

Качество и человеческий фактор

ГЛАВНОЕ — РЕЗУЛЬТАТ

Качество зависит не от станков, а от людей. С этой фразы хочу начать разговор о работе групп качества на комбинате. Может быть, у кого-то возникнет удивленный вопрос: а есть ли они на комбинате? Да, группы качества есть в каждом переделе и даже не по одной в цехе. Руководят их работой (вернее — официально назначены) старшие мастера или начальники участков. Для их работы определены дни недели и часы в каждом цехе.

От управления комбината за работу групп качества отвечает технический отдел. В 1986 году за организацию работы кружков качества взялись с энтузиазмом, съездили в другие города, изучали японскую практику по литературе. Через год технический отдел комбината организовал смотр-конкурс среди групп качества. Были учреждены почетный вымпел и премия в 500 рублей. Кроме того, начальникам цехов было разрешено до 20 процентов премий по внутрикомбинатскому соревнованию использовать для поощрения лучших групп.

Но ни смотр-конкурс, ни материальные стимулы не оживили деятельности кружков: новых идей не появилось и заметного влияния на качество продукции группы не оказывали. Как правило, они стали дополнительным административным рычагом для руководителей цехов при решении цеховых вопросов. Да и организаторам конкурса пришлось приложить определенные усилия, чтобы информация о результатах работы кружков каче-

ства дошла до технического отдела комбината.

Из большинства цехов технический отдел комбината получил отписки. И в итоге в конкурсе участвовали не кружки качества, а бумаги. Призы и премии были отданы тем цехам, которые больше и грамотнее написали отчеты и справки.

В этом году в отделе подготовки кадров организована учеба руководителей групп качества. Обучаются 22 руководителя. В программе есть интересные спецкурсы: «Применение диаграммы Парето», «Анализ выполнения требований технологии с помощью гистограммы», «Статистический метод определения прочности технологического процесса», «Стандартизация — основа управления качеством металлопродукции» и др. Эти спецкурсы должны вести кандидат технических наук А. В. Селиванов, преподаватель из МФИПК, и и. о. заместителя начальника технического отдела В. Г. Пугачев.

Как говорится, вроде все методически организовано правильно. Есть приказы, регламентирующие работу групп качества, смотр-конкурсы, учеба. Но нет самого главного — результатов, нет интереса. Административные методы не могут обеспечить эффективной работы групп качества, рассчитанных на самостоятельное техническое творчество, на инициативу и заинтересованность рабочих.

Проанализировав все данные по кружкам качества, внимательно изучив описанный опыт других предприятий страны, хочу предложить несколько иную схему организации работы групп качества.

Во-первых, поручать им не только сбор идей и замечаний по тому или иному вопросу, но обязательно ставить перед ними задачу по разработке технологии внедрения предложения, доведения решения технической проблемы до конечного результата. Нельзя забывать, что самым действенным стимулом для человека, особенно творческого, является всемерное содействие внедрению его предложения, его идеи.

Во-вторых, кружок качества следует создавать не административно-командным способом, а на основе заинтересованности рабочих. Внимательно присматриваться к творческим работникам, имеющим организаторские способности, и именно их ставить во главе кружков качества.

И в-третьих, необходимо обеспечить группам качества идеологическую поддержку, для чего постоянно держать их работу в фокусе внимания руководителей цеха, партийных и общественных организаций. Работа групп качества должна быть гласной, известной для всех, как говорится, постоянно «на языке». Должна быть и всесторонняя оценка рабочей инициативы, их смекалки и заинтересованности. Соответственно должны работать и материальные стимулы.

Профком комбината приглашает всех к разговору о работе групп качества и будет всячески содействовать их инициативе. Ждем ваших предложений.

И. ВАРАНКИНА,
заместитель председателя профкома комбината.

В САМОМ НАЧАЛЕ

стемы стимулирования. Существуют методические центры. Нужна и наглядная агитация. (На Западе каждый рабочий ряда предприятий периодически получает фирменную записную книжку, содержащую информацию о работе групп качества). Нужно и широкое обсуждение.

Чего мы ждем от групп качества?

Ленинградские ученые (К. М. Рахлин — сотрудник института повышения квалификации Минхимпрома) считают, что главная цель создания групп качества не экономическая, а социальная — повышение творческой инициативы трудящихся. Отечественные станкостроители высказывают мнение, что идеальной по форме группой качества является команда клуба «Что? Где? Когда?», а самым эффективным методом работы так называемая «мозговая атака». Американский экономист Ричард Шонбергер приводит примеры, когда группы качества на своих заседаниях обсуждают проблемы комплектования спортивной команды для участия в заводских соревнованиях, ремонта бытовых, графика работы цеховой столовой.

Конечно, в этом деле нельзя допустить слепого копирования, поскольку условия существования групп качества разнятся даже на предприятиях нашей страны, не говоря уже о зарубежных. На другой основе действуют группы качества в США, ФРГ, Японии, поскольку там другие социальные, экономические и правовые условия.

Групповой анализ положения дел на конкретном участке и выработка предложений по улучшению качества и повышению производительности труда — цель и содержание работы таких групп, но это форма интеллектуальной эксплуатации, прикрытая лозунгами «общности интересов», так считает доктор экономических наук профессор А. В. Гличев.

По высказываниям японских специалистов кружки качества способны решить лишь 10—15 процентов проблем улучшения качества, остальное —

дело вышестоящих руководителей. Основная же задача групп — это создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы в бригадах. Между прочим, специалисты ММК, побывавшие в последнее время в командировках в США, Англии, Австрии, отмечают, что именно предупредительные, внимательные, приветливые отношения между сотрудниками информации обращают на себя внимание. А может быть, это один из неизученных резервов повышения эффективности?

Постановкой работы групп качества, на мой взгляд, нужно заниматься сообща. В прошлом году я обратился к секретарям партийных организаций цехов прокатного передела с предложением провести в цехах собрания с повесткой: «Задачи партийной организации по повышению активности групп качества», но понимания не встретил. Убежден, что это упущение, ведь объектом деятельности групп качества является активизация человеческого фактора. Приходилось мне также отчитываться и на заседании производственно-массовой комиссии профкома ММК, где рассказал обо всех бедах. Но решительного поворота не произошло.

У нас в профкоме производства мы собирали руководителей, ответственных за работу групп качества, и обменивались мнениями. Проблем больше, чем достижений.

Во-первых, проблема внедрения. Предложения насобираешь — дело нехитрое. Участники кружков очень быстро теряют интерес к работе в кружках, если видят, что их предложения не внедряются, руководители же цехов во многих случаях больше заняты производством, ремонтами, станко-чашами, выполнением различных программ.

На некоторых предприятиях Минстанкопрома в таких случаях действует жесткий принцип — никогда не собирать предложения «на всякий случай», а только тогда, когда они будут реализовываться. Станкостроители более всего оберегают группы качества от формализма. Существует даже мнение, что различные смотр-конкурсы

и социальное соревнование среди групп качества проводить не должны, так как неизбежно приводят к формализму.

Во-вторых, самой сложной проблемой является поддержание постоянной деятельности групп качества. Это в первую очередь стимулирование подачи предложений, направление деятельности (издание, например, тематических «узких мест»), участие в работе групп руководителей, постоянное обучение руководителей, кураторов, членов групп, оценка результатов.

В-третьих, не нужно увлекаться увеличением количества групп в цехах — в качестве это вряд ли перейдет. (Хотя существует и противоположное мнение). Начнем с малого. В зависимости от производственной структуры, видимо, в небольших коллективах стоит организовать один-два кружка, в больших — до трех-пяти. (А у нас есть и по 15!). Но работать они должны регулярно и иметь для этого все условия. Японский экономист Исиава Каору, имеющий тридцатилетний опыт работы с группами качества, утверждает, что группа, которая собирается один раз в месяц — не дееспособна, ее просто не существует. Оптимальный ритм работы — один раз в неделю или десять дней.

Мнения на семинаре высказывались самые разные. Но вот в чем единодушие — так это в принципе добровольности в деятельности групп. Только на добровольных началах! С особым оживлением была встречена информация о том, как зависит активность кружков от степени хозяйственной самостоятельности предприятия. Самыми активными инициаторами и проводниками движения кружков качества являются в настоящее время кооперативы. Харьковский инструментальный завод, например.

Мы находимся в самом начале интересного и нужного дела. Успех его зависит от многих слагаемых и многим предстоит найти свое место в этой работе. Думаю, что начать стоит.

А. ЯКОВЛЕВ,
председатель профкома прокатного производства.



Прямо скажем, работа свиначки считается не самой благодарной. Напряженный труд порой не оправдывается и высокой оплатой. Работницам свинофермы Молочно-овощного совхоза комбината приходится вложить много физических сил, души. Да, и души, а вклад ее в дело не замедлит сказаться. Как, например, в работе отличного звена свиначок Зухры ШАРИПОВОЙ, Екатерины ТАРКИНОЙ и Ирины ДОЛНАКОВОЙ — благодаря их заботе питомцы дают высокие привесы.

Фото В. Макаренко.

