



УДК 669.71.15

Поступила 23.06.2016

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ В ВОПРОСАХ КАЧЕСТВА SYNERGISTIC EFFECTS IN QUALITY QUESTIONS

М. А. ТЕРЛЕЕВА, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», г. Жлобин, Беларусь,
ул. Промышленная, 37; E-mail: terleeva.m@mail.ru

M. A. TERLEEVA, JSC «BSW – Management Company of Holding «BMC», Zlobin city, Belarus,
37, Promyshlennaya str. E-mail: terleeva.m@mail.ru

В данной статье основное внимание уделяется координации усилий в области управления качеством организации. Рассматриваются возможные пути достижения синергетического эффекта от координации усилий.

In given article main attention is spared co-ordinations force in area of quality management to organizations, are considered possible ways of the achievement sinergistic effect from co-ordination effort.

Ключевые слова. Синергия, синергетические эффекты.

Keywords. Sinergistic, synergistic effects.

В качестве парадигмы успеха в бизнесе система управления качеством обеспечивает основные допущения для выживания, развития и успеха организации независимо от каких-либо ограничений. Конечная цель состоит в том, чтобы сделать звенья процесса управления качеством совместимыми и взаимодополняющими, гармонизированными, эффективными и функциональными, для того чтобы получить их синергетический эффект в организации полным ходом.

Синергия (греч. Συnergyία – сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. σύν – вместе, греч. έργον – дело, труд, работа, (воз)действие) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Синергетический эффект (от греч. synergys – вместе действующий) – возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

Таким образом, синергия означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов. Эффекты синергии позволяют компании ускорить внедрение инвестиций, добиться увеличения объемов реализации выпускаемых продуктов, сокращения издержек и расходов на управление, экономии важнейших ресурсов.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие **источники достижения синергии** (синергетического эффекта):

- 1) функциональная возможность – достижение эффекта за счет использования профессиональной компетенции функциональными службами организации;
- 2) стратегическая возможность – достижение положительного эффекта за счет комплиментарности конкурентных стратегий организации на всех уровнях;
- 3) управленческая возможность – достижение эффекта через компетенции менеджмента организации.

Таким образом, ключевая цель стратегического менеджмента – достижение максимальной синергии по стратегическим факторам. Синергия может вызвать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия. Это свойство – следствие закона синергии, который рассматривает предприятие как замкнутую организационную систему и утверждает, что возможно количественное изменение энергии внутри нее. Такое изменение возможно, так как в структуре ресурсов учитывается и социальный

(человеческий) фактор. При неизменности материальных составляющих уровень профессионализма, интеллектуальная и эмоциональная энергетика персонала могут сыграть ключевую роль. Поэтому для получения синергетического эффекта необходимо одинаковая направленность действий в системе каждого элемента потенциала организации. Все методы должны быть направлены на усиление действия закона синергии.

Рассмотрим подробнее, как происходят синергетические эффекты в организации.

Основным условием достижения эффекта синергии и управления им является упорядоченность управленческой организационной структуры – организационная синергия. Она предполагает слаженное взаимодействие всех подразделений предприятия, точнее, между руководством этих подразделений. Здесь можно выделить три формы достижимой синергии: структурную, административную и функциональную. Структурная синергия возникает благодаря самому устройству предприятия (организации), информационным потокам, находящимся в ней, взаимосвязями между группами коллектива и их позиционированию. Для возникновения эффекта синергии должна быть сформирована корпоративная культура, учитывающая потребности членов коллектива, а также предупреждение конфликтов, четкое понимание значения работы в команде и доступность руководителя для своих подчиненных. Для этих целей в организации разрабатываются корпоративная политика, этический кодекс.

Функциональная синергия возникает из взаимодействий (процесса) коллектива, основанных на командном духе, совместной профессиональной и трудовой деятельности, достижении единой цели, общности интересов. Является наиболее легкой в достижении и долговечной. Правильному движению в этом направлении способствуют разработка целевых показателей деятельности, миссии и стратегии организации.

Направлением работы для получения синергии на предприятия может являться его социально-психологическая сфера и формирование команды, синергетического коллектива. Как показывает практика, объединенные усилия людей способны не только к увеличению энергетического потенциала, но и к его уменьшению. В этом случае перед руководством стоит задача объединения усилий членов коллектива организации для достижения единой цели. Если такого единения нет, или даже есть конкуренция среди персонала, то их совместные действия могут привести даже к отрицательным результатам. Для формирования эффективной команды необходима система социально-психологических и экономических мер. Материальная заинтересованность в улучшении результатов труда играет не последнюю роль. Дополнительными будут социальные меры: бесплатное медицинское обслуживание, оказание помощи в сложных семейных ситуациях, проведение досуга и отпусков.

Основным направлением работы с персоналом является психологическая работа. Это могут быть встречи с руководством, где работникам будут объясняться цели и задачи, стоящие перед предприятием. Также возможно проведение работы по разъяснению работнику важности непосредственно его деятельности в рамках общеорганизационных интересов. Необходимо разработать систему мотивации. Дополнительным фактором создания благоприятного климата для проявления синергии будет внимание к персоналу предприятия: поощрение творческой инициативы и рационализаторства, налаженная обратная связь, своевременная ротация кадров, дипломатичный подход.

Решающую роль в управлении перечисленными факторами в организации играет кадровая служба. От того, насколько эффективно организована ее работа, существенно зависит и экономическая успешность организации. В ИСО 9001 устанавливаются требования к управлению подразделениями и персоналом: «Надо наделить ответственностью и полномочиями всех работников организации, дав им возможность участвовать в достижении целей в области качества и создав условия для их вовлеченности, мотивации и принятия ими обязательств». На соответствие продукции прямо или косвенно может влиять персонал, выполняющий любую работу в рамках системы менеджмента качества. Поэтому ключевыми в данном вопросе являются методы и принципы морального и материального стимулирования за качество выполняемых работ, система подбора персонала и психологический климат в коллективе. Значение последнего фактора, к сожалению, часто недооценивается. Возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание стиля и уровня управления, общественного настроения в коллективе и др., психологический климат приобретает относительную самостоятельность и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность.

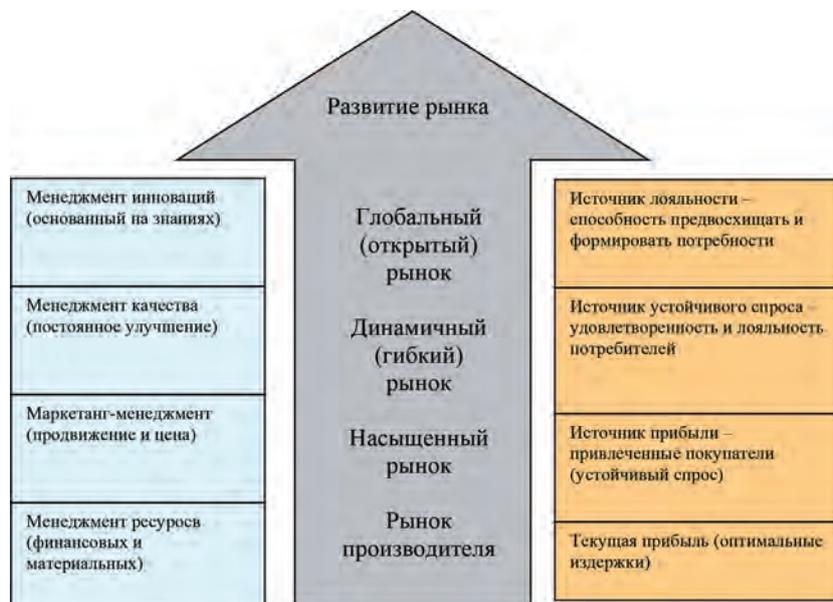
Влияние кадрового потенциала на деятельность организации и качество выполняемых работ является первым и наиболее мощным синергетическим фактором. Положительные результаты может принести систематический контроль деятельности кадровых служб со стороны службы качества.

Рассмотрев первый источник достижения синергии – функциональную возможность, перейдем к рассмотрению следующего источника – стратегической возможности. Стратегическая возможность представляет собой комплиментарность стратегий организации. Данная составляющая может быть представлена как взаимоотношения различных структур и отделов в организации, а также как соотношение различных ресурсов в организации. Великий «архитектор качества» Джозеф Джуран, изучив «анатомию производственного организма» на первом своем рабочем месте в компании «Western Electric» (главное производственное подразделение ИТ&Т), заключил: в обеспечении качества меньшую роль играет подразделение ОТК, чем конструкторско-технологические подразделения, где разрабатываются технические условия и вся технологическая документация, а также все службы материально-технического обеспечения. Таким образом, для достижения поставленных целей в области качества взаимодействие в организации должно быть эффективным между всеми ее подразделениями. Для достижения наиболее эффективного взаимодействия служб и отделов организации в вопросах качества первична организационная структура предприятия, оптимальной считается матрично-функциональная структура.

Взаимодействие и соотношение ресурсных составляющих можно рассмотреть на примере баланса между финансовым менеджментом и менеджментом качества. Проверить, какой парадигмы придерживается компания, довольно легко – стоит только сравнить позиции финансового директора и директора по качеству в отношении того, как обеспечить успех компании. В случае приоритета финансовой парадигмы, в центре внимания находятся баланс доходов и расходов, поступлений и выбытий. И в таких случаях на «борьбу с издержками» направлены все усилия менеджмента. Однако возникает естественный вопрос: на каком уровне доходов компании интересен такой баланс? Ведь снижение издержек имеет свой предел. В новых парадигмах менеджмента качества усилия должны концентрироваться на повышении привлекательности товара. «Формула успеха» заключается в максимальном обеспечении и способности постоянного улучшения способности выполнять требования клиентов. Такое понимание «формулы успеха» принес с собой менеджмент качества. Совокупность предлагаемых ценностей носит название «ценностное предложение» (value proposition). Менеджмент качества должен понимать, каким образом создается ценностное предложение внутри компании также хорошо, как финансисты понимают структуру затрат. А системный подход, который менеджмент качества привносит в организацию, предполагает, что для достижения успеха нужно видеть компанию в целом, а не тянуть «функциональное одеяло» на себя. При таком взгляде гармонизация отношений «качество – финансы» принесет много полезного.

На рисунке показана схема главных задач и целей менеджмента по мере развития рынка.

Третим источником достижения синергии являются управленческие возможности. Составляющая часть управленческих возможностей – компетенция руководства. Первой ключевой компетенцией служит целеполагание. Без создания ценностной основы деятельности компании невозможно сформировать ее корпоративную культуру. Второй ключевой компетентностью является коммуникативная компе-



Рисунок

тентность. Возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности руководителя. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности менеджера, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте. С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность – умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать их наиболее сильные стороны. Четвертой ключевой компетенцией руководителя является эффективная организация собственного времени и времени сотрудников компании, т. е. персональный и корпоративный тайм-менеджмент. Отличный инструмент повышения эффективности – управление документацией. Существующие готовые решения в рамках автоматизации и некоторые программные платформы поддерживают встроенные механизмы управления документацией, особенно системы электронного документооборота.

В качестве источника достижения синергетического эффекта в сфере управленческих возможностей может быть также рассмотрено управление процессами с использованием статистических методов – принятие решений, основанных на фактах. Несмотря на целый ряд трудностей при освоении статистических методов, сегодня уже многие компании сообщают об успешности их применения. Статистическое мышление и знание его инструментария стали сегодня необходимым условием устойчивого развития на фоне все убыстряющегося технологического прогресса и связанным с этим усилением конкуренции на глобальном уровне.

Таким образом, множество процессов компании, взаимодействуя правильно, способны взаимоусиливать свое действие и достигать синергетического эффекта в вопросах качества. Основной синергетический эффект формируют процессы, охватывающие подходы к управлению, подходы и способности к вовлеченности сотрудников, подходы к постоянному совершенствованию.

В таких гармонизированных состояниях существует повышенное требование к качеству во всех отраслях промышленности, управление качеством оказывает влияние на все департаменты, отделы, структуры и направления одинаково. Его процессы и ресурсы находятся в состоянии постоянной эволюции и радикально интегрированы в различные модули управления проектами для эффективного развития новых и инновационных идей. Четкие инструменты, процессы и шаблоны качества формируют основу различных проектов и пути, ведущие их вперед к успеху. Идеи, лежащие в области управления качеством, расширяются далеко за пределы производственных площадок, они коренятся на всей цепочке создания стоимости. Так, от финансов до сервисного обслуживания, и среди всех процессов, расположенных между ними, задачи и цели строятся на принципах управления качеством и становятся правилом, а не исключением. А далее как развитие с помощью управления качеством, деловой мир добивается улучшений и в отношении социальной справедливости и экологической устойчивости.

Однако не следует забывать, что производственная организация представляет собой сложную систему, где нужно управлять и контролировать запутанную паутину событий качества, любое из которых потенциально создает многочисленные параллельные или последовательные действия. А провалы и просчеты в отдельных звеньях, недоработки в направлениях могут приводить к синергетическим эффектам обратной направленности с отрицательными и порой практически необратимыми тенденциями.