
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

2.1. Требования менеджмента качества к системе управления персоналом

Эффективность функционирования любой системы управления организацией и ее составляющих определяется ее вкладом в достижение общеорганизационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления персоналом, пронизывающего все сферы деятельности организации, все процессы и влияющего на эффективность других систем управления, в том числе системы управления качеством. Если последняя функционирует недостаточно результативно — это отражение неэффективного управления персоналом, так как персонал либо недостаточно профессионально подготовлен, либо он недостаточно мотивирован, либо руководство не соответствует решению проблем качества. Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших, и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Современная система управления качеством базируется на стандартизации. По определению Международной организации по стандартизации (International Standard Organization — ISO) стандартизация представляет собой “процесс установления и применения правил с целью упорядочения в данной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей максимальной экономии с соблюдением функциональных условий и требований безопасности”. Управление качеством продукции (услуг) осуществляется на основе международных, государственных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий. При этом международные стандарты играют особую роль, так как служат основой расши-

рения международной торговли и в целом экономического сотрудничества, способствуют ускорению научно-технического и социального прогресса. Опыт множества национальных организаций по управлению качеством обобщены в пакете международных стандартов ИСО-9000. В настоящее время серия стандартов ИСО-9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организации.

Международные стандарты (как впрочем, и межгосударственные) действуют на территории РФ только после утверждения Госстандартом РФ. Категории действующих в России стандартов, их иерархия и связь с международными стандартами ИСО изображены на рис. 3.

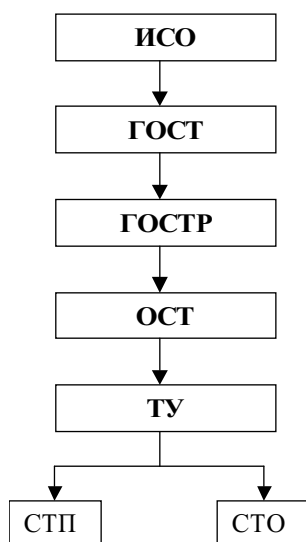


Рис. 3. Система стандартов, действующая в РФ

Стандарты ИСО (ИСО 9004) содержат информацию и положения по разработке и применению систем качества, базирующихся на основных принципах концепции TQM.

Однако между формулировками стандартов семейства ИСО-9000 и положениями концепции TQM существует ряд различий; некоторые из них приведены в табл. 2. Основное же отличие стандартов ИСО-9000 от концепции TQM состоит в том, что стандарты, в первую очередь, направлены на снижение веро-

ятности сделать что-либо неверно, в то время как TQM является вершиной современных методов управления качеством и ориентирована на дальнейшее повышение качества продукции, когда достигнут некий уровень качества.

Таблица 2

Различия в положениях стандартов ИСО-9000 и концепции TQM

№	Положения стандартов ИСО-9000	Положения концепции TQM
1	Нет необходимости в ориентации на определенного потребителя.	Ориентация на определенного потребителя.
2	Ориентация на технические системы и процедуры.	Ориентация на философию, концепции, инструменты и методологию.
3	Ответственность за качество оформлена документально, но может возлагаться на подразделения в целом, например отдел качества.	Каждый сотрудник организации ответствен за качество.
4	Нет направленности на непрерывное совершенствование.	TQM немислимо без непрерывного совершенствования.
5	В основном, статичность процессов и корпоративной культуры.	Подразумевается изменение процессов и культуры организации.

При создании системы качества (системы менеджмента качества) на российских предприятиях (организациях) следует учитывать требования, установленные в стандартах ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001, которые были разработаны как согласованная пара стандартов на системы менеджмента качества для дополнения друг друга. При этом ГОСТ Р ИСО 9001-2001 устанавливает требования к системе качества, которые могут использоваться для внутреннего применения организации, в частности, в целях сертификации, и направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителя. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 содержит рекомендации по более широкому спектру целей системы управления качеством, особенно по постоянному улучшению деятельности организации, а также ее эффективности. ГОСТ Р ИСО 9004-2001 рекомендуется как руководство для организации, которые, преследуя цель постоянного улучшения деятель-

ности, стремятся выйти за рамки требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Указанные стандарты не содержат конкретных требований ни к системе общего менеджмента, ни к другим элементам этой системы (кроме менеджмента качества), в том числе к управлению персоналом в организации. Однако эти стандарты позволяют согласовать все элементы системы менеджмента в организации, включая и менеджмент персонала на единых принципах, в целом отвечающих требованиям концепции TQM.

Известно, что структура системы управления персоналом может быть представлена в различных аспектах: организационно-институциональном, содержательном и технологически-процессуальном [17, с. 59-60]. В организационно-институциональном плане система управления персоналом должна рассматриваться как разнообразная деятельность различных субъектов, направленная на управляемую подсистему для реализации целей организации. При этом очень важно подчеркнуть многоступенчатость управления персоналом, необходимость разделения функций управления персоналом между различными участниками этого процесса и согласования их действий. Кроме того, в рамках этого подхода (организационно-институционального) очень важны вопросы соподчиненности различных субъектов управления персоналом, наделения их правами и ответственностью, делегирования полномочий. Субъекты управления персоналом не должны “находиться далеко” от реализации общеорганизационных целей, от основной деятельности, в том числе и по обеспечению качества.

Содержательный аспект системы управления персоналом, основываясь на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, охватывает все задачи и решения, связанные с работой в области кадров — отбор, использование, повышение квалификации, оплату труда и др. С этой точки зрения TQM — ориентированное управление персоналом должно показывать, какие действия, частные (относительно организации в целом) процессы должны быть осуществлены для реального обеспечения единства управления персоналом и менеджмента качества.

Наконец, рассматривая технологически-процессуальный аспект управления персоналом, акцент смещается на методы, процедуры, программы воздействия организации на своих со-

трудников с целью максимального использования их потенциала для реализации принципов концепции TQM. То есть акцент делается на определение и использование конкретных методов, организационных мероприятий, позволяющих воздействовать на персонал для приведения его качественных и количественных характеристик в соответствие с требованиями всеобщего управления качеством.

Прежде чем перейти к рассмотрению вопросов трансформации системы управления персоналом по всем названным ее составляющим под влиянием философии тотального управления качеством, отметим еще один аспект выделения структуры этой системы — с точки зрения процессов формирования, функционирования и развития системы [Половинко, с. 61]. Для того чтобы обеспечить необходимое соответствие системы управления персоналом концепции TQM, она должна, в данном аспекте, в полной мере соответствовать принципу “постоянного улучшения”. При этом очень важно:

- ◆ проводить периодические ревизии (аттестации) существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации, обеспечения требуемого организационного поведения;
- ◆ привлекать сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;
- ◆ обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления персоналом;
- ◆ оценивать работу службы управления персоналом по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных.

Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Итак, определяя основные направления необходимой трансформации системы управления персоналом, начнем с организационно-институциональной ее составляющей. Здесь можно выделить следующее важнейшее изменение, адекватное требованиям всеобщего управления качеством: “перераспределение” функций, ролей субъектов и объектов управления. Это перераспределение касается, прежде всего, превращения объекта управления — в субъект на основе самоуправления, делегирования полномочий, вовлечения всего персонала в процесс управления качеством, изменения принципов взаимодействия субъектов и объектов управления, изменения ответственности и роли лидерства. Такие изменения в системе управления персоналом предполагают новый подход к работе, фундаментальное преобразование корпоративной культуры, соответствующее изменение содержательной составляющей системы управления персоналом, всех ее элементов, начиная с отбора и обучения персонала, и, конечно, использование новых методов управления персоналом в части технологической составляющей системы.

Связь процессов вовлечения персонала, усиления его роли (буквально каждого работника) в обеспечении качества, расширения его прав (процесс делегирования прав, полномочий) и повышения ответственности можно отобразить (рис. 4) графически в виде спирали, указывающей на взаимозависимость этих процессов. Чем выше уровень (степень) участия персонала в управлении, в том числе качеством, тем больше должно быть делегировано ему прав и полномочий, тем выше его ответственность. Традиционный субъект управления (например, руководитель), делегируя права подчиненным, “превращает” их также отчасти в субъект управляющей системы, хотя и не полностью, так как сохраняется над ними управляющее воздействие.

Делегирование полномочий, следовательно, и участие в управлении, может осуществляться как индивидуально, так и коллективно (в командах). Делегирование прав работникам осуществляется с помощью обучения, признания и вознаграждения. Процесс делегирования полномочий должен включать в себя:

- ◆ формирование готовности руководителей наделить подчиненных правами и ответственностью;
- ◆ обучение работников, способных принимать передаваемые им полномочия и ответственность;

- ◆ обеспечение двусторонней связи между руководителями и работниками для обсуждения их работы; организацию признания и вознаграждения.

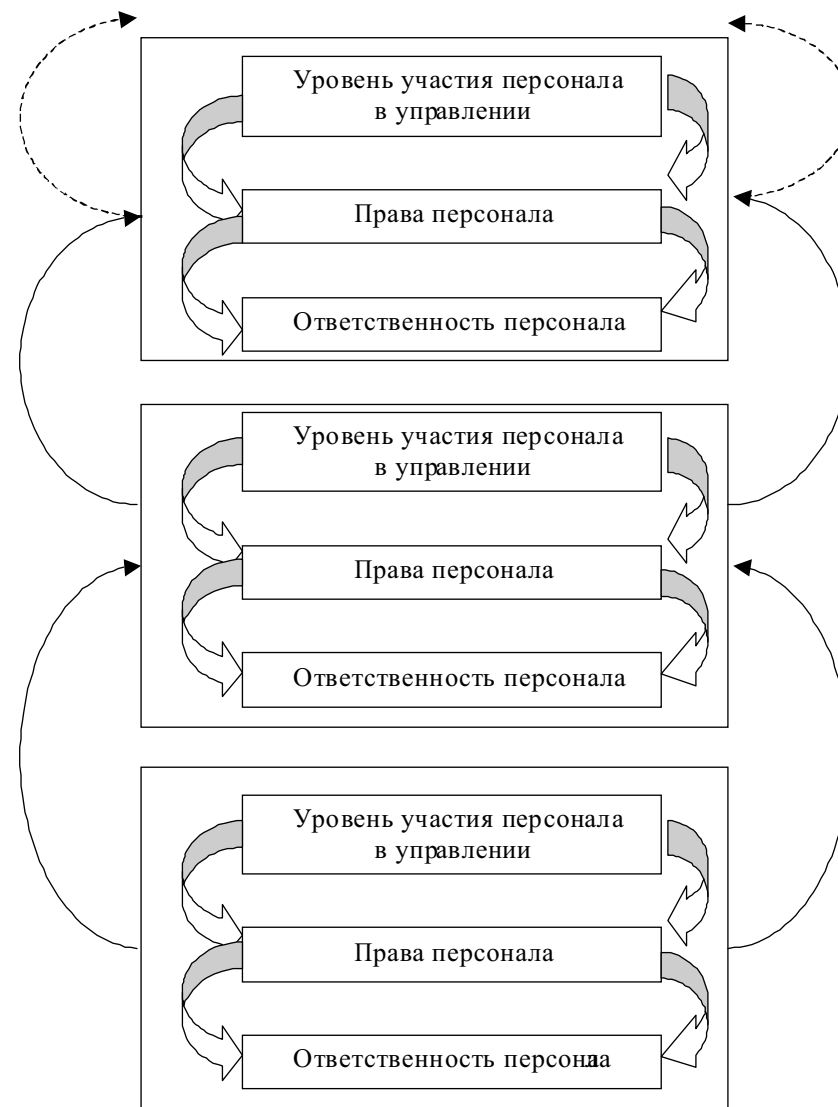


Рис. 4. Связь внутренних процессов вовлечения персонала

В процессе делегирования полномочий сотрудникам размываются границы между руководителем и подчиненными, создаются “компании без границ”.

Изменение взаимодействия элементов организационно-институциональной системы управления персоналом должно базироваться на таких ценностях, как:

- ◆ уважение к личности;
- ◆ высочайшие стандарты интеграции;
- ◆ новаторство;
- ◆ помощь потребителю (в т.ч. внутреннему);
- ◆ работа в команде;
- ◆ достижение личного качества;
- ◆ взаимное доверие.

В большинстве случаев процесс коллективного участия должен быть встроен в существующую систему управления. Как правило, нет необходимости менять организационную структуру для расширения вовлечения персонала в процесс управления.

Одним из важнейших принципов взаимодействия в системе управления персоналом, и в целом во взаимоотношениях в рамках TQM —ориентированной организации, является уважение к человеческому достоинству и идеям, которые выдвигают работники, а также взаимное доверие. Только осуществляя их, можно добиться действительного участия всех сотрудников в процессе улучшения работы. Руководители должны знать и всегда помнить, что без развитого чувства взаимного доверия, взаимного уважения практически невозможно привлечь работников организации к процессу улучшения, к выявлению и решению проблем, к высказыванию своих идей, так как при отсутствии такого доверия сотрудники рискуют при высказывании своих мыслей потерей собственного достоинства. Формируя атмосферу уважения к каждому работнику и взаимного доверия, руководство создает ситуацию, при которой никто не боится сделать ошибку, выдвинуть “неумную” идею и т.п. Необходимо, чтобы к любым предложениям, идеям прислушивались, чтобы они не отбрасывались, а накапливались и по мере возможности реализовывались. Таким образом, руководитель должен сменить авторитарный стиль взаимоотношений с подчиненными на сотрудничество, он во многом становится руководителем-помощ-

ником, который побуждает к активности работников, прислушивается к их идеям, реагирует на них. Одна из важнейших задач руководства и во многом системы управления персоналом — создание климата, способствующего изменениям, постоянному улучшению, новаторству, достижению высокого личного качества.

Важной проблемой, возникающей часто в процессе вовлечения персонала, является отсутствие знаний, навыков, умений или опыта для того, чтобы принимать полномочия, ответственность, участвовать в процессе улучшения. Для преодоления этой проблемы необходимо готовить персонал для этой его новой роли, обучать его, а также соответствующим образом вознаграждать и мотивировать (об этом пойдет речь в разделе 3.2 настоящей работы).

Вовлечение персонала в процесс улучшения качества возможно осуществлять в двух формах: как индивидуальное и как групповое. Групповой подход заключается в объединении совместных усилий двух или более лиц для участия в процессе улучшения.

Концепция самоуправляемых команд была введена в теорию и практику управления в середине 20-х годов XX века и более глубоко разработана в конце 50-х годов XX века. Японский менеджмент первым официально признал эту концепцию, хотя зародилась она в США. К настоящему времени в мире накоплен богатый опыт использования групп (команд) в деле улучшения качества, который достаточно широко освещен в специальной научной литературе, как по проблемам качества, так и управления персоналом.

В мировой практике широко используются следующие типы групп при вовлечении работников в процесс управления, в том числе качеством:

- ◆ кружки качества;
- ◆ группы совершенствования деятельности подразделений;
- ◆ группы совершенствования процессов;
- ◆ целевые группы.

Как видно из таблицы 3, лишь одна характеристика едина во всех типах групп — это характер нахождения решения, а именно — коллегиальный, при участии всех членов группы. Это один из важнейших принципов организации и функционирования групп.

Таблица 3

Сравнительная характеристика различных типов групп

Характеристики	Группы по совершенствованию деятельности подразделений	Кружки качества	Группы совершенствования процессов	Целые группы
Членство	Работники подразделения	Работники подразделения	Отобранные работники смежных подразделений	Работники, отобранные на основе опыта работы
Участие	Обязательное	Добровольное	Обязательное	Обязательное
Директивное влияние руководства	Среднее	Минимальное	Среднее	Сильное
Выбор проблем	Групповой	Групповой	Групповой	Осуществляется руководством
Срочность решения проблем	Средняя	Малая	Средняя	Большая
Сфера деятельности	В рамках подразделения	В рамках подразделения	Между подразделениями	Между подразделениями
Нахождение решения	Членами группы	Членами группы	Членами группы	Членами группы
Давление сроков	Среднее	Минимальное	Среднее	Высокое
Порядок работы, сроки	Короткие заседания, большие сроки	Короткие заседания, большие сроки	Короткие заседания, большие сроки	Продолжительные заседания, короткие сроки, отсутствие других заданий
Содействие в работе со стороны организатора	Как один из возможных вариантов	Весьма желательно	Никакого	Никакого
Внедрение результатов	Членами группы	Членами группы	Членами группы	Другими лицами

Второй важнейший принцип организации деятельности групп состоит в том, что участие в команде (группе) не ограничивает личную инициативу как в рамках группы, так и вне ее. Оба эти принципа предполагают использование так называемого коллективного управления — стиля руководства, при котором активная роль в решении производственных вопросов принадлежит рядовым работникам.

Эффективность коллективного управления и, следовательно, деятельности групп во многом предопределена соблюдением следующих принципов:

1. Руководители должны быть готовы поделить полномочиями и обязанностями.

2. Руководители должны доверять подчиненным.

3. Главное внимание должно уделяться обучению методам решения проблем путем их предотвращения.

4. Работа должна рассматриваться как совместная деятельность руководства и рядовых работников.

5. Руководство должно быть готово принять систему, децентрализующую процесс принятия решений. Руководство не должно взваливать ответственность за решения, принимаемые коллективом, на руководителя подразделения.

6. Руководство должно исходить из того, что каждый может иметь полезные идеи и что комбинирование различных идей поможет найти оптимальное решение.

7. Руководство должно быть готово к реализации предложений рабочих и служащих согласно их практической целесообразности.

8. Руководство должно обеспечивать условия, способствующие воспитанию рабочих и служащих в духе преданности организаций.

9. Руководство должно признавать заслуги коллектива и др.

При реализации принципа коллегиальности принятия решений необходимо придерживаться определенных правил организации и проведения заседаний групп, прежде всего таких, как:

- ♦ заблаговременная подготовка повестки дня совещания и доведение ее до всех участников обсуждения;

- ♦ вовлечение в обсуждение и принятие решения всех участников через привлечение к выступлению, опросы, голосование и т.п.;

◆ ведение протоколов заседания группы должно быть обязательным, поочередным, копии должны раздаваться всем участникам;

◆ при принятии решения избегать голосования (открытого) руководителя, использования методик ранжирования альтернатив (при определении направлений действий);

◆ обеспечение равных возможностей влияния на мнение коллектива.

Если абстрагироваться от специфических аспектов деятельности различных типов групп, то в целом “структура” этой деятельности может быть охарактеризована следующим образом:

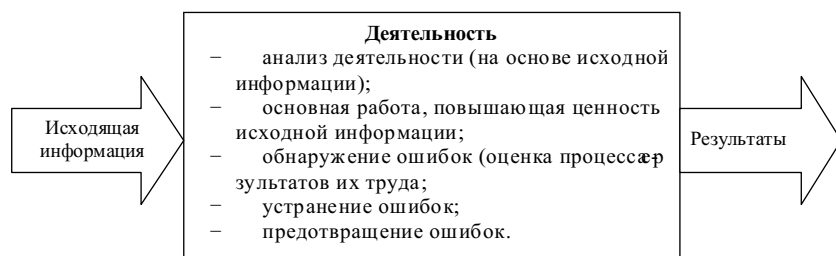


Рис. 5. Схема деятельности групп

Анализ деятельности должен способствовать лучшему пониманию работниками целей организации, процесса улучшения работы, своей причастности к нему. Анализ деятельности предполагает оценку деятельности того или иного подразделения, отдельных видов работы, выполняемых в рамках данного подразделения. Подробное рассмотрение всех трудовых процессов и их результатов позволяет обнаруживать имеющиеся ошибки выполнения работ или недостатки протекания трудовых процессов, устранять их, а также предотвращать их возникновение. При этом, следуя философии TQM, каждый работник — исполнитель трудового процесса рассматривается в качестве, потребителя результатов процесса труда другого работника и в свою очередь имеет потребителя, к которому поступают результаты его труда в рамках кооперационных связей.

Принимая такой подход, каждый исполнитель несет ответственность за качество своего труда, как поставщик перед по-

требителем. Между внутренними потребителями и поставщиками в рамках организации должны осуществляться тесные рабочие контакты. Именно на основе таких контактов должны устанавливаться требования к результатам каждого трудового процесса, каждого вида выполняемых работ и критерии их оценки. С учетом этих требований четко определяется (корректируется) содержание трудовых процессов. Из всей совокупности возможных критериев оценки группа, как правило, должна отбирать 3—5 основных показателей — “показателей совершенствования”. Уровни их достижения, их динамика, сравнение с заданными уровнями постоянно отслеживаются и доводятся до сведения всех заинтересованных работников. При достаточно стабильном достижении по какому-либо показателю (не менее 3 месяцев подряд) контрольных цифр, последние должны пересматриваться. Более того, рекомендуется использовать два уровня контрольных нормативов — соответствующий требованиям внутренних потребителей и более высокий, отражающий перспективные цели улучшения качества выполнения работ.

Анализ деятельности, оценка качества процессов труда и его результатов является основой разработки и принятия мер, решений по преодолению выявленных недостатков и предотвращению возможных ошибок.

Для эффективного функционирования групп все работники, входящие в них, должны пройти соответствующую подготовку. Обучение должно охватить не только вопросы управления качеством, но и аспекты работы в команде (поведение в рамках небольшой группы, межличностные отношения, методы решения проблем, методы коллективного управления), соответствующий тренинг. Одна из задач обучения работе в группе — осознание сотрудниками причастности к процессу улучшения деятельности организации и своего подразделения, роли качества их работы в обеспечении всеобщего качества, своих задач в удовлетворении потребностей, запросов потребителей, внешних и внутренних.

Важным условием вовлечения работников в процесс улучшения вне зависимости от формы такого вовлечения (индивидуальная, через группы) выступает налаживание оптимальных коммуникационных связей в организации, своевременное и качественное информирование персонала. Передача информации

служит своеобразным ключом, по словам Дж. Харрингтона [24, с. 153], к вовлечению работников и подразделений в деятельность, служащую интересам всей организации в целом, и стимулирует повышение качества и эффективности их деятельности.

Методы информирования сотрудников могут быть разные, как и способы передачи информации. Как правило, надо сочетать различные их виды, в частности:

- ◆ еженедельные совещания (или чаще в случае изменений вносимых в систему управления и ассортимент выпускаемой продукции и пр.) по вопросам экономического состояния организации, стратегии ее деловой активности;

- ◆ отчеты групп (например, по совершенствованию деятельности подразделения) по решению конкретных задач с освещением полученных результатов и использованных методов повышения качества работы.

В случае эффективного использования групп и принципов коллективного управления организация получает, как правило, следующие преимущества:

1. Возрастает уровень качества продукции и эффективность производства.
2. Повышается деловая активность.
3. Улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз.
4. У работников повышается чувство собственного достоинства.
5. Решаются проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания.
6. Цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства, и сами сотрудники способствуют налаживанию дел в организации.
7. Улучшаются взаимоотношения рядовых работников и руководителей.
8. Создается система критериев оценки основных видов деятельности в рамках подразделений.
9. Лучше взаимоувязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и общеорганизационные цели.

Персонал организации получает:

1. Большие возможности для роста.
2. Ощущение причастности к общему делу.
3. Большее удовлетворение от своего труда.
4. Лучшую систему подготовки кадров, возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста.
5. Новые возможности морального и материального вознаграждения.
6. Повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации.
7. Новые возможности для своего интеллектуального развития.

Отмечая высокую эффективность групповой формы вовлечения персонала, нельзя признать ее как единственно приемлемую, как абсолютно оптимальную и универсальную для всех условий и ситуаций. Прежде всего, следует иметь в виду, что коллективное решение не всегда лучшее, так как:

- ◆ коллективное решение часто является компромиссным;
- ◆ коллективное мнение людей сложится под нажимом или в результате заблуждения;

Изменения, вносимые в содержательную структуру системы управления персоналом при реализации всеобщего управления качеством, касаются функционирования практически всех ее составляющих и модифицируют саму эту структуру с точки зрения их взаимодействия, значимости, приоритетов. Схематически эта структура изображена на рис. 7.

Центральное место в рассматриваемой системе занимает вовлечение персонала, которое изначально предполагает адаптацию и интеграцию персонала (рис. 8). Вернее, интеграция и вовлечение — суть одновременно происходящие процессы, хотя и не идентичные. Невозможно добиться высокой степени вовлечения персонала в управление, в том числе качеством, без должной интегрированности, сплоченности коллектива, усвоение и освоение всех норм и традиций, всей системы корпоративной культуры. Здесь мы можем отметить, что, как было показано выше, вовлечение персонала в процесс улучшения качества предопределяет во многом изменение организационно-институциональной системы управления персоналом.

Процесс адаптации, интеграции, вовлечения происходит более или менее успешно в зависимости от системы мотива-

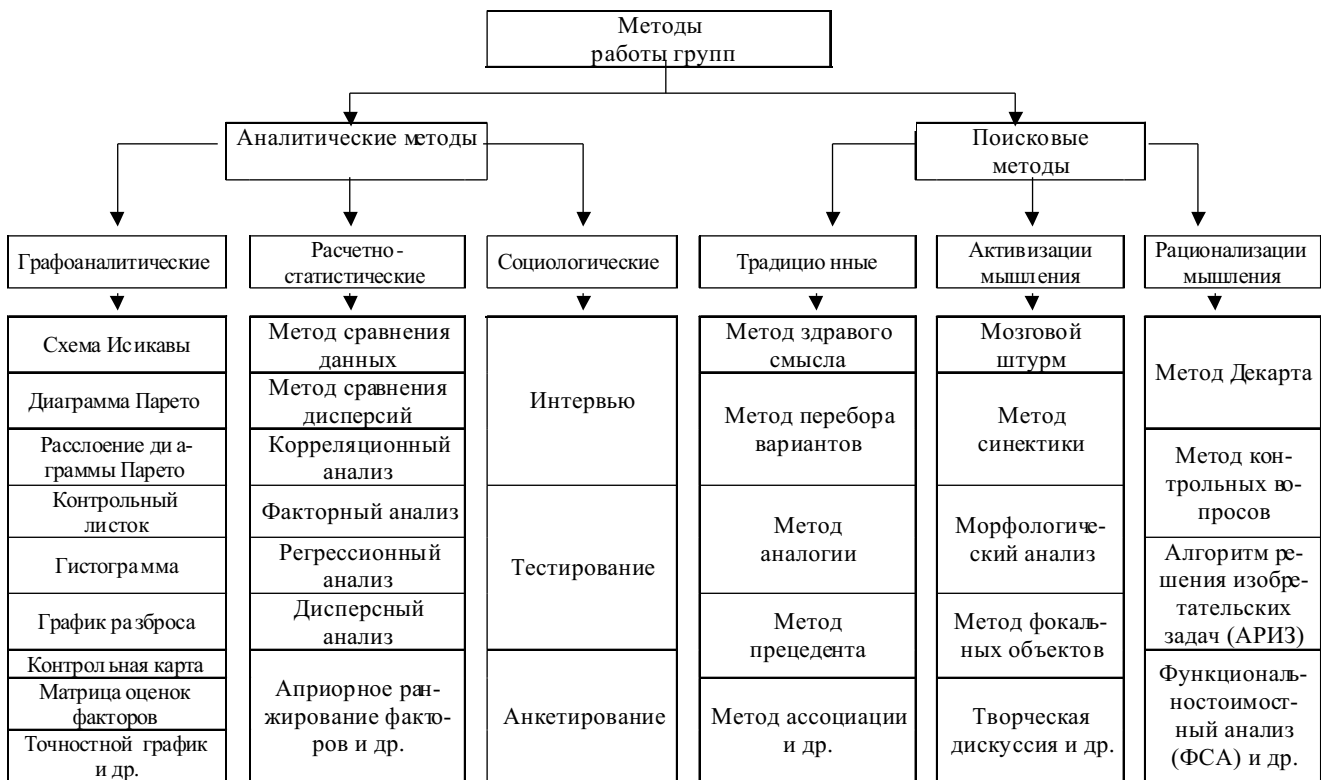


Рис. 6. Методы работы групп

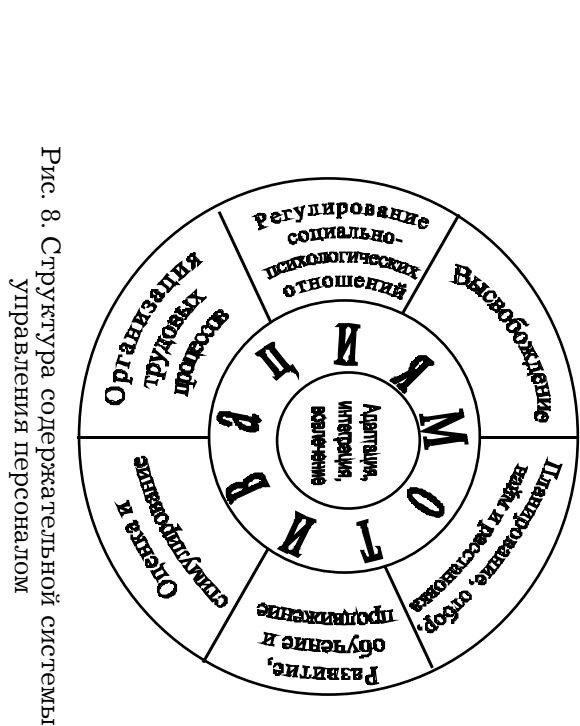


Рис. 8. Структура содержательной системы управления персоналом

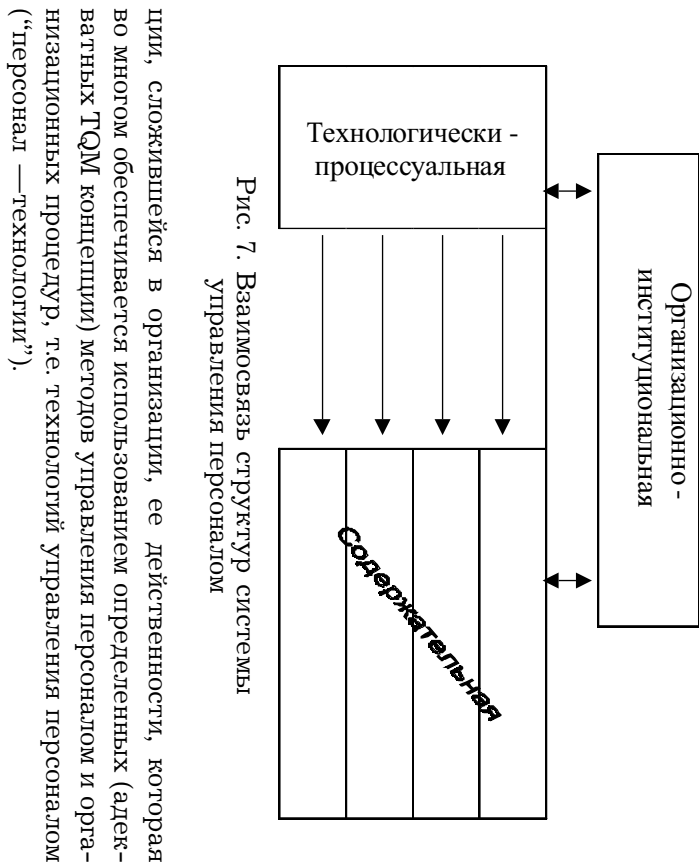


Рис. 7. Взаимосвязь структур системы управления персоналом

ции, сложившейся в организации, ее действенности, которая во многом обеспечивается использованием определенных (адекватных ТQM концепции) методов управления персоналом и организационных процедур, т.е. технологий управления персоналом ("персонал — технологии").

Как известно, на трудовое поведение кроме системы управления персоналом в числе внешних воздействий, оказывает влияние в целом вся трудовая ситуация. Важной составляющей последней является состояние производственной среды, которая должна способствовать улучшению деятельности персонала, в том числе, через усиление мотивации. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2001 “Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности” при создании подходящей производственной среды следует уделять внимание, в частности:

- ◆ правилам техники безопасности;
- ◆ эргономике;
- ◆ размещению рабочих мест;
- ◆ средствам обслуживания персонала в организации;
- ◆ условиям труда.

Обратим внимание на тезис о размещении рабочих мест. С нашей точки зрения, речь должна идти не только о размещении, но об организации рабочих мест в целом, включая их оснащение, планировку и обслуживание. Система рабочих мест занимает особое место в производственной среде и в целом в трудовой ситуации, особенно с точки зрения управления персоналом: планирование, отбор, расстановка, обучение, развитие, продвижение и высвобождение персонала учитывает требования системы рабочих мест, организация трудовых процессов осуществляется в рамках системы рабочих мест.

2.2. Качество управления персоналом организации

Определяя место и значение управления персоналом в системе качества, необходимо ставить и решать вопрос о качестве самой системы управления персоналом, о критериях ее качества и их оценки. Выработка таких критериев качества системы управления персоналом должна, на наш взгляд, базироваться на важнейших принципах всеобщего управления качеством, и прежде всего, на принципе “номер один” — ориентации на потребителя. Характеризуя принципиальные отличия новой модели управления, ориентированной на концепцию TQM, С. Джордж и А. Ваймерскирх так определяют роль персонала

(служащих) в реализации этого принципа. Сторонники старой модели смотрят на служащих как на нечто чуть более важное, чем вещи, как на “наемных работников”, получающих деньги за свою работу, дешевые винтики в корпоративной машине, которая едва замечает их присутствие или отсутствие. Такого взгляда придерживаются руководители, которые намеренно жертвуют благосостоянием служащих ради кратковременных финансовых результатов. Приверженцы новой модели считают, что удовлетворение служащих — главный показатель удовлетворения потребителя и что верность служащих приводит к верности потребителя. При возрастании удовлетворения служащих компания также может ожидать повышения ключевых показателей удовлетворения потребителя и финансовых результатов [8, с. 123]. Иными словами удовлетворение внешнего потребителя осуществляется через удовлетворение внутренних потребителей, коими являются сотрудники организации. Указанные авторы приводят опыт компании BI Performance Services, которая в 1994 г. стала первой компанией в сфере услуг, получившей премию качества Миннесота (США). Наиболее примечательной, с точки зрения рассматриваемого нами вопроса, является разработанная этой компанией модель лояльности [8, с. 127]. Эта модель показывает источник качества финансовой деятельности, ее связь с практикой (культурой) поведения на рабочем месте, качеством работы, лояльностью служащих (работников) и лояльностью потребителей.

При этом лояльность служащих по определению BI означает, что они:

- ◆ понимают и поддерживают бизнес-цели и задачи организации;
- ◆ постоянно и активно работают вместе со всей организацией;
- ◆ делают “больше и лучше”, чтобы создать ценность для потребителя;
- ◆ изменяют отношение к работе, чтобы соответствовать меняющимся требованиям рынка.

Безусловно, в основе лояльности персонала лежит удовлетворение его запросов. Таким образом, TQM — ориентированные организации, исходя из того, что результаты их финансовой деятельности зависят от лояльности и удовлетворения

потребителей, а последние, в свою очередь, от лояльности и удовлетворения работников, должны нацеливать систему управления персоналом на определение, понимание и удовлетворение запросов своих сотрудников. Следовательно, при разработке критериев качества системы управления персоналом необходимо исходить из степени удовлетворения разнообразных потребностей работников и их влияния через качество выполняемых работ, на качество производимых организацией товаров (услуг). С учетом вышесказанного можно представить модель обеспечения лояльности (рис. 9), отметив при этом достаточно высокую степень ее схематичности, так как, естественно, кроме управления персоналом в процессе обеспечения лояльности участвуют и другие составляющие менеджмента организации. Однако в целях нашего исследования мы сознательно для упрощения и более глубокого изучения избранной системы абстрагируемся от них.

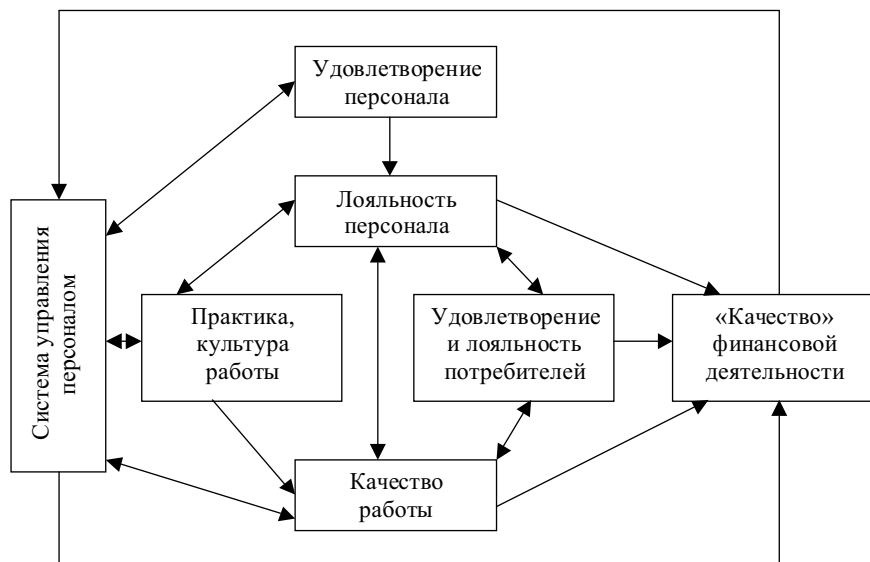


Рис. 9. Модель обеспечения лояльности

Раскрывая категорию “качество”, мы показали взаимосвязь качества производимой продукции, качества труда, качества трудовой жизни и качества жизни. Следуя этой логике, управление персоналом (как часть системы всеобщего управления

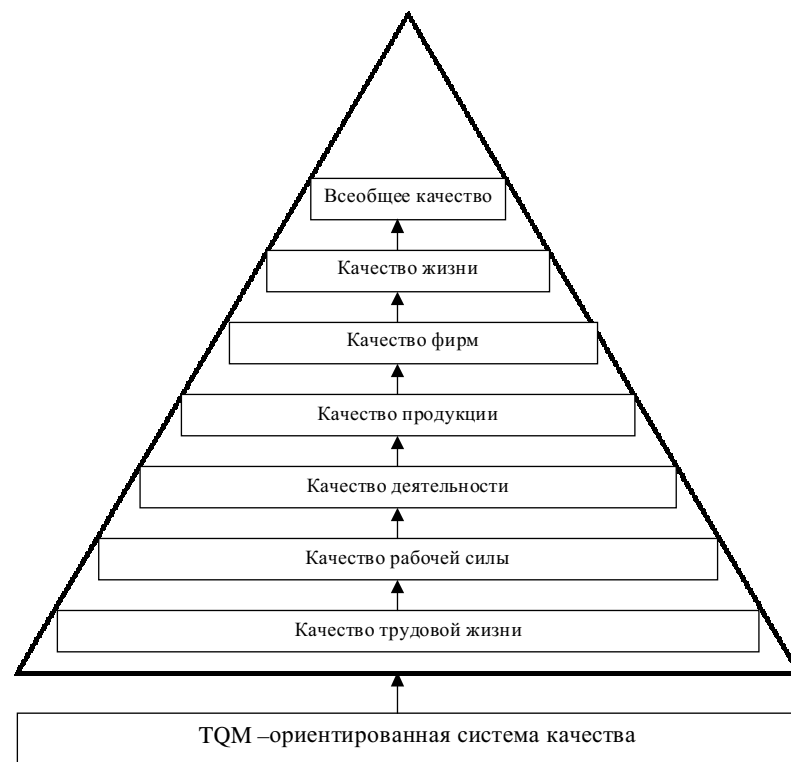


Рис. 10. Пирамида качества

качеством) обеспечивает в определенной степени: качество рабочей силы, качество работы и продукции, качество трудовой жизни и, как следствие, качество жизни. Таким образом, при “участии” управления персоналом формируется не только внутриорганизационная (внутрифирменная) иерархия качества, но и так называемая пирамида качества, отображающая влияние внутрифирменного качества на общество в целом.

Чтобы определить качество системы управления персоналом через воздействие на качество необходимо использовать целую систему оценочных показателей, критериальными среди которых, с нашей точки зрения, должны быть показатели качества рабочей силы, качества труда и качества трудовой жизни. Имея в виду, что качество трудовой жизни характеризуется (см. главу I) как объективными показателями, так и субъективными оценками, большинство организаций широко исполь-

зуют данные постоянно проводимых опросов работников для определения степени удовлетворения их потребностей и оценки различных сторон трудовой жизни.

При определении системы оценочных показателей качества управления персоналом мы будем опираться на накопленный опыт мировой практики оценки делового совершенства. Первой такой моделью явились, как известно, критерии национальной премии Японии за качество — премии имени Деминга, учрежденной в 1951 г. Положение о премии содержит 48 оценочных показателей, сгруппированных по 10-ти критериям: политика в области качества; организация и управление деятельностью предприятия; обучение и распространение знаний в области качества; сбор, обработка и интерпретация данных о качестве; анализ проблем качества; стандартизация; контроль качества; обеспечение качества; результаты; перспективное планирование в области качества. Оценка участников конкурса проводится по 100-балльной системе, для получения премии Деминга требуется набрать не менее 70 баллов. Осознание роли, которую сыграла премия Деминга в росте качества в Японии, привело специалистов США к учреждению в 1987 г. собственной широкопрофильной престижной премии, а именно — национальной премии за качество имени Малкольма Болдриджа. Цель этой премии — оказать помощь американским предпринимателям в осознании роли качества в достижении конкурентоспособности предприятия на мировом рынке и в овладении современными методами обеспечения качества. Премия Болдриджа присуждается ежегодно предприятиям-победителям на конкурсной основе. Оценка участников конкурса проводится по 1000-балльной системе по 32 показателям, сгруппированным по следующим 7 критериям: роль руководства, информация и анализ, стратегическое планирование качества, использование человеческих ресурсов, управление процессами, результаты в области качества и хозяйственной деятельности, удовлетворение требований потребителей.

Тремя годами позже учреждения премии М. Болдриджа Европейским фондом менеджмента качества была учреждена Европейская премия качества, которая первоначально представляла собой обогащенную версию американской премии. Однако после критического анализа концептуальных основ премии в

нее были внесены изменения, наиболее важными из которых было отделение обеспечивающих факторов (факторов, характеризующих возможности) от результатов деятельности. Эти изменения перевели Европейскую премию качества, по мнению Т. Конти [11], на другой концептуальный базис по сравнению с премиями Деминга и Болдриджа. Европейская премия с ее системным взглядом на компанию сквозь призму TQM может рассматриваться как наиболее совершенная модель делового совершенства.

Цель Европейской премии качества состоит в стимулировании и мотивации деятельности европейских компаний в повышении качества товаров и услуг. Оценка участников конкурса на соискание этой премии проводится по 100-балльной системе по 9-ти критериям:

- ◆ роль руководства в управлении качеством;
- ◆ управление персоналом;
- ◆ стратегия и политика в области качества;
- ◆ эффективность использования ресурсов;
- ◆ процессы;
- ◆ удовлетворенность персонала работой;
- ◆ удовлетворенность потребителей;
- ◆ результаты деятельности;
- ◆ воздействие на общество.

Введение Европейской премии за качество инициировало учреждение национальных премий в области качества во многих странах мира. Пятьдесят первой страной, где в 1996 г. была введена подобная премия, стала Россия. Разработка премии в области качества Правительства Российской Федерации велась в течение нескольких лет. Прототипом для российской премии послужила европейская модель. Однако состав основных критериев и оценочных показателей, их формулировки были увязаны с отечественным опытом работ по обеспечению качества. Оценка участников конкурса на соискание российской премии ведется по 1000-балльной системе, включающей 9 основных критериев деятельности предприятия и 160 оценочных показателей. Важно отметить, что в сумме баллов российской премии самая большая доля отводится характеристике удовлетворенности потребителей. Графическое изображение модели российской премии в области качества показано на рис. 11.

Основанный в 1996 г. в Чикаго Всемирный совет по качеству (World Quality Council — WQC) учредил всемирную премию в области качества для предприятий, которые стремятся повысить качество своей продукции и берут на себя обязательство постоянно совершенствоваться в этом с целью служить примером другим предприятиям. Комитетом по присуждению премии подготовлено и выпущено специальное пособие, содержащее 100 принципов менеджмента качества, позволяющих повысить качество на любом предприятии. Все принципы сгруппированы в 10 блоков: культура удовлетворения клиента, стратегия информационной политики, бенчмаркинг, информация и анализ данных, лидерство и участие в управлении, планирование и принятие решений, кадровая политика, постоянное повышение квалификации, системы производства и управления, осознание результатов производства.

Лидирующая роль руководства 100 баллов (10 %)	Персонал 120 баллов (12%)	Процессы, осуществляемые организацией 130 баллов (13%)	Удовлетворенность персонала 90 баллов (9%)	Результаты работы организации 120 баллов (12%)
	Политика и стратегия организации в области качества 100 баллов (10%)		Удовлетворенность потребителей качеством продукции (услуг) 180 баллов (18%)	
	Партнерство и ресурсы 100 баллов (10%)		Влияние организации на общество 60 баллов (6 %)	
ВОЗМОЖНОСТИ 550 баллов (55%)			РЕЗУЛЬТАТЫ 450 баллов (45%)	

Рис. 11. Модель премии Правительства РФ в области качества

Таблица 4

Оценочные критерии премий в области качества

№ группы	Имени Деми нга	Имени Болдриджа	Европейская	Российская
1.	Политика и области качества	Роль руководства	Роль руководства	<i>Лидирующая роль руководства</i>
2.	Организация и управление деятельностью предприятия	Информация и анализ	Управление персоналом	Планирование в области качества
3.	Обучение и распространение знаний в области качества	Стратегическое планирование качества	Стратегия и политика в области качества	Персонал, политика и стратегия
4.	Сбор, обработка и интерпретация данных о качестве	Использование человеческих ресурсов	Эффективность использования ресурсов	Партнерство, рациональное использование ресурсов
5.	Анализ проблем качества	Управление процессами	Процессы	Процессы осуществляемые организацией
6.	Стандартизация	Результаты в области качества и хозяйственной деятельности	Удовлетворение персонала работой	Удовлетворенность потребителей качеством продукции
7.	Контроль качества	Удовлетворение требований потребителей	Удовлетворение потребителей	Удовлетворенность персонала
8.	Обеспечение качества		Влияние на общество	Влияние организации на общество
9.	Результаты в области качества		Результаты деятельности	Результаты работы организации
10.	Перспективное планирование в области качества			Результаты работы организации

Особо следует подчеркнуть, что все эти премии в области качества не за высокое качество каких-либо отдельных конк-

ретных видов продукции, а за результаты всей деятельности предприятия и за сам подход к решению проблем качества. При этом критерии премий в области качества представляют собой образцовые модели TQM, что позволяет использовать их для самооценки организациями своих возможностей в сфере качества, а дальше посредством бенчмаркинга, сравнить ее с признанным лучшим опытом работы. Так, специалисты считают, что участие предприятия в общенациональном или европейском конкурсе по качеству — это на 10% борьба за победу и на 90% — объективная оценка своих возможностей. Удовлетворить все требования, предъявляемые этими конкурсами, достаточно трудно, поскольку это связано с анализом исключительно большого объема информации, выявлением и устранением различного рода недостатков в работе предприятия. Важнейшим результатом участия в конкурсе является не столько получение премии, сколько улучшение деятельности предприятия. Несомненно, что для многих российских предприятий участие в конкурсе позволит, сформулировав новые задачи, освоить прогрессивные методы и подходы в области менеджмента качества, то есть может стать подлинным прорывом в будущее.

В 2002 году Госстандартом России были подведены итоги пятилетия введения конкурсов на соискание премий Правительства РФ в области качества. Практика этих пяти лет показало, что действительно, критерии премии используют в качестве ориентиров не только участники конкурса. Самооценка на основе модели премии позволяет любой организации независимо от формы собственности, размера, отраслевой принадлежности и уровня развития получать всестороннюю картину своей деятельности, ее результатов и на этой основе определять направления своего дальнейшего развития. За 5-летний период более 400 организаций ознакомились с особенностями самооценки и стали систематически ее применять. Это, несомненно, сказалось и на большей их готовности к освоению TQM философии. Результаты прошедших пяти конкурсов представлены в табл. 5. Данные таблиц 5 и 6 свидетельствуют о том, что, во-первых, из года в год число организаций, участвующих в конкурсе повторно, увеличивалось и в 2001 г. достигло 40% от всех конкурсантов. Это означает, что организации, не получившие звание дипломанта или лауреата, тем не менее продолжают приме-

нять самооценку и улучшать свою деятельность. Во-вторых, ужесточаются требования к участникам конкурса для получения признания, так как повышается уровень оценки (количество баллов) для получения премии.

Таблица 5¹

Итоги проведения конкурсов на соискание премий Правительства РФ в области качества

Год проведения конкурсов	Количество организаций конкурсантов	Количество организаций повторно участвующих в конкурсе	Число обследованных организаций	Количество дипломантов	Количество лауреатов премии
1997	71	—	9	—	6
1998	76	14	20	9	9
1999	77	17	27	14	10
2000	105	31	28	10	11
2001	69	27	29	12	11
Всего за 5 лет	398	89	113	45	47

Таблица 6²

Уровень оценки, установленный Советом по присуждению премий Правительства РФ в области качества (в баллах)

Год проведения конкурсов	Уровень оценки, установленный Советом по присуждению премий	
	для признания организации дипломантом конкурса	для признания организации лауреатом конкурса
1997	—	500
1998	400	525
1999	450	525
2000	500	550
2001	500	550

¹ Стандарты и качество. 2002. № 10. С. 55.

² Ка

Таблица 7

Исходя из сформулированных выше теоретических подходов к пониманию системы управления персоналом и качества, а также учитывая сложившуюся практику оценки деятельности организаций с точки зрения системы менеджмента качества, оценка качества системы управления персоналом должна включать оценку совокупности показателей, характеризующих как саму систему управления персоналом, так и ее влияние на качество протекающих (осуществляемых) в организации процессов и на результаты деятельности организации, то есть иметь следующую структуру (см. рис. 12).

Для оценки каждой составляющей, представленной на схеме, может быть предложена следующая совокупность конкретных показателей (см. табл. 7).

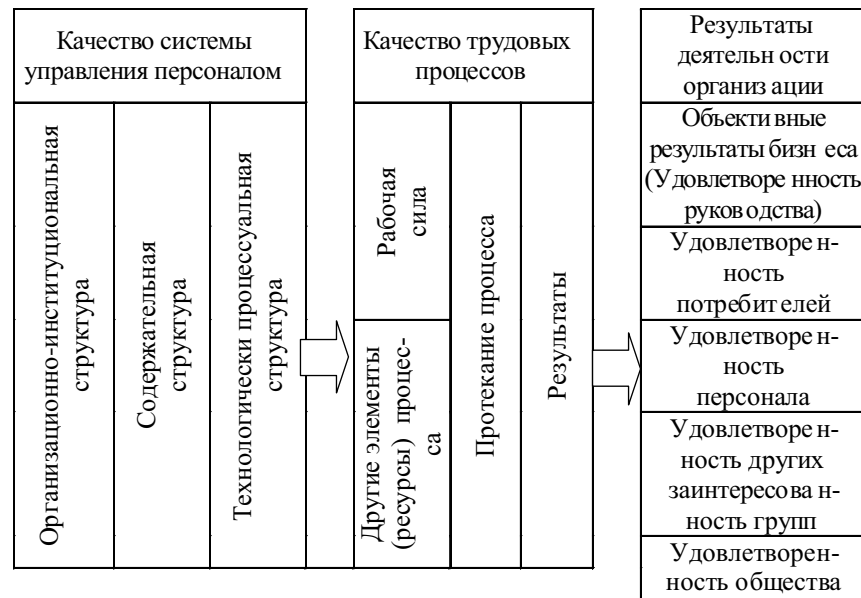


Рис. 12. Структура качества управления персоналом

Показатели качества управления персоналом

№ п/п	Структура/элемент	Показатели
А. Качества системы управления персоналом		
I.	Организационно-институциональная структура	Структура службы управления персоналом (изменения), соответствие целям, структура и численность персонала службы УП, уровень его квалификации, уровень регламентации работников службы УП, соответствие выполняемых функций, изменения в выполнении функций по УП, ответственность и полномочия сотрудников УП, документационное обеспечение службы УП, распределение областей ответственности и функций между подразделениями и сотрудниками, делегирование полномочий, участие в самооценке, средний объем работ по функциям, оптимальность (качество, сроки) выполнения функций, др.
II.	Содержательная структура	Обеспеченность персоналом, наличие и время существования вакансий, соответствие профессионального профиля рабочих мест и работников, наличие (отсутствие, изменение) числа сверхурочных часов на 1 работника, соответствие квалификации работников сложности выполняемых работ, соответствие социально-личностных характеристик требованиям, текучесть кадров, число обращений к администрации по вопросам перевода в другие подразделения, наличие информации о потребности в персонале, соотношение числа откликнувшихся на объявление вакансии, участвующих в конкурсе на нее, получивших приглашение на работу, принятых на работу и оставшихся на работе после испытательного срока, др.
1.	Планирование, отбор, найм расстановка	
2.	Развитие, обучение и продвижение	Наличие программ обучения, повышение квалификации, профессионально-квалификационного продвижения, их соответствие целям и задачам развития организации, степень освоения знаний, навыков, умений, изменение трудовых
		показателей после обучения, изменение в трудовом поведении различных категорий персонала, продолжительность различных программ, обновление программ, формы обучения, охват работников программами, доля работников, владеющих смежными профессиями, специальностями, наличие кадрового резерва, рост квалификации работников.

3.	Оценка и стимулирование	Принятая система учета и оценки результатов труда, ее соответствие целям и задачам организации, состояние нормирования труда (виды норм, их качество, охват нормированием, пересмотр норм); применяемые формы и системы оплаты труда, их соответствие предъявляемым требованиям, премиальные системы (показатели, условия, шкалы, круг премируемых, периодизация премирования); система дифференциации оплаты труда, учет квалификации (тарифные сетки, их характеристики и др.); применяемые доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам; порядок начисления заработной платы, доплат, премий и др., порядок пересмотра заработной платы, соблюдение законодательства РФ; уровень, структура, динамика заработной платы, соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение уровня оплаты труда в организации и у конкурентов, в отрасли, на аналогичных должностях, соотношение динамики заработной платы и темпов инфляции; своевременность выплаты заработной платы; виды и действенность неденежных материальных стимулов; формы нематериального стимулирования (морального, социального).
4.	Организация процесса труда, рабочих мест, условий труда	Структура трудовых процессов, характеристики их составляющих, соответствие социальным, экономическим, организационным, психофизиологическим требованиям; соблюдение границ разделения труда, принципов кооперации; отсутствие (наличие) монотонности; величина и характер нагрузок, темп работы, рабочая поза; динамика и состояние работоспособности, наличие (отсутствие, динамика) профессиональных заболеваний; производственный травматизм; конкретные показатели, характеризующие санитарно-гигиенические условия труда (температура, влажность, подвижность воздушной среды, чи́стота (загрязненность) воздушной среды, шум, вибрация, освещение, излучения); показатели эстетических условий труда; показатели эффективности организации рабочих мест; режимы труда и отдыха, графики сменности; показатели использования рабочего времени работника и оборудования; средства безопасности и охраны труда, численность (доля) занятых на работах с неблагоприятными (вредными, особо вредными, опасными) условиями труда, выполняющих работу вручную.

5.	Регулирование социально-психологических отношений	Наличие (число) конфликтов, трудовых споров, их причины, потери рабочего времени из-за конфликтов; текучесть по причине неудовлетворенного социально-психологического климата; наличие разобщенных групп, неформальных лидеров, направленность их влияния, общение вне работы; социальное обслуживание работников; характер отношений с руководителями, подчиненными, сотрудниками; стиль руководства.
6.	Адаптация, интеграция, вовлечение	Период (сроки) адаптации, показатели динамики результатов (количественных и качественных) труда, «разброс» этих показателей, вхождение в социальные группы, личное возвышение, участие в управлении (участие в работе групп), показатели абсентизма, повышение творческой активности, принятие системы ценностей и норм, трудовая, технологическая дисциплина, потенциальная текучесть.
7.	Высвобождение	Число (доля) постоянных работников, состав (социально-демографический, профессионально-квалификационный, по стажу) увольняемых, причины увольнений, соответствие законодательству РФ процедур высвобождения, увольнения, текучесть, в т.ч. потенциальная.
III.	Технологическо-процессуальная структура	Методы, технологии, процедуры, регламенты планирования, отбора, найма, расстановки, развития и т.д. по функциям управления персоналом.
Б. Качество трудовых процессов		
I.	Рабочая сила	
1.	Социально-демографическая составляющая	Структура персонала по возрасту, полу, семейному положению, состоянию здоровья (наличие хронических, в т.ч. профессиональных заболеваний, заболеваемость).
2.	Социально-экономическая (профессионально-квалификационная) составляющая	Профессионально-квалификационный состав работников, соответствие рабочим местам, целям, задачам развития; уровень образования; профессионализм; компетентность, знания, умения, навыки; структура персонала по стажу работы.
3.	Социально-личностная составляющая	Энергичность, мотивированность, инициативность, целеустремленность, интуиция, трудовая, творческая активность, сообразительность, решительность, коммуникабельность, лидерство, ответственность, упорство, дипломатичность, порядочность, честность, самостоятельность, восприимчивость к новому, требовательность, способность работать в коллективе и др.

II.	Средства труда, предметы труда	Соответствие средств и предметов труда целям и задачам, состав оборудования по профилю, его характеристики, производительность, обновление, состояние, ремонтное обслуживание; безопасность, эргономичность оборудования и предметов труда; наличие вредного воздействия на работника (шум, вибрация, излучение и др.); наличие и состояние необходимой организационно-технической оснастки (производственная мебель, инструмент, тара, средства освещения, связи и сигнализации, средства уборки рабочего места; обеспечение средствами, предметами труда рабочих мест (плановременность, комплексность, своевременность, др.).
III.	Производственная информация	Нацеленность информации на миссии организации, соответствие целям, задачам, уровень доступа к информации, качество информации, средства защиты безопасности, объем информации (для структур, работников), отображение, обновление, периодичность, др.
IV.	Функционирование (протекание процесса)	Соответствие технологическим требованиям по параметрам (время, последовательность, интенсивность, проч.); наличие документации; регламентация; используемые методы труда (состав приемов, действий, характер выполнения, последовательность).
V.	Результаты процесса труда	Затраты и структура времени (работники, оборудование); производительность; качество постоянных работ, изделий; уровень выполнения норм.
В. Результаты деятельности организации		
1.	Объективные результаты бизнеса («восприятие» руководством)	Сокращение производственного цикла и его фаз, эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня, интегральный коэффициент использования рабочего времени); выработка продукции на 1 работника (рабочего); трудоемкость продукции; качество продукции; издержки производства, прибыль, рентабельность, период оборота капитала, оперативный поток денег, эффективность использование инвестиций; издержки на рабочую силу, доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, издержки на 1 сотрудника; объем продаж, расширение (потеря) рынков, приобретение новых и удержание потребителей, рекламации, претензии, уровень брака, возврат продукции, частота обращений в течении гарантийного срока, затраты на исправление брака, награды (премии) за качество.

2.	Восприятие (удовлетворенность) потребителей	Общее суждение о продукции, качество предпродажного обслуживания, услуги по доставке, документация, обучение обращению с новой продукцией, качество и надежность купленной продукции, гарантийный срок, качество послепродажной технической поддержки, доступность и отзывчивость персонала в отношении потребителя (жалобы), соблюдение договоров, управление претензиями, рекламациями, быстрота устранения дефектов (удовлетворения претензий), мнение о соотношении потребительской ценности и цены.
3.	Восприятие (удовлетворенность) акционеров	Удовлетворенность ростом конкурентоспособности, имиджем организации, мнение о прибыльности, о потенциале роста, отношения с руководством, желание сохранить (увеличить) уровень инвестиций, мнение о политике распределения прибылей.
4.	Восприятие (удовлетворенность) персонала а) прямые показатели	Удовлетворенность перспективами роста и карьеры, работой, рабочим местом, условиями, безопасностью труда, социально-психологическим климатом (межличностные отношения, наличие стрессов, сотрудничество, ощущение равноправия, справедливости), вовлечением (чувство приверженности к организации, делегирование полномочий, работа командами, ответственность); удовлетворенность оплатой труда, распределением социального пакета (справедливость).
	Б) косвенные показатели	Абсентеизм, текучесть, нарушения трудовой и технологической дисциплины, претензии руководства, степень участия в группах (командах), наличие конфликтов, трудовых споров, заявлений о переводе, жалоб, участие в социальных инициативах, стаж работы в организации, индивидуальная выработка, выполнение норм труда, др.
5.	Восприятие обществом	Соблюдение законодательства, норм, постановлений (в области занятости, оплаты труда, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды); воздействие на социальную среду (поддержка образовательных структур, культуры, здравоохранения, спортивных и общественных мероприятий; развитие местной территории, инфраструктуры, энергосберегающая политика, др.

2.3. Роль управленческого персонала в обеспечении требований TQM

Особое значение в системе управления качеством, базирующейся на концепции TQM, отводится роли управленческого персонала, его лидерству.

Лидерство высшего руководства, его обязательства и активное участие являются решающими при разработке и поддержании в рабочем состоянии результативной и эффективной системы менеджмента качества с целью достижения выгоды для всех заинтересованных сторон.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2001 перед высшим руководством стоит задача рассмотреть такие меры, как:

- ◆ разработка прогноза, политики и стратегических целей, соответствующих назначению организации;
- ◆ демонстрация на собственном примере стиля управления, обеспечивающего доверие персонала;
- ◆ доведение до сведения персонала направления деятельности организации, ценностей, связанных с качеством и системой менеджмента качества;
- ◆ участие в проектах по улучшению, поиск новых методов, решений и разработка новой продукции;
- ◆ получение обратной связи непосредственно по результативности и эффективности системы менеджмента качества;
- ◆ определение процессов жизненного цикла продукции, добавляющих ценность в интересах организации;
- ◆ определение вспомогательных процессов, влияющих на результативность и эффективность процессов жизненного цикла продукции;
- ◆ создание среды, способствующей вовлечению и развитию работников;
- ◆ обеспечение организационной структуры и ресурсов, необходимых для поддержки стратегических планов организации.

Высшему руководству следует также определить методы измерения деятельности организации, чтобы установить, достигнуты ли запланированные цели

Руководители обеспечивают выполнение работы силами других людей. Руководители, которые учитывают потенциальные возможности своих подчиненных, способствуют их творческому росту и раскрытию их потенциала. Главной обязанностью каж-

дого руководителя в организации, успешно действующей в условиях современного рынка, является обеспечение качества результатов деятельности его подразделения. Руководители должны нести полную ответственность за результаты деятельности своих подразделений. Руководители на всех уровнях имеют подчиненных, за которых и перед которыми они ответственны.

Каждый руководитель обязан устанавливать стандарты личного качества работы и подавать пример своим подчиненным. Каждый руководитель должен быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником. Если руководитель хочет добиться от своих подчиненных бездефектной работы, то нужно самому приложить немало усилий и устранить ошибки в своей работе. Тогда рядовые работники и подчиненные, руководители низшего звена будут приносившие к установленным на деле стандартам качества.

Новое отношение к качеству должно начинаться сверху, с высших административных лиц организации, и распространяться на каждый уровень руководства, на более низкий уровень руководителей и рядовых работников. Успех пропорционален степени участия руководства, так как руководство решает задачи, определяющие возможность улучшения деятельности, такие как:

1. Выделение ресурсов.
2. Создание организационной структуры.
3. Выбор лидеров
4. Определение политики.
5. Установление стандартов работы.
6. Выдача заданий и составление инструкций на выполнение работ.
7. Определение методов работы.
8. Установление приоритетов.
9. Оценка и поощрение результатов деятельности.
10. Отбор и подготовка кадров.

Руководство организации должно обеспечить устранение препятствий, которые мешают правильному выполнению работниками своих функций, предоставить все необходимые условия для качественного выполнения рабочими и служащими своей работы.

Главной заботой каждого руководителя является понимание деятельности, за которую он несет ответственность, зна-

ние своих подчиненных, реальных помех и препятствий на пути совершенствования работы. Лучшим способом выявления помех является собственный опыт работы, которая поручается подчиненным.

Процесс вовлечения руководства в улучшение работы проходит три этапа, которые принято называть “лестницей совершенствования”.

Первый этап — осознание руководством необходимости в совершенствовании, в понимании того, что представляют собой новые требования, кто и за что несет ответственность и что представляет собой процесс. Руководители, которые достигают первой ступени, осознают необходимость в повышении качества, но, как правило, стремятся побыстрее передать полномочия кому-либо другому, например, службе качества.

Второй этап — готовность руководства оказать поддержку процессу. Это означает, что руководители убеждены в необходимости улучшения результатов работы и готовы вложить в это дело некоторые ресурсы.

Третий этап — руководство само примет активное участие в этом процессе улучшения работы.

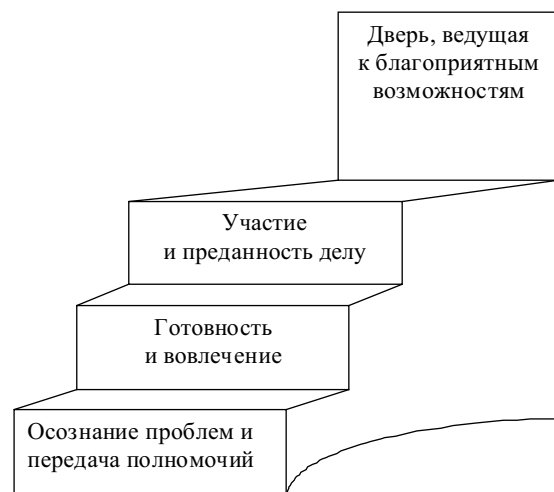


Рис. 13. Лестница совершенствования¹

¹ Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1990. С. 95.

При вовлечении руководства в процесс улучшения работы должен меняться стиль руководства. Необходимо осуществлять так называемое коллективное управление, при котором активная роль принадлежит рядовым работникам, непосредственно участвующим в решении производственных вопросов.

В условиях коллективного управления основная задача руководителя — научиться эффективно координировать деятельность групп. Необходимо, чтобы в итоге сама группа, без начальника, смогла бы выявлять проблемы и принимать решения, связанные со своей работой. Тогда в максимальной степени проявляются коллективная ответственность и коллективный подход.

Руководители низшего и среднего звеньев зачастую противостоят коллективному управлению, поскольку они с ним незнакомы и чувствуют себя неуверенно перед неизвестностью. Изменение привычного стиля кажется им весьма рискованным. По существу, 60—70% из них рассматривают потерю части полномочий как угрозу своему положению.

Большинство руководителей низшего и среднего звеньев проявляют значительную обеспокоенность, связанную со следующими угрозами:

1. Потеря гарантии занятости.
2. Потеря авторитета.
3. Увеличение объема работы.
4. Утрата полномочий и права оценки труда подчиненных.
5. Разрушение отношений между начальником и подчиненными, построенных по принципу единоначалия, и потеря власти.
6. Сомнения относительно искренности намерений высшего руководства.

Условия эффективности системы коллективного управления, лежащие на стороне руководства, можно определить следующим образом.

1. *Обучение.* Всем руководителям нужны знания методов решения проблем и принятия решений, которыми будут пользоваться их подчиненные. Кроме того, они должны быть знакомы с групповой динамикой.

2. *Определение рабочих заданий.* Все руководители должны определить, что можно ожидать от подчиненных в условиях

коллективного управления и какие критерии использовать для их оценки. Это нужно довести до сведения подчиненных, согласовать с ними. Должностные инструкции руководителей должны быть переработаны и отражать принципы коллективного управления.

3. *Модификация системы поощрения и наказания.* Высшее руководство не может поощрять коллектив и наказывать его руководителя. Руководство должно очень тщательно пересмотреть системы поощрения и наказания для отражения новой роли руководителей и модифицировать их для внедрения требуемых моделей поведения.

4. *Участие на раннем этапе.* Важно вовлекать все уровни руководства в разработку и внедрение системы коллективного управления.

5. *Сплочение руководителей одного уровня.* Руководители одного уровня лучше всего понимают друг друга. Встречи руководителей одного уровня для обмена мнениями по поводу коллективного управления и процесса улучшения работы служат эффективным способом убеждения руководителей в получаемых преимуществах.

6. *Ознакомление с опытом.* Посещение другой организации или другого предприятия, где внедрена эффективная система коллективного управления, может значительно скорее убедить скептиков, чем голая теория.

7. *Убеждение на собственном примере.* Если руководители высшего звена хотят убедить своих подчиненных в том, что они верят с политикой коллективного управления, им лучше всего начать внедрение этой системы с самих себя.

8. *Совершенствование процесса принятия решений и поднятие авторитета.* По мере того как ответственность за принятие решений передается рядовым работникам, руководители среднего звена должны передать часть своих функций, связанных с принятием решений, руководителям низшего звена для поднятия их авторитета. При этом все должны понимать, что руководство будет реализовывать только те решения, которые способствуют повышению качества, производительности труда и сокращению затрат.

Характеризуя требования к руководству следует особо выделить такие аспекты, как:

а) способность “предвидения” — “видения будущего” организации, перспектив и направлений ее развития, на основании чего возможно четко определить миссии и перспективные цели организации;

б) степень соответствия ролевой модели руководителя, степень понимания целей организации;

в) нацеленность на реализацию миссий организации, целеустремленность, которая предполагает не только личную вовлеченность в этот процесс, но и способность обеспечить более широкое участие персонала в процессе улучшения, достижения корпоративных целей (вовлечение персонала и делегирование полномочий);

г) инновационность мышления и подходов в управлении;

д) влияние на формирование корпоративной системы ценностей и в целом на корпоративную культуру, ориентированную на приверженность всеобщему качеству;

е) умение налаживать необходимые межличностные отношения внутри подразделения и в целом в организации;

ж) умение считаться с мнением персонала, учитывать его и поощрять;

з) готовность и способность отводить главную роль в организации социальной системе и социально-трудовым отношениям.

Кроме того, важны такие свойства личности руководителя, как неконформизм, любознательность, открытость к новому, способность думать и действовать нетрадиционно, разносторонность. Эти качества отражают позитивное отношение к будущему и необходимости изменений, улучшений, без чего невозможно динамичное развитие организации, обеспечение ее конкурентоспособности.

Ну и, безусловно, чисто профессиональные качества, специальная компетентность формируют значительный блок названных требований.

Говоря о компетентности руководства, следует уточнить это понятие. Компетентность — термин, эквивалентный термину “соответствие” (от лат. *competens, competentis* — соответствующий, способный знающий, сведущий в определенной области).

Различают разные виды профессиональной компетентности:

◆ специальная компетентность — владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

◆ социальная компетентность — владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

◆ личностная компетентность — владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

◆ индивидуальная компетентность — владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок.

Названные виды компетентности означают по сути дела зрелость человека в профессиональной деятельности, в профессиональном общении, в становлении личности профессионала, его индивидуальности. Названные виды компетентности могут не совпадать в одном человеке. Человек может быть хорошим узким специалистом, но не уметь общаться, не уметь осуществлять задачи своего развития. Руководитель должен обладать как высокой специальной компетентностью, так и адекватной социальной, личностной и индивидуальной компетентностью.

В условиях реализации принципов всеобщего управления качеством, очевидно, идеальной служит модель “тренера команды”, которая резко отличается от иерархической авторитарной модели. Лидер авторитетен, но не авторитарен; он высвобождает потенциал личности, не выраженный в обычных условиях, воодушевляет на осуществление миссий, раскрывает внутреннюю энергетику, которая делает команду победительницей. Характеристики лидера проистекают из свойств его личности. В организации, где всегда преобладала авторитарная централизованная модель менеджмента и стратегия в отношении персонала, направленная на стандартизацию отношений и ограничение их изменчивости, высшие руководители соответству-

ют скорее модели менеджера, чем модели лидера. Маловероятно, что такая организация будет способна изменить свое лицо без быстрых и радикальных изменений в высшем руководстве. Но даже без такой радикальной перемены, которая скорее — исключение, чем правило, организация может начать совершенствование лидерства (если этого захочет высшее руководство) принятием мер в нескольких областях: найм новых кадров, внутренняя перестановка кадров, поощрения и критерии продвижения, пересмотр ценностей, базовое образование и переподготовка, изменение видения и миссий компании, более широкое наделение полномочиями.

Очень важна способность руководства TQM — ориентированной организации определять существенные для успеха организации ценности.

Например, если организация является лидером в своей области и хочет оставаться или стать им, она, вероятно, проявит особое отношение к некоторым характеристикам лидеров, возглавляющих ее: способности к выбору стратегий, постоянному поиску новых путей и отслеживанию (мониторингу) технологических или маркетинговых изменений. Соответственно, большое значение компания будет придавать таким ценностям, как творчество, новаторство, интеллектуальное превосходство, умение перестраиваться, настойчивость, критическое отношение к предыдущим наилучшим решениям. Все эти способности лидеру следует развивать всегда, но для рассматриваемой организации они должны иметь большее значение, чем обычно.

Любая организация — это совокупность сотрудников, играющих разные роли, имеющих разные потребности, интересы и разную ответственность. Если в организации пренебрегают развитием межличностных отношений эти отношения неизбежно будут основываться на власти соперничестве и сопровождаться конфликтами. Совсем другое дело, когда ценятся уважение к людям, корректные межличностные отношения, умение вести диалог в группе. Известная степень внутренней конфликтности намеренно поддерживается во многих организациях, но ею трудно управлять, и обычно внутриорганизационным конфликтам уделяется слишком много внимания в ущерб вниманию к рыночной конкуренции. Более того, конфликтные ситуации всегда порождают тревогу, неудовлетворенность и враждебность.

Один из самых ценных результатов лидерства руководства — создание позитивной социальной среды, позволяющей раскрыть и стимулировать потенциал людей и групп, формировать отношение к работе как к форме самовыражения, способу внести вклад в общее дело, проявить творческую активность, что приносит огромную пользу не только результатам работы компании, но и лично каждому работающему.

Руководители, особенно высшего звена, должны быть лидерами в отношении мнений организации, вести ее к достижению успеха, в том числе в соревновании с конкурентами. Поэтому важны такие характеристики, как способность анализа рынка и конкуренции, оказание реального влияния на имидж и на экономическое состояние организации, ее положение на рынке, умение правильно оценивать ситуацию, правильно ставить и формулировать перспективные цели и текущие задачи, разработать стратегию и тактику.

Руководство должно быть способно сосредоточить внимание буквально каждого работника организации на миссиях, целях реальных задач; использовать все необходимые рычаги для вовлечения персонала в реализацию разработанных перспективных и текущих планов; обеспечить внутреннюю готовность персонала к изменениям, нацеленным на постоянные улучшения, быть движущей силой этих улучшений и нововведений, обеспечивать действенное и эффективное использование всех имеющихся ресурсов для осуществления миссий и достижения целей. Огромное значение для руководителей любого уровня и любой структурной единицы являются такие параметры, как внимание к человеческим ресурсам организации, их развитию, наделению полномочиями, благополучию. Руководитель, и прежде всего, высшего уровня, должен нести прямую ответственность за свой персонал, а высшее руководство, более того, и за социальное устройство организации. Руководству необходимо определить конкретные факторы, критерии, позволяющие соизмерить провозглашенные миссии и ценности организации с состоянием и развитием ее гуманитарно-социальной составляющей.

Важной задачей руководства TQM — ориентированной организации является развитие организационно-иерархической структуры, адекватное переменам, происходящим на рынке, в

обществе, в научно-технической и информационно-технологической областях. Скорость, содержание и глубина этих перемен предполагает, что организация, ее руководство, должна постоянно приспосабливать к ним организационную структуру, чтобы выжить и усиленно конкурировать на рынке. Организация не может успешно реализовывать концепцию TQM в условиях, когда иерархические бюрократические структуры, организационные схемы, процедуры соблюдения множества формальностей и прочее блокируют инициативу, творчество и усиление ответственности персонала. Признаком руководства, соответствующего духу концепции всеобщего управления качеством, выступает, в рассматриваемой области, рационализация организационной модели управления, направленная на расширение процессов вовлечения и ускорения реагирования на внешние факторы.

Руководитель занимает ключевые позиции в налаживании коммуникационных связей и информировании персонала: именно он получает основную массу информации, которую должен доводить до своих подчиненных, передавать далее в соответствующие структуры, определив прежде объем, направление содержания, конкретного “получателя”, средства и методы передачи, ответственных (не только за передачу, но и получение, и первичную обработку).

Все более и более важной частью задач руководителя становится развитие персонала. Чтобы справляться с быстро меняющимися требованиями, сотрудники должны уметь адаптироваться, развивать у себя новые навыки.

Руководитель должен уметь содействовать профессиональному развитию подчиненных как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе.

Руководитель должен уметь дать сотруднику конструктивную и честную оценку и, в свою очередь, быть готовым и открытым для оценки со стороны подчиненных.

Развитие подчиненных должно, прежде всего, происходить путем их участия и определения для них реалистичных и профессионально интересных, достаточно сложных задач.

Особые требования должны предъявляться к руководителю, да и в общем к работнику службы управления персоналом организации, реализующей принципы всеобщего управления качеством. Это:

◆ сочетание способности разбираться в общих вопросах стратегии развития организации со знанием и навыками практического решения проблем работы с кадрами, привлечением необходимой информации (например, трудового права, делопроизводства);

◆ способность к анализу состояния кадрового обеспечения реструктуризации, организации, ориентации ее на качество, системному и комплексному подходу к формированию персонала всеобщего качества;

◆ умение планировать и реализовывать программы обучения и развития персонала, вовлечения и мотивации;

◆ широта мышления и знание бизнеса;

◆ способность самого менеджера по персоналу учиться и профессионально расти, быть восприимчивым к новым идеям, концепциям, ситуациям.