течение какого времени каждый продукт должен проходить обработку, чтобы стать стерильным для коммерческого использования. В компании регулярно проводятся проверки производственных сооружений и оборудования, чтобы определить, правильно ли они используются, и анализируются системы термической обработки, которые при необходимости модернизируются. Численность работников, занимающихся термической обработкой, стала настолько большой, что в

1994 г. было образовано отдельное подразделение, которое и сегодня тесно взаимодействует с отделами качества и безопасности.

Настойчивое стремление всего персонала Gerber добиваться совершенствования продолжается и идет на пользу компании. Подход к качеству, не ограниченный контролем пестицидов, помог компании стабильно опережать своих конкурентов. Особенно внимательно Gerber изучает аспект, который они называют качеством среды: здесь изучают экологические факторы, которые ранее традиционно не рассматривались, например загрязняющие вещества, попадающие на ее предприятие от поставщиков. К тому же это позволило Gerber предложить рецептуру продуктов, не содержащую сахара и крахмала. Она это сделала очень быстро, менее через год после того, как в 1995 г. появился отчет, где отрасль продуктов детского питания подверглась критике за использование наполнителей. Состыковав

приемы качества, используемые во всех процессах, и обеспечив доступ всем работникам к статистической информации, Gerber продолжает совершенствовать качество своей продукции» [8, с.51].

Разбор кейса.

Вопрос 1. С каких позиций в Gerber рассматривается качество?

Ответ.

«Gerber» является одним из крупнейших производителей детского питания в мире и неизменно ассоциируется с качеством, заботой о детях и передовыми технологиями. Постоянно совершенствуя свою систему качества, компания рассматривает качество с точки зрения доверия потребителей: «Компания Gerber в течение долгого времени остается лидером в применении всеобщего качества как инструмента поддержания своей высокой репутации. Хотя программа качества, применяемая в Gerber, в течение ряда лет проходила через различные этапы, ее цель остается неизменной: по-прежнему добиваться, чтобы потребители рассматривали образ ребенка на упаковке их продукции, который время от времени они немного меняют как эмблему совершенствования».

Компания поставила своей стратегической целью постоянно улучшать качество своей продукции, чтобы она соответствовала ожиданиям потребителей, мнение которых является важнейшим фактором успеха и конкурентным преимуществом Gerber: «...компания не всегда пользовалась обратной связью со своими потребителями. Так происходило до тех пор, пока она не столкнулась с самым серьезным кризисом за все время своего существования и не поняла, что ей необходимо связать свою систему качества с мнением потребителей»

Вопрос 2. Как Gerber демонстрирует фундаментальные принципы всеобщего качества?

Ответ.

Принцип 1. Ориентация на потребителя – понимание всего спектра потребностей и ожиданий потребителей относительно продуктов: «Понимая то внимание, которое родители уделяют тому, что едят их дети, Гербер внимательно проанализировал все составляющие продуктов питания и процессы, связанные с их производством. Это стало одним из первых шагов, когда компания взяла на себя обязательство добиваться отличного качества».

Организация занимается управлением взаимоотношениями с потребителями и распространением информации об потребностях покупателей по всей организации: «Новая политика позволила компании существенно изменить подход к качеству, так как теперь телефонные операторы вводят информацию, полученную от потребителей, сразу в базу данных. Это помогает более оперативно анализировать новые тренды, а потребительские запросы могут встраиваться в процесс разработки новых продуктов».

Принцип 2. Роль руководства. Руководство Gerber обеспечивает единство назначения и направления организации. Они развивают и поддерживают внутреннюю среду, в которой люди могут в полной мере участвовать в достижении стратегических целей организации. Цитаты:

«...создание командной атмосферы научило Герберов тому, как надо помогать работникам лучше приспосабливаться к изменениям»;

«...командная работа всегда была и остается «одним из основных рычагов, влияющих на качество в Gerber»;

«Gerber также узнала, что командная атмосфера необходима и для внедрения качества в каждый процесс, выполняемый в компании».

Также в компании проводится обучение, подготовка и инструктирование персонала, оказывается помощь и понимание со стороны руководства:

«Понимая, что менеджеры и мастера испытывают трудности, приспособившись к методологии командной работы, Gerber наняла консультантов, чтобы обучить руководителей среднего звена необходимым навыкам и умениям».

Руководство Gerber смогло сформировать внутри компании комфортную, доверительную рабочую среду и разрушить барьеры коммуникаций между сотрудниками разных уровней, что позволило создать команды, которые совместно работают над улучшением качества продукции.

Воодушевление, поощрение и признание вклада персонала также сыграло свою роль в мотивации сотрудников. Руководством была создана система поощрения для работников за улучшение качества: «Многие старшие менеджеры, например, начали получать вознаграждение за поддержание высокого уровня потребительского доверия к качеству готовой продукции».

Принцип 3. Вовлечение работников. В компании Gerber сотрудники приняли на себя задачи и ответственность за их решение, а также занимаются активным поиском возможностей усовершенствования: «Вначале работники цехового уровня робко действовали как члены команды, но затем им понравилось, что их пригласили участвовать в разработке процесса с самого начала, и они стали предлагать свои критерии проверок».

Разрушение барьеров между разными коллективами сотрудников и внедрение системы наставничества позволило улучшить коммуникацию и руководство стало быстрее узнавать информацию, необходимую для улучшения качества: «Вскоре мастера проводили совещания не только для того, чтобы познакомить своих подчиненных с концепцией командной работы, но и чтобы обсудить, что рабочие чувствуют в ходе изменений и что компания может сделать, чтобы облегчить этот период. По мере того как люди начали чувствовать себя более комфортно, работая в командах, они стали активнее сообщать об узких местах систем и процессов».

Принцип 4. Процессный подход. В компании четко определены процессы достижения желаемого результата. Регулярно проводится оценка возможного риска, его последствий и влияния процесса на потребителей с помощью ИС. При проектировании процессов уделяется внимание последовательности процессов, видам деятельности, потокам, контрольным величинам. «... в 1986 г. Gerber создала телефонную информационную службу (800-4-GERBER). Новая политика позволила компании существенно изменить подход к качеству, так как теперь телефонные операторы вводят информацию, полученную от потребителей, сразу в базу данных. Это помогает более оперативно анализировать новые тренды, а потребительские запросы могут встраиваться в процесс разработки новых продуктов».

Gerber успешно управляет всеми процессами с помощью внедренных информационных систем, в том числе и самым важным – получением обратной связи от потребителей.

Принцип 5. Системный подход. По информации из кейса, выйти из кризиса компании помог именно ее системный подход к системе качества – все процессы тщательно документировались. «История Gerber с ее политикой постоянного совершенствования и ее хорошо задокументированные производственные процессы в конце концов позволили компании продемонстрировать истинное положение дел».

Принцип 6. Постоянное улучшение. Непрерывное усовершенствование является постоянной стратегической целью Gerber. Компания занимается непрерывным повышением эффективности и результативности всех процессов: «Системы качества, применяемые в Gerber, на протяжении многих лет неоднократно менялись».

Сокращение количества проверок стало возможным за счет передачи ответственности за качества работникам первичных процессов: «В течение 18

месяцев Gerber смогла уменьшить число линейных инспекторов и повысить качество проверочных функций».

Стоит отметить улучшение системы контроля качества на производстве: «К 1950-м гг. Gerber реализовала превентивный подход к контролю производственных процессов. В 1963 г. были созданы лаборатории по анализу продукции, и теперь компания может предоставить данные о составе ингредиентов, отслеживать качество собственных и внешних источников воды...».

Принцип 7. Обоснованный метод принятия решений. В компании осуществляется сбор данных и информации, относящихся к стратегической цели. «... решила, что ей необходима система, позволяющая потребителям непосредственно выходить на компанию со своими предложениями, жалобами и вопросами, касающимися ее продукции или здоровья детей в целом».

Обеспечение данными и информацией, являющимися базой для направления усовершенствований производительности процессов и систем и предотвращения будущих проблем: В 1947 г. руководство Gerber решило, что лучший способ гарантировать безопасность своей продукции — как можно полнее контролировать весь процесс изготовления продуктов питания.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Компания занимается выявлением и выбором ключевых поставщиков: «...компания начала формировать союзы с теми, кто выращивает первичное сырье. Такой подход помог Gerber осуществлять более полный контроль над выращиванием этой продукции и отслеживать, какие пестициды при этом применяются».

На этом этапе совершенствования компания начала выстраивать доверительные отношения с поставщиками, чтобы отказаться от входных проверок и гарантировать качество сырья.

Подводя итоги, можно сказать, что руководство компании Gerber грамотно подходит к управлению и разработке стратегии. Это можно доказать

тем, что несмотря на произошедший неприятный случай, из-за которого было временно потеряно доверие потребителей и был нанесен урон репутации компании, Gerber не только смогла решить проблему, но и обернуть ее себе на пользу. Был – получен международный сертификат качества, который стал ее конкурентным преимуществом и неоспоримым доказательством для потребителей о качестве продукции: «...представители Управления по контролю продуктов и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) потратили три недели, занимаясь всесторонним исследованием систем и отчетов Gerber. В конце концов, FDA предоставила компании сертификат карантинной чистоты».

Самое главное, руководство компании научилось применять сценарный и ситуационный подходы в управлении, интерактивные связи, которые являются идеологической основой стратегического планирования – инструмента, который позволил фирме оперативно реагировать на изменения во внешней среде, предвидеть их и на основе этого разработать и реализовать план необходимых действий, что позволило ей получить преимущество перед конкурентами: «К тому же это позволило Gerber предложить рецептуру продуктов, не содержащую сахара и крахмала. Она это сделала очень быстро, менее через год после того, как в 1995 г. появился отчет, где отрасль продуктов детского питания подверглась критике за использование наполнителей».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вершинин М, Гегечкори О. Изучение опыта международных it-компаний в области управления человеческими ресурсами. Вестник Молодежной Науки [serial online]. 2016;(2 (4)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
2. Дорофеева Л. И. Организационное поведение [e-book]. [N.p.]: Директ-Медиа; 2015. Available from: Discovery eBooks, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
3. Кауфман Наталья Ю. Управление человеческими ресурсами как основное звено управления предприятием. Educatio [serial online]. 2015;(1(8)-1)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
4. Розина, И. Компьютерно-опосредованная коммуникация: конструирование и адаптация в образовании. Образовательные технологии и общество. 2, 2006. ISSN: 1436-4522.
5. Розина И. Педагогическая компьютерно-опосредованная коммуникация как прикладная область коммуникативных исследований. [serial online]. 2005;Available from: BASE, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
6. Строителева Тамара Г. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в корпоративном секторе промышленности. Educatio [serial online]. 2015;(3-10(2)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
7. Товкач Н, Пацук О. Эффективное развитие персонала организации. Актуальные вопросы экономических наук [serial online]. 2017;(56)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
8. Управление качеством. Управление персоналом в системе менеджмента качества: практикум /сост. Э. Г. Соколова. Екатеринбург: УрФУ, 2012.– 56 с.

9. Чульчаева С. Управление человеческими ресурсами. Политика, Экономика И Социальная Сфера: Проблемы Взаимодействия [serial online]. 2016;(2)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
10. Шапиро С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) [e-book]. КноРус; 2015. Available from: Lan Publishing, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.
11. Шарков, Ф. С. Генезис социологических школ и теорий коммуникации / The genesis of sociological schools and theories of communication. Коммуникология. 4, 15, 2015
12. Чудинов А. П. Деловое общение : практикум : учеб. пособие для студентов / А. П. Чудинов, Е. А. Нахимова ; Урал. гос. пед. ун-т. — Екатеринбург: [б. и.], 2012. — 153 с.
13. Эванс Д.Р. Управление качеством / Д.Р. Эванс. М.: ЮНИТИ, 2007.
14. Якупов Павел В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры. Вестник Университета [serial online]. 2016;(10)Available from: CyberLeninka, Ipswich, MA. Accessed March 18, 2017.

Низов Александр Николаевич

**ИНТЕРАКТИВНО-КОММУНИКАТИВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В
ДЕЛОВОЙ СРЕДЕ**

Методические указания по выполнению лабораторных работ и подготовке
междисциплинарного проекта

Подготовка к публикации

А. Н. Низов

Компьютерный набор

А. Н. Низов

Рекомендовано Методическим советом УрФУ

Разрешено к публикации ____2020

Электронный формат – pdf

Объем 4,5 уч.-изд. л.

620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

Информационный портал УрФУ

www.study.urfu.ru