

заведений МВД, более полно освещающую данную проблему. А также имеет смысл увеличить количество штатских лиц в числе сотрудников правоохранительных органов, что позволит расширить поле социальных контактов среди работников милиции. Конечно, необходимо осуществить целый ряд болезненных реформ на федеральном уровне, которые позволили бы в будущем привлекать на службу в правоохранительные органы действительно образованных интеллектуалов, которые, скорее всего, будут более трепетно относиться к собственному психологическому здоровью и смогут эффективнее противостоять негативным влияниям профессиональной деформации.

Давыдов О.М., Ларионова Г.А.

**Формирование ключевых компетенций
управления качеством в послевузовском образовании
менеджера**

В современном меняющемся мире непрерывное послевузовское образование является необходимым условием профессионального успеха. В ВУЗе формируется база – основные профессиональные компетенции, но реальность практики диктует свои условия. Для менеджеров современной России данное положение особенно актуально: страна находится на пороге вступления в ВТО, а это значит, что к качеству товаров и услуг будут предъявляться полновесные западные требования. В частности, речь идет о сертификации предприятий на соответствие семейству международных стандартов ISO 9000, посвященных системам управления качеством. Логотип ISO 9000 можно встретить как на упаковках зарубежных продуктов и лекарств, так и в рекламных проспектах учебных заведений – он давно уже сделался знаком качества в США и Западной Европе. В стандартах содержатся достаточно общие положения, однако существуют общепризнанные

системы менеджмента, позволяющие реализовать требования стандарта на практике.

Одна из таких систем – «бережливое производство» или «система лин» (lean production) набирает популярность среди машиностроительных предприятий Урала: ее внедрением занимаются «Уралмаш», «УралАЗ», Челябинский Кузнечно-прессовый завод. Построение бережливого производства подразумевает *непрерывное обучение и переподготовку управляющего персонала старшего и среднего звена*, непосредственно связанную с практикой внедрения новых бизнес-технологий. В этой ситуации огромная нагрузка ложится на учебный центр компании: разработка учебных курсов и пособий, организация кружков качества в подразделениях, составление наглядных агитационных материалов; при этом штаты учебных центров постоянно растут. Другой аспект – консалтинговая деятельность аудиторских фирм, торговых палат, различных государственных структур, оказывающих помощь предприятиям в реорганизации бизнес-процессов. Консалтинг очень часто подразумевает проведение учебных семинаров для работников компании. Таким образом возникает необходимость в формировании универсальных требований – ключевых компетенций в области управления качеством.

Под *компетенцией*, согласно определению Э.Ф. Зеера, понимается «общая способность специалиста мобилизовать в профессиональной деятельности свои знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий». Ключевая компетенция – способность реализовать ключевую квалификацию – «комплекс психологических качеств, способностей, знаний, умений и навыков специалиста, обеспечивающий эффективное выполнение определенной профессиональной функции (или нескольких функций)» (Э.Ф. Зеер). Ключевые компетенции составляют первый уровень дерева компетенций.

Ключевыми компетенциями управления качеством являются:

- способность к осуществлению операций 5S (сортировка-расположение-очистка-стандартизация-систематизация);
- способность к профессиональной деятельности в режиме Just-in-Time («точно по графику»);
- способность к минимизации непроизводительных потерь;
- способность к управлению производственным потоком;
- способность к осуществлению контроля за оборудованием;
- способность к осуществлению контроля качества;
- способность к осуществлению контроля сервис-обслуживания;
- способность подбора и организации подчиненного персонала.

Первая компетенция – способность к реорганизации производства на основе принципов 5S – сортировка, расположение, очистка, стандартизация и систематизация всех объектов и процессов, с которыми приходится иметь дело менеджеру и его подчиненным в своей профессиональной деятельности. 5S («five steps», в русском переводе «пять ступеней») служат основой и подготовительным этапом внедрения системы управления качеством; их циклическое выполнение является необходимым условием функционирования данной системы.

Следующая компетенция – способность к профессиональной деятельности в режиме Just-in-Time («точно по графику») – означает умение менеджера организовать свою работу так, чтобы количество затраченного времени, материалов и производственных усилий как можно более точно соответствовало необходимым потребностям компании. Речь идет не только о том, чтобы не отставать от графика, но и не обгонять его, перевыполняя план: излишняя продукция может быть не востребована клиентом или сбить ритм общего производственного потока. Если «свободное время» в течение рабочего дня все-таки образовалось, можно ключиться в другой производственный поток (производить другую продукцию) или заняться совершенствованием профессионального мастерства: обучением, органи-

зацией рабочего места, оптимизацией технологических процессов. В системах управления качеством часто применяется метод вытягивающего производства: на каждую единицу заказанной клиентом готовой продукции отдел продаж оформляет «канбан» («бирка» или бланк заказа), который передается назад по этапам технологического процесса, от последнего к первому. При этом на каждом из этапов делается пометка: какое количество сырья, деталей или полуфабрикатов необходимо получить от предыдущего, чтобы единица продукции смогла пройти данный этап. Достигнув первого этапа «канбан» становится плановым документом, точно декларирующим график и объем производства на каждом из этапов потока.

Следующая компетенция – способность к минимизации непроизводительных потерь. К непроизводительным потерям сводится всякая деятельность, в результате которой не производится материальной ценности (например, транспортировка или простой оборудования во время ремонта).

Тайити Оно, в свое время возглавлявший корпорацию «Тойота», выделял семь основных видов непроизводительных потерь:

1. перепроизводство;
2. создание излишних запасов;
3. неоптимальные траектории движения рабочих и техники;
4. транспортировка;
5. ожидание рабочих и простой оборудования;
6. бракованная продукция и ремонт оборудования;
7. обработка продукции (механическая обработка, окраска, полировка улучшают товарный вид, но не создают дополнительной материальной ценности, поэтому стоит задуматься над тем, как выполнить их быстрее и экономичнее).

Понятно, что абсолютно избежать непроизводительных потерь невозможно, но необходимо стараться свести их к минимуму.

Если первые три компетенции относились непосредственно к деятельности менеджера в своем подразделении, то следующие за ними четы-

ре необходимы для того, чтобы обеспечить деятельность руководителя и его подчиненных в масштабах всей компании. В системе управления качеством выделяется четыре основных блока:

- TFM (Total Flow Management) – всеобщее управление производственными потоками; поток – основное понятие бережливого производства, он соответствует непрерывной цепи единиц или партий продукции, последовательно проходящей по этапам технологического процесса;

- TPM (Total Productive Maintenance) – всеобщий контроль за оборудованием, при котором менеджер отвечает за состояние оборудования на своем этапе, но и за то чтобы не нанести вред или не перегрузить оборудование следующих этапов;

- TQM (Total Quality Management) – всеобщий контроль качества, каждый менеджер отвечает за качество продукции потока;

- TSM (Total Service Management) – всеобщий контроль за сервисом и офисной работой.

Последняя компетенция – способность подбора и организации подчиненного персонала – очевидно, является необходимой в любом из аспектов профессиональной деятельности управленца.

Формирование данных компетенций необходимо для управления качеством в рамках международного стандарта ISO 9000.

Дворцова Е.В.

**Роль личностного адаптационного потенциала
студента в достижении успешности
учебной деятельности**

Проблема подготовки высококвалифицированных специалистов является на сегодняшний день чрезвычайно актуальной. Качество подготовки выпускника вуза закладывается на всех этапах его обучения, начиная от входа в систему «студент-вуз», заканчивая выходом из нее. Большую роль