
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Самооценка организации и ее роль в развитии системы управления персоналом

Большинство организаций осуществляет оценку системы качества традиционно в форме аудита качества. Первоначально, как известно, аудит возник в финансовой области, но постепенно его применение распространилось на другие области, в том, числе на такие как качество. К главным особенностям аудита относятся: обращение к установленным правилам или стандартам; применение определенного набора критериев или методов измерений; выполнение третьей стороной; вынесение заключений по всем мероприятиям на основе статистических оценок и выборок. Поэтому, в принципе, аудит можно распространить на все виды деятельности организации, управляемые с помощью набора формальных правил, в том числе на управление персоналом. Большинство крупных компаний имеют корпоративные подразделения аудита для гарантии того, что работа ведется правильно во всех областях, которые компания считает для себя особо важными.

По мере развития обеспечения качества, концепции TQM, росло значение аудитов и в этой области. Аудит качества — систематическая независимая проверка, позволяющая определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность реализации мероприятий и их пригодность для достижения поставленных целей.

В стандартах ИСО серии 9000 аудит качества рассматривается как одна из форм проверки качества. ИСО 9001 : 2000 регламентирует требования к внутреннему аудиту.

Аудит качества применяется в основном к системе качества, к продукции и процессам. Исходя из этого, различают

аудит системы качества, аудит качества продукции и аудит качества процессов.

Важной организационной формой, обеспечивающей не только качество, но, можно сказать, реализацию принципов концепции TQM в организации, является самооценка. Такое определение самооценки дано в ГОСТ Р ИСО 9004-2001: “Самооценка — тщательное оценивание, обычно проводимое самим руководством организации, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества. Самооценка может использоваться организацией, для сравнения своей деятельности с лучшими достижениями внешних организаций и показателями мирового уровня по данному виду деятельности” [5, с. 32]. Одно из важнейших отличий самооценки от внутреннего аудита состоит в том, что она помогает при оценивании улучшения деятельности организации, в то время как процесс внутреннего независимого аудита организации используется для получения объективных свидетельств того, что существующая политика, процедуры или требования выполнены.

Самооценка предназначена для того, чтобы: выявить слабые и сильные стороны деятельности организации относительно ее миссий, целей и поставленных задач; планировать необходимые улучшения и поведения в соответствии с запросами потребителей и возможностями организации; использовать полученные результаты (в том числе разработанные действия, мероприятия по улучшению) в процессах стратегического и оперативного планирования деятельности организации.

Самооценка была первоначально заимствована из процедуры премиальных конкурсов в области качества. Однако в настоящее время, при внедрении принципов TQM, она не должна быть тождественна оценке, применяемой для присуждения премий по качеству, а должна служить целям реализации TQM. Вместе с тем, следует отметить, что сложилась определенная тенденция использования при самооценке подхода аналогичного применяемому при проведении конкурсов на получение премий по качеству. Каковы существенные отличия названных двух подходов к самооценке?

Во-первых, будучи ориентированной на улучшение, самооценка (называемая самооценкой улучшений в отличие от са-

мооценки при конкурсе на премию качества) носит диагностический характер. При самооценке (аудите) для присуждения премий по качеству диагностический характер излишен, так как их цель — обосновать выбор лучшего конкурсанта, определяя сильные и слабые стороны участников, но не выявить причины достоинств и недостатков.

Во-вторых, поскольку в ходе “конкурсных” самооценок (аудитов) проверяют соответствие хорошо отлаженных областей деятельности организации заранее установленным правилам и стандартам, проверки обычно касаются ощутимых характеристик, которые можно измерить или оценить с достаточной объективностью. При осуществлении же самооценки улучшений они охватывают всю систему организации. При этом возникают дополнительные концептуальные трудности более сложной природы. Они связаны не только с увеличением числа оцениваемых характеристик объекта, но и, главное, с необходимостью учета многих “*неощутимых*” характеристик, которые чрезвычайно трудно измерить или даже просто оценить. Типичной областью, где преобладают такие неощутимые факторы, служит подсистема менеджмента персонала. В то же время, превосходство преуспевающих организаций во многом определяется именно этими “*неощутимыми*” характеристиками, и поэтому при попытке глобальной оценки качества их необходимо учитывать.

Еще одно важное отличие обычных аудитов систем качества от самооценки улучшений [11, с. 21], состоит в следующем. Оценивая с помощью аудитов соответствие системы (продукции, процесса) принятому стандарту, возможно либо дать определенные гарантии этого соответствия, а, следовательно, достаточного качества, руководству организации, либо создать доверие к продукции (услугам), деятельности данной организации. Целью же самооценки должно быть совершенствование удовлетворения потребителей, оцениваться должна, прежде всего, ориентация на потребителей. При этом объединяется анализ удовлетворенности потребителей с оценкой системы качества, принимая за исходную точку отсчета при оценке системы результаты удовлетворенности потребителей. Таким образом при переходе от аудита качества к самооценке качества происходит переход от целей обеспечения качества к целям удовлетворения потребителей.

Особенности самооценки

Тип оценки	Что оценивается	Характер оценки	Назначение оценки	Основная цель	Степень соответствия TQM
Аудит первой стороны	СК;КП;П	Констатация	Обеспечение качества изнутри	Гарантии для руководства	Частичная
Аудит второй стороны	СК;КП;П	Констатация	Обеспечение качества извне	Доверие потребителей	Частичная
Аудит третьей стороны	СК;КП;П	Констатация	Сертификация	Доверие потребителей	Частичная
Самооценка улучшений	СК+КП+П+Р	Диагностика причин	Планирование улучшений	Удовлетворенность потребителей (внутренних и внешних)	Наиболее полная

СК — система качества; КП — качество продукции (услуг);
П — процессы; Р — результаты.

Переход от оценки соответствия изделия требованиям стандарта к оценке удовлетворенности потребителей неизбежно выявляет причины неудовлетворенности. Неудивительно, что в организациях растет понимание того, что их основная цель — повышение удовлетворенности потребителей. Самооценка в большей мере соответствует концепции TQM: голос потребителя говорит, что многие работники организации, если не весь персонал, могут вносить свой вклад в достижение основной цели.

Регулярная оценка степени удовлетворенности потребителей благоприятствует развитию корпоративной культуры. Внутри организации происходит лучшее понимание собственных процессов и систем. Если понятно, в чем причины недостатков деятельности организации, становится ясно, как скорректировать ее цели, другими словами, — запланировать улучшения.

Следует подчеркнуть именно названные сущностные отличия самооценки. Хотя самооценка, как отмечалось, обычно и осуществляется силами самой организации, все-таки, термин “самооценка” по мнению Т. Конти [11, с.9], не означает, что организация занимается оценкой обязательно самостоятельно. Этот термин подчеркивает, что предметом оценки служит сама компания. Она использует для проведения оценки все необходимые внешние и внутренние ресурсы, но ответственность остается на самой компании, поскольку результаты оценки всегда тесно связаны с ее ключевыми стратегическими решениями.

Считается, что оценка деятельности организации третьей стороной, например, при соискании премии по качеству, более надежна, чем самооценка, поскольку организацию исследует независимый наблюдатель. Этот взгляд справедлив, если руководство не прислушивается к выводам внешних консультантов. На самом деле все обстоит иначе: при самооценке руководство имеет возможность воспользоваться услугами специалистов со стороны, чья компетентность намного выше, чем тех, кто обычно привлекается к оценке соискателей премий по качеству.

Обобщая сформулированные отличительные черты самооценки улучшений (см. табл. 8), отметим, что именно она в большей степени соответствует целям концепций TQM и ее успешной реализации.

Цель самооценки, как было выяснено, — обеспечение удовлетворенности потребителей, как внешних, так и внутрен-

них, через сбор исходных данных для планирования улучшений в области качества и диагностику слабых (и сильных) сторон деятельности, бизнеса организации, а также анализ достигнутых результатов.

Самооценка должна строиться на ряде организационных принципов, основными из которых следует считать единообразие, системность, документированность, предупредительность, регулярность, постепенность и открытость.

Принцип единообразия означает, что самооценка осуществляется по процедуре, официально установленной руководством организации с тем, чтобы обеспечить ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость.

Принцип системности подразумевает, что планирование и проведение самооценки по различным элементам, (подразделениям) должны осуществляться с учетом их установленной струк-

турной взаимосвязи, на основе сформированной ценностной системной модели.

Принцип документированности предполагает, что проведение самооценки определенным образом документируется, чтобы обеспечить сохранность и сравнимость информации о фактическом состоянии оцениваемого объекта.

Принцип предупредительности устанавливает, что проведение самооценки планируется, персонал подразделения заранее информируется и обучается, чтобы иметь четкое представление о цели, времени и методах проведения оценки, чтобы наиболее полно подготовиться и исключить возможность уклонения или сопротивления персонала самооценке.

Принцип регулярности определяет, что самооценка проводится с определенной периодичностью с тем, чтобы все элементы, системы, процессы, подразделения организации были предметом постоянного анализа и оценивания.

Принцип постепенности означает постепенный охват всех подразделений организации самооценкой по мере освоения ее методов и процедур.

Принцип открытости подразумевает, что результаты самооценки должны носить открытый характер, что обеспечивает “прозрачность” системы качества для ее пользователей и потребителей.

Организационный порядок проведения самооценки предусматривает следующие основные стадии:

- ◆ определение целей самооценки на основе миссий организаций,
- ◆ планирование самооценки,
- ◆ подготовка к проведению самооценки,
- ◆ осуществление самооценки (сбор данных их оценки),
- ◆ анализ и обобщение полученных данных,
- ◆ разработка корректирующих действий, улучшающих мероприятия,
- ◆ внедрение и контроль за выполнением улучшений.

Формирование модели самооценки может осуществляться только на основе определенной организацией миссии, так как именно по отношению к этой миссии и связанным с ней стратегическим задачам должна оцениваться деятельность организации и ее возможности. При определении миссии TQM-ориенти-

рованных организаций, безусловно, можно очертить общие “границы их расположения”, в пределах которых каждая организация сможет отразить свою конкретную специфику.

Следует особо отметить, что в настоящее время обращение внимания исключительно на прибыль неэффективно. Такой подход придает преувеличенное значение краткосрочным деловым и финансовым результатам, оставляя в стороне другие важные аспекты, прежде всего, удовлетворение потребителей (в т.ч. внутренних — работников организации), необходимость развития. А это в долгосрочной перспективе неминуемо приведет к снижению способности приносить прибыль, так как на современном рынке с растущими запросами потребителей возможность получения устойчивой прибыли все больше зависит именно от удовлетворенности и лояльности потребителей. Удовлетворение потребителей, как уже было показано, явно зависит от работников организации, в том числе их удовлетворенности. Поэтому в последние годы появилось понимание, что кроме наращивания вложенного капитала и полученной прибыли у организаций существуют и другие миссии. Так, сегодня считается обязательным внимание руководства к социальной сфере, производственной среде и другим факторам, обеспечивающим удовлетворенность работников.

При определении миссий организации необходимо учитывать также наличие других заинтересованных лиц (групп) [11, с. 31], кроме совладельцев (акционеров) и персонала, а именно деловых партнеров организации. “Заинтересованная группа” — это группа, имеющая с организацией тесное двустороннее взаимодействие. Подобные группы вносят вклад в достижение целей данной организации посредством: своего труда (персонал организации); предоставления своего капитала (акционеры); оказания услуг (партнеры); создания окружающего социума (общество).

И, естественно, внося свой вклад в достижение бизнес-целей, заинтересованные группы рассчитывают на получение выгоды, причем не только экономической. С другой стороны, организация, привлекающая и использующая акционерный капитал, наемную рабочую силу, услуги других организаций, социосреду для проведения своей деятельности, должна адекватно компенсировать “вклад” каждой заинтересованной стороны.

При столь разнообразных целях необходимо сделать правильный выбор, как лучше распределить усилия и созданные ценности (полученную прибыль) между самой организацией, потребителями и заинтересованными группами, более того, между различными их “представителями”, т.е. между акционерами, персоналом, партнерами и обществом. Задача руководства — достижение баланса между различными целями для оптимизации общих результатов для организации и заинтересованных групп на основе сбалансированного сочетания стратегических целей и тактических задач.

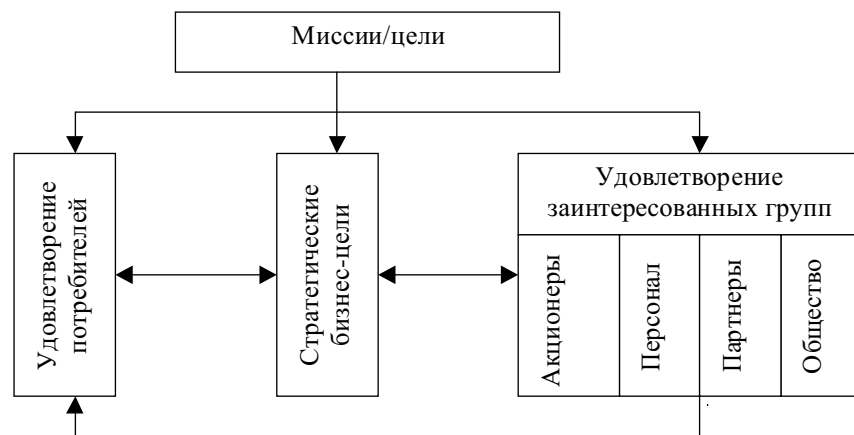


Рис. 14. Миссии/цели TQM — ориентированной организации

Реализация миссий (достижение целей) обеспечивается через (посредством) процессов. Процессы — “цепочки” наращивания ценностей, с помощью которых организация достигает выполнения своих миссий. Действенность процессов зависит от качества и взаимодействия всех систем, образующих производственно-хозяйственный комплекс организации как сложной открытой динамичной социо-технической системы. Этот процесс изображен на рис. 15. При этом очень важно отметить, что подход, основанный на процессах и являющийся фундаментальным в концепции TQM, не следует абсолютизировать. Процессы — это часть системы организации, или часть системной среды, поэтому взгляд на организацию как на сумму происходящих внутри нее процессов неверно.

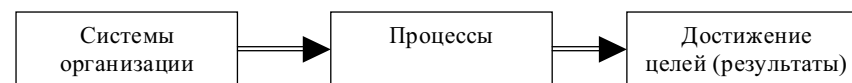


Рис. 15. Процесс осуществления миссий

Безусловно, модель самооценки организации должна охватывать всю “цепочку”, формирующую процесс осуществления миссий. В таком случае она, в общих чертах, может иметь следующий вид:

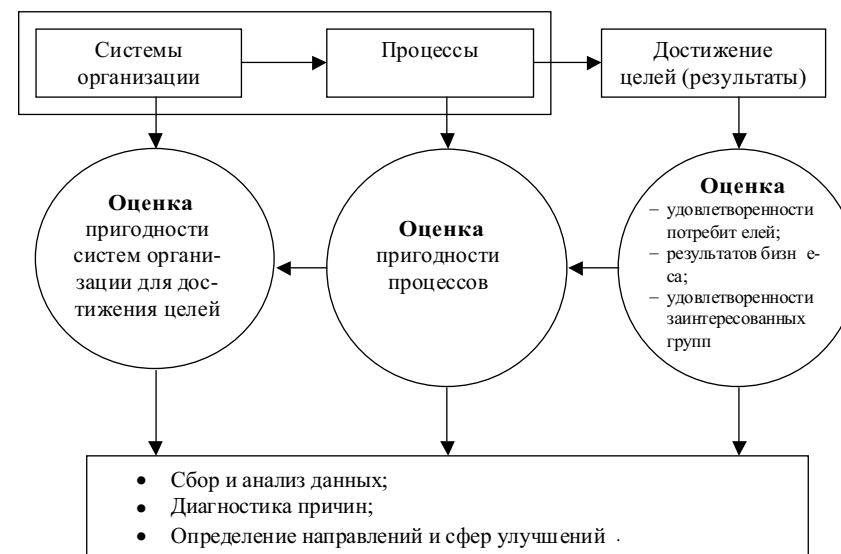


Рис. 16. Общая модель самооценки.

Представленная модель, кроме того, отражает диагностический характер самооценки, поскольку, во-первых, предполагает выявление коренных причин негативных симптомов; во-вторых, в его основе лежит так называемая кросс-диагностика или самооценка “справа налево” [11, с. 63], начинающаяся с результатов и движущаяся в обратном направлении к процессам и далее, при необходимости, к системам. Обычная процедура аудита осуществляется “слева направо”, начиная оценку с факторов систем организации. Выявленные при этом недостатки тех или иных систем экстраполируются, распространяются на процессы и результаты. Такая экстраполяция не всегда про-

дуктивна, особенно в области социальных систем или, как их часто называют, в области “мягких” характеристик, где причинно-следственные связи не очевидны или трудно поддаются конкретной количественной оценке. Например, если вовлеченность персонала слабая, можно лишь в общем предсказать негативное воздействие этого фактора на результаты.

Однако определение приоритетных целей на основе миссий — не единственная база для самооценки. Самооценка представляет собой фазу проверки (check) цикла PDCA “планируй — делай — проверяй — действуй” (Plan — Do — Check — Act), который начинается с ежегодного планирования улучшений (составная часть бизнес-плана организации) и продолжается в течение года фазой выполнения (“делай”), когда запланированные улучшения внедряются в деятельность самооценки. Управленческая фаза “действуй” начинается с изучения выводов самооценки и заканчивается принятием надлежащих решений. Назначение этой фазы — зафиксировать, упорядочить и продвинуть оценку, одновременно переопределив цели и стратегии, чтобы обеспечить начало для следующей фазы планирования. Поэтому при самооценке нужно учитывать цели улучшения из предыдущего плана, чтобы оценить достигнутые результаты.

План проведения самооценки может корректироваться по решению утвердившего его лица в следующих случаях: внесения существенных изменений в модель самооценки, связанных, например, со структурной перестройкой организации или повышением требований к выполняемым работам, процессам, изменением заинтересованных групп или потребителей; введения новых процедур; поступления информации от потребителей или контролирующих внешних организаций о несоответствии качества продукции установленным требованиям; пожеланий потенциальных потребителей.

Началом проведения собственно самооценки является оценка результатов, соответствующих миссиям и целям. При этом необходимо определить конкретные показатели оценки этих результатов.

Для оценки результатов, как правило, применяются показатели двух типов: прямые, применяемые, главным образом, к результатам деятельности организации, и косвенные, исполь-

зуемые для оценки удовлетворения потребителей и заинтересованных групп (например, опросы, интервью, анкетирование). Так, удовлетворенность персонала соответствующими параметрами может выявляться с помощью анкетирования, охватывающего широкий круг мнений, оценка которых может осуществляться по пятибалльной шкале: абсолютно не удовлетворен — 1 балл; не удовлетворен — 2 балла; затрудняюсь ответить (баланс между удовлетворенностью и неудовлетворенностью) — 3 балла; частично удовлетворен — 4 балла; полностью удовлетворен — 5 баллов. При этом процент ответов с 4 и 5 баллами будет считаться процентным показателем удовлетворенности.

Оценка должна включать анализ отклонений от запланированных (установленных) результатов, от результатов конкурентов, расхождений с ожиданиями потребителей и заинтересованных групп, в том числе персонала, а также выявлять тенденции в изменении показателей. Именно такая оценка результатов позволит в дальнейшем, через воздействие на процессы и системы, скорректировать расхождения результатов и тенденции в их изменениях.

Оценка результатов (как видно из рис. 16) включает оценку: удовлетворенности потребителей; результатов бизнеса; удовлетворенности заинтересованных групп (включая персонал). Прежде чем рассматривать вопросы оценки удовлетворенности персонала, коснемся ряда “смежных” проблем при проведении оценки двух других составляющих блока результатов.

Во-первых, при оценке удовлетворительности потребителей нельзя забывать о том, что эта оценка должна также включать оценку удовлетворенности внутренних потребителей. Самооценка организации в целом основывается на объединении результатов самооценок различных ее подразделений. Большинство из них не имеют внешних потребителей. Однако у них есть внутренние потребители, то есть другие подразделения, стоящие после них в цепочке создания ценностей. Поскольку удовлетворение внутренних потребителей служит одним из условий достижения конечных целей, установленных организацией, его результаты тоже должны оцениваться, особенно для ключевых корпоративных взаимосвязей.

Однако при этом измерение удовлетворенности внутренних потребителей — структурных подразделений организации

должно проводиться как оценка удовлетворенности партнеров, а не как оценка удовлетворенности внешних потребителей. Для внешнего потребителя единственное соображение — личный интерес, а для внутренних потребителей и поставщика — работа на благо высших интересов компании. Более того, внешний потребитель “всегда прав” и в случае неудовлетворенности может уйти куда-либо еще, а внутренний потребитель часто привязан к определенному внутреннему поставщику. А для оценки удовлетворенности внутренних потребителей — работников используется измерение соответствующей составляющей удовлетворенности персонала (см. ниже).

Во-вторых, при оценке блока “результаты бизнеса” среди индикаторов могут быть непосредственно связанные с качеством системы управления персоналом, не говоря уже о том, что практически все они, через соответствующие трудовые процессы, опосредованно связаны с названной системой. Поэтому самооценка системы управления персоналом обязательно должна быть сопряжена с оценкой результатов деятельности организации.

Так, действительно, кросс-диагностика отклонения полученных результатов (от установленных, лучших, т.д.) может привести к выявлению причин этих отклонений, в том числе, и в системе управления персоналом (например, при подборе, обучении, мотивации и т.п. конкретных работников, организации их трудовых процессов, рабочих мест и проч.).

В Европейской премии по качеству результаты подразделяются на финансовые и не финансовые. Т. Конти в своей работе “Самооценка в организации предлагает разделить их на результаты работы и финансовые результаты [11, с. 228]. В числе первых — более полное использование человеческих ресурсов; снижение доли дефектной продукции; сокращение основных фаз производственного (рабочего) цикла; повышение эффективности важнейших процессов и т.д.

При оценке удовлетворенности персонала она должна включать обследования двух типов: прямые оценки и косвенные оценки. Прямые оценки обычно проводят с использованием вопросников, с помощью которых исследуют степень удовлетворенности соответствующими элементами трудовой ситуации.

Косвенные оценки удовлетворенности персонала могут включать показатели, характеризующие:

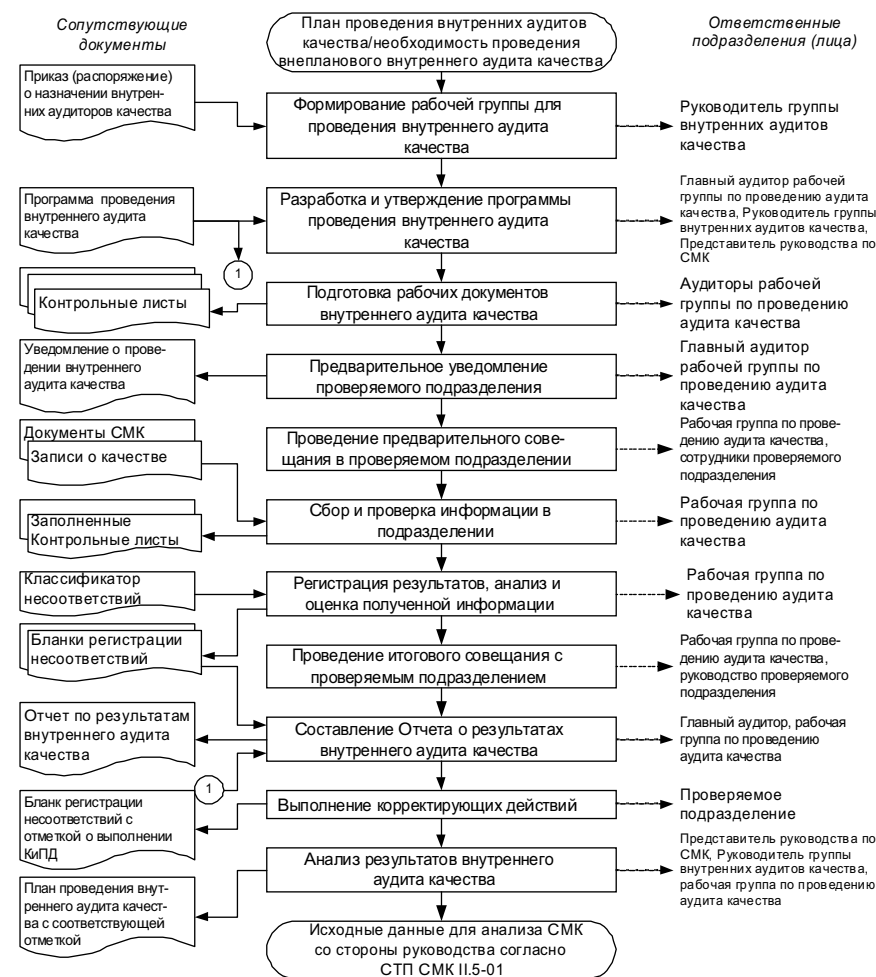


Рис. 17. Алгоритм процесса проведения внутреннего аудита (самооценки) СМК (систем менеджмента качества) ОАО “Русский продукт”

- ◆ текучесть персонала;
- ◆ невыходы на работу (прогулы);
- ◆ опоздания на работу;
- ◆ желание задержаться на рабочем месте после окончания рабочего дня (его следует рассматривать внимательно, так

как это может быть вызвано обычными трудностями работы среди множества людей);

- ◆ участие или готовность участвовать в группах улучшения;
- ◆ уровень предложений от отдельных лиц и групп;
- ◆ участие в социальных инициативах.

Будучи двусторонним процессом, оценка удовлетворенности персонала связана с оценкой удовлетворенности организации своим персоналом, которая выявляется при индивидуальной оценке работников руководителями подразделений, а также структурами управления персоналом. При этом также анализируются оценки руководителей, полученные в ходе опросов, и объективные показатели, характеризующие результаты труда, качественные характеристики рабочей силы, активность работников, их дисциплинированность. При получении субъективных оценок вопросы должны охватить оценку внутренних ресурсов организации, возможности различных функциональных подразделений (маркетинг, исследования и проектирование, сбыт, администрация, кадры и т.д.) выполнять поставленные задачи, степень подготовленности персонала к будущей деятельности (в соответствии с видением и миссиями организации), мотивацию и чувство принадлежности к организации, способность и желание работать в группе, способность отвечать требованиям в будущем. Однако результаты такого обследования следует принимать во внимание позднее, во время изучения качества системы управления персоналом и в рамках исследований, применяемых для оценки адекватности человеческих ресурсов задачам организации при оценке процессов.

Как уже говорилось, оценка результатов должна включать анализ отклонений фактических результатов и выявление тенденций. На примере удовлетворенности персонала эта схема представлена в таблице 9.

Оценка процессов базируется на результатах оценки удовлетворенности заинтересованных сторон, в том числе персонала, потребителей и результатов деятельности, так как дает необходимые сигналы о качестве процессов, а вернее, об их соответствии требованиям, ожиданиям. Для осуществления собственно анализа процессов организуется сбор необходимой информации — показателей протекания процессов как конечных,

так и промежуточных, их анализ, особенно, их соответствия установленным требованиям, нормам, процедурам. Кроме того, должна даваться оценка управления, текущего менеджмента процессов, а также степени улучшений по сравнению с предыдущей самооценкой и, возможно, сравнение относительно аналогичных процессов у конкурентов, достигших более высокого уровня совершенства. Оценка процессов также должна охватывать анализ состояния проектирования новых процессов или усовершенствований на основе ожиданий потребителей и заинтересованных групп, степень инновационности такого проектирования и приверженности качеству. При этом очень важно оценивать сами методы такого проектирования.

Таблица 9

Схема оценки результатов

Показатели	Фактическое значение (результат)	Установленное (запланированное) значение	Отклонения от:			Тенденция (+; -)
			запланированного (установленного)	результатов у конкурентов	ожиданий потребителей	
1. Удовлетворенность						
1.1. Выполняемой работой						
1.2. Социально-психологическим климатом						
1.3. Условиями труда						
.....						
.....						
.....						
Общая удовлетворенность*						

* Общая удовлетворенность определяется как средневзвешенная частных

$$\text{показателей удовлетворенности } Y_o = \frac{\sum_{i=1}^n Y \cdot r_o}{r_o}$$

Модель самооценки трудового процесса предоставлена на рис. 18.

На выводах анализа выше перечисленных факторов, а также высказываниях персонала по поводу изучаемых процессов, дается общая оценка их состояния. Выявленные недостатки требуют диагностики их причин, которые могут быть связаны с различными системами организации. Применительно к трудовым процессам причины недостатков могут быть связаны и с персоналом, и инфраструктурой, и используемыми материальными ресурсами, технологиями и информацией, а также управлением ими. При оценке ресурсов, таким образом, анализируются их характеристики и соответствие требованиям реализации процессов, осуществляемых в организации, а также состояние, уровень управления ими. При этом, как было показано выше (см. рис. 11), персоналу отводится главенствующая роль (12 из 55% возможностей), по сравнению с другими ресурсами (10% на все другие ресурсы). Учитывая еще такой фактор (в модели премии качества — критерий), как лидирующая роль руководства (10%), можно сказать, что 22% возможностей обеспечения качества связана с личным фактором производства, с человеческими ресурсами непосредственно. С точки зрения оценки системы управления персоналом, эти факторы можно было бы и не обособлять, но так как применительно к концепции TQM особое место занимает лидерство руководства в обеспечении всеобщего качества, в процессе самооценки систем качества такое обособление традиционно осуществляется.

В соответствии с Руководством для организаций участников конкурса на премии Правительства РФ в области качества (2003 г.) для критериев, характеризующих возможности организации, рекомендуют использовать информацию относительно трех следующих элементов [19, с. 14].

Во-первых, необходимо описать формы и методы работы и дать обоснование их применения в рамках деятельности, которую характеризует критерий. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как совершенство подхода.

Во-вторых, необходимо показать, насколько широко и системно в рамках организации применяются эти формы и методы: в “вертикальном” разрезе — по уровням управления, в “горизонтальном” — по подразделениям и областям деятельности организации. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как полнота подхода.

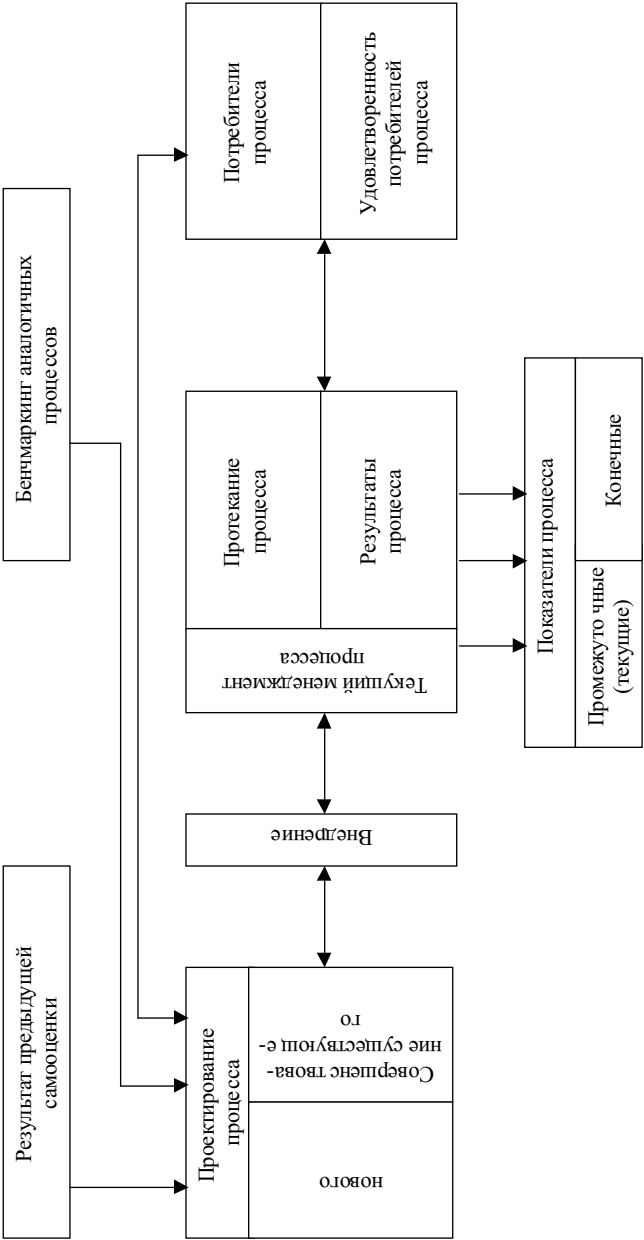


Рис. 18. Модель самооценки трудового процесса

В-третьих, необходимо описать, как осуществляется оценка и пересмотр подхода с целью его совершенствования. Этот элемент будет рассматриваться экспертами как оценка и пересмотр подхода.

При оценке персонала упомянутое Руководство рекомендует анализировать “как организация управляет персоналом, развивает и использует его знания и потенциал на индивидуальном уровне, на уровне групп и всей организации...” [19, с. 11]. Безусловно, при самооценке необходимо охватывать вниманием все составляющие системы управления персоналом (см. раздел 2.2). Конкретные показатели оценки элементов системы управления персоналом достаточно хорошо и полно разработаны и представлены в современной специальной литературе и были нами охарактеризованы. Критерии и показатели (элементы) оценки лидерства должны обеспечивать выявление, наличие и развитие необходимых руководителю TQM — ориентированной организации качеств, о которых речь шла в разделе 2.3 настоящей работы.

Введение самооценки в организации — сложный ответственный, но очень важный процесс с точки зрения обеспечения качества. Управление этим процессом должно взять на себя высшее руководство, однако непосредственное внедрение самооценки должен осуществлять отдел качества, или какое-либо другое аналитическое подразделение, подотчетное высшему руководству. Роль такой структуры состоит в обеспечении “принятия” всем персоналом миссий и стратегических целей организации, ориентированных на качество, и непрерывное улучшение координации всей системы качества, согласованного подхода к самооценке в рамках всей организации. К функциям такого подразделения относительно самооценки относятся также: организовывать, координировать и обобщать работу по самооценке, сводить воедино результаты самооценки различных отделов, собирать предложения по совершенствованию, организовывать и поощрять проведение бенчмаркинга (в т.ч. внутреннего), освещать и информировать работников о результатах самооценки.

В проведении самооценки должны принимать участие все подразделения организации, практически каждый ее работник, хотя для непосредственной реализации самооценки необходимо

создавать команды (группы) экспертов по оценке, которые призваны получать наиболее объективные показатели, характеризующие систему качества, преимущества и недостатки работы подразделений относительно главных принципов TQM. В крупных организациях создаются несколько команд (групп). Чтобы гарантировать прозрачность, объективность проведения оценки, в состав “местных” команд по самооценке должен входить хотя бы один внешний эксперт из другого подразделения. При этом желательно включение в такие местные команды сотрудников службы управления персоналом, учитывая “повсеместность” присутствия человеческого фактора и чрезвычайную его значимость, активность.

Все члены команды должны пройти соответствующее обучение, а хотя бы один эксперт иметь опыт осуществления самооценки. Формы обучения экспертов зависят от размера и возможностей организации. Небольшим фирмам лучше посылать будущих экспертов на соответствующие “внешние” курсы, а крупные могут организовывать обучение у себя. (Требования к экспертам на примере ОАО “Русский продукт” приведены в приложении 9).

Команды каждого подразделения берут интервью, распространяют и обрабатывают вопросники, собирают необходимую документацию при достаточной компетенции, проводят необходимые замеры, наблюдения, инструментальные исследования (при оценке процессов). На основании анализа полученного (сбранного) материала, команды дают общую характеристику (оценку) состояния дел в подразделении, определяют вместе с менеджерами расхождения, отклонения от установленных параметров, норм, процедур, целей, сравнивают с показателями предыдущей самооценки или лучших аналогов, конкурентов.

После завершения сбора и анализа данных команды составляют отчеты (Приложение 8), содержащие выводы по результатам самооценки, описание преимуществ и недостатков исследуемых факторов, результатов, процессов. Отчеты должны содержать предварительное распределение баллов, если самооценка производится в целях участия в конкурсе на получение премии качества. Завершающим этапом работ команд является разработка предложений по дальнейшему улучшению или по укреплению, развитию достигнутых результатов, улучше-

ний. При наличии ряда “местных” команд, по каждому подразделению, должна быть сформирована отделом качества так называемая центральная (главная, ведущая) команда, в задачи которой входит методическая и практическая помощь, поддержка, координация работы местных команд, проведение замеров, не входящих в компетенцию местных команд, проверка результатов самооценки и распределение баллов, участие в анализе данных и вынесении решений. Центральная команда также анализирует и оценивает отчеты местных команд, обобщает итоги самооценки отдельных подразделений и готовит общий отчет по самооценке организации. Центральная команда обобщает предложения по улучшению деятельности и составляет, после необходимых согласований с руководителями соответствующих подразделений и с высшим руководством, окончательный план улучшений, который увязывается с главными целями организации, кратко- и среднесрочными бизнес-планами и задачами.

В ходе своей работы центральным командам целесообразно проводить совещания, которые можно рассматривать в качестве важного средства обеспечения обратной связи в процессе самооценки. На таких совещаниях присутствующих знакомят с результатами самооценки и привлекают их к выявлению причин негативных ответов или отклонений результатов, процессов, факторов систем, выявлению неясных моментов, их мнение учитывается при планировании улучшений.

Проведением совещаний не ограничивается налаживание обратной связи или информирование работников. Последнее — информирование — должно распространяться на весь персонал с целью доведения результатов самооценки до сведения каждого сотрудника, вовлечения всех без исключения в процесс запланированных по итогам самооценки улучшений деятельности. Информирование может осуществляться с использованием различных средств и методов, однако, безусловно, значимо проведение конференций, собраний коллективов подразделений (или всей организации), на которых, наряду с информированием персонала, может быть организовано награждение по итогам самооценки.

Правильно проведенная самооценка приводит в итоге к необходимости осуществления существенных перемен в деятельности организации, что, как правило, порождает внутреннее

сопротивление со стороны персонала организации и, прежде всего, — со стороны руководства. Как показывает практика, руководство при самооценке чаще интересуется количественными данными оценки деятельности подразделений и всей организации. Это определено тем, что самооценка в настоящее время, как правило, применяется в связи с подготовкой к участию в конкурсе за премию качества, либо в связи с установлением внутренней награды за качество, налаживания отношений здоровой конкуренции, климата соревнования между подразделениями, способствующих улучшению деятельности, повышению качества и эффективности работы организации. Однако когда самооценка “распространяется” за пределы награждения и требует существенных преобразований по всей цепочке модели самооценки, руководство относится с большой осторожностью к таким радикальным, всесторонним изменениям. Это естественно, так как именно руководство “отвечает” за возможные сопутствующие самооценке риски и обязательные затраты. Наибольшее сопротивление оказывают, как правило, как это ни парадоксально может показаться, руководители, да и рядовые работники главенствующих подразделений, имеющих какие-либо производственные преимущества перед другими, так как для них наиболее остро ощущается угроза потери своих преимуществ, либо покушения на их позиции, сферу интересов, функции и т.д. Поэтому еще раз можно подчеркнуть значимость обучения руководства, а также необходимость проведения соответствующей подготовительной работы, которая обеспечит эффективность самооценки, реальное вовлечение персонала в процесс и самооценки и улучшений, и, конечно, использовать современный механизм преодоления сопротивления (см. раздел 3.3).

Подготовительная работа к введению в организации самооценки должна включать:

- ♦ доведение до сведения всего персонала целей и конкретных задач самооценки, разъяснение важности, необходимости самооценки для организации, для реализации ее миссий, достижения стратегических целей (Приложение 7);

- ♦ налаживание коммуникационных связей, адекватных процессу вовлечения персонала в процесс самооценки и улучшений; использование в этих целях дополнительных, а не только

традиционных, каналов взаимосвязи и информирования; особое внимание должно уделяться содержанию информации;

- ♦ организация и проведение предварительных обследований (предварительные интервью, встречи), выявляющих отношение к самооценке заинтересованных групп, руководителей различных подразделений с целью предотвращения в дальнейшем сопротивления с их стороны;

- ♦ формирование центральной и местных команд, разделение организации на сегменты и закрепление за каждой командой соответствующего сегмента, выделяемого для обследования; критериями сегментации должна быть не только численность работников, но и необходимость более или менее целостного охвата каждого процесса, избежание их излишнего дробления, территориальное расположение, общность выполняемых функций, однородность технологических процессов, технических средств и ряд других;

- ♦ выбор начального (исходного) объекта (сегмента) самооценки и порядок (последовательность и временные параметры) охвата, распространения этого процесса на другие объекты; самооценка должна идти снизу вверх и постепенно охватывать всю организацию; исходным сегментом (сегментами) должен быть тот, в котором сформировалось желание и готовность персонала на добровольной основе принять участие в самооценке, работники которого в большей мере осведомлены и подготовлены к ее проведению;

- ♦ поиск, подбор внешних консультантов для оказания методической, экспертно-оценочной и проч. помощи, введение их, при необходимости, в состав команд;

- ♦ разработка плана проведения самооценки, включая все ее этапы, их содержание (область), временные параметры проведения каждого, последовательность проведения, закрепление сегментов, команд, ответственных и др., который должен быть обсужден и согласован с заинтересованными подразделениями и утвержден руководителем организации (табл. 10 и Приложение 4);

- ♦ разработка, на основе плана, детальной программы самооценки (Приложение 5), которая содержит: цель и задачи самооценки; наименование объекта (сегмента); параметры самооценки и их критерии; дату начала и продолжительность самооценки; список членов команды, ответственных; общий ка-

лендарный график работы команды; перечень материалов документов, на основании которых проводится самооценка; список структур, должностных лиц, которым должны быть направлены итоги (отчет) самооценки;

Таблица 10

Форма плана самооценки

№ п/п (этапы)	Сегмент (объект) самооценки	Параметры самооценки	Дата проведения (начало и окончание)	Команда	Ф.И.О. ответственного
1	2	3	4	5	6
1.					
.					
.					
.					

- ♦ разработка методических документов по проведению самооценки с целью: обеспечить методическое единство в подходах, трактовках и оценках команд; обеспечить работу команд при проведении опросов, протоколировании результатов наблюдений, оформлении отчетов и др.; сократить потери времени при поведении самооценки. В руководстве полностью описывается процесс проведения самооценки и отдельных ее этапов, методик, процедуры осуществления опросов, интервью, встреч, сбора фактических данных, замеров, анализа документации и проч., приводятся конкретные критерии оценки, методы и границы их установления, методика определения и установки баллов, а также содержатся требования к составлению отчета о самооценке, его форма;

- ♦ разработка вопросников для проведения опросов (письменных и устных), контрольных листов (см. Приложения 3 и 6); вопросник должен содержать не более 50—60 вопросов, четко поставленных и исключающих противоречивые ответы;

- ♦ выборка респондентов, осуществляемая таким образом, чтобы обеспечить представительство всех сегментов и категорий персонала; при этом следует иметь в виду, что управленческие категории персонала при ответе на вопросы склонны представлять ситуацию в своем подразделении не такой, какая

она есть, а какой она должна быть; исполнительский персонал, напротив, представляет ее в своих ответах такой, какой она ими реально воспринимается; именно поэтому важно обеспечить репрезентативность всех категорий персонала, а в ходе анализа результатов опроса сравнить их ответы.

3.2. Создание образовательной среды, адекватной TQM

Примеры развития передовых промышленно развитых стран показывают, что решение проблем качества, становясь национальной идеей, требуют создания адекватной образовательной среды, как в обществе в целом, так и в рамках конкретных организаций (предприятий), нацеленной на массовое обучение и профессиональную подготовку буквально всех слоев общества (от рядового потребителя до руководителей государства), всех работников организации, ориентированной на качество. Во всем мире резко увеличился спрос на профессионалов в области управления качеством в производстве, развитие подготовки которых осуществляется по двум направлениям:

- 1) подготовка менеджеров по качеству в ходе получения специального профессионального образования;
- 2) создание системы непрерывного обучения работников всех категорий, от которых зависит обеспечение и улучшение качества продукции и услуг.

Актуальность рассматриваемых вопросов для России обостряется вследствие ряда особенностей положения дел в области кадрового потенциала управления качеством. Среди них:

- ◆ отсутствие нацеленности общества, экономики, и большинства предприятий на всеобщее управление качеством;
- ◆ недостаточное количество специалистов в области менеджмента качества; относительно низкий качественный уровень работников российских предприятий;
- ◆ отсутствие адекватной кадровой и организационной политики у большинства предприятий;
- ◆ относительная жесткость и низкая восприимчивость российского рынка рабочей силы и рынка образовательных услуг;
- ◆ слабая связь системы профессионального образования с практикой;

- ◆ низкая роль рядового персонала в обеспечении, улучшении качества.

Вхождение России в мировое экономическое сообщество неминуемо требует пересмотра еще сохранившихся установок в мировоззрении и образовании в области качества. Произойти эта переориентация должна незамедлительно, поскольку процесс образования в области качества и конкурентоспособность страны, как показывает опыт развитых государств, связаны между собой довольно сильно. Согласно мнению ведущих специалистов в области управления качеством (А. Фейгенбаум и др.), при выработке стратегии следует иметь ввиду две формы конкурентоспособности. Первая форма является общеизвестной, традиционной и связана с конкурентоспособностью товаров и услуг на международном рынке и завоеванием этого рынка.

Вторая форма представляет собой невидимую форму конкуренции, которая состоит во всем том, что представляет собой среда, в том числе среда интеллектуальная, творческая, управленческая, и в том, как в конкурирующих странах или фирмах преподаватели и менеджеры, инженеры и рабочие, политики и экономисты думают, как действуют, как принимают решения в области обеспечения качества.

Эта невидимая форма конкуренции, с одной стороны, является намного более мощной по сравнению с традиционной, а с другой — трудна как для оценки, так и для концентрации усилий для ее развития и укрепления. Но несмотря ни на что, в конечном счете, ключом стратегического обеспечения конкурентоспособности страны в соревновании с развитыми нациями является качество ее образовательной инфраструктуры.

В настоящее время недопустимо трактовать образование в области качества как некоторое приложение к образовательному процессу. Абсолютно неверно рассматривать проблемы качества и искать их решения только на технологическо-производственной сфере, поскольку эти проблемы являются фундаментальной основой социально-экономической политики, обоснованием стратегии бизнеса и развития экономики страны в современных условиях.

В связи с этим следует сформулировать основные требования к оказанию образовательных услуг в России в области качества:

1) структурное и количественное соответствие запросам потребителей рынка специалистов в области качества в настоящее время и в перспективе;

2) опережающее формирование требований потребителя и рынка к компетентности специалистов по качеству;

3) соответствие российским государственным образовательным стандартам;

4) гармонизация с требованиями ЕОК (Европейской организации качества — ЕОQ) и обеспечение взаимного признания;

5) непрерывность, сочетание базового и дополнительного профессионального образования, внефирменного и внутрифирменного образования;

6) модульность;

7) использование современных методов обучения, направленных на активизацию учебного процесса;

8) формирование не только знаний и отдельных навыков, но и определенного набора умений, а также способности к самообучению, самосовершенствованию.

В настоящее время по специальности “Управление качеством” ведется подготовка специалистов более чем в 90 Европейских университетах и Бизнес школах в 28 европейских странах.

В странах Европейского союза существует Единая согласованная система Европейской организации качества для подготовки, регистрации и сертификации специалистов в области качества. Главной целью ЕОК является стремление к эффективному улучшению положения в области качества и объединению организаций, входящих в нее. Комитет по образованию и подготовке ЕОК разработал квалификационные требования к специалистам, работающим в области качества, и соответствующие требования к уровню их подготовки, содержанию экзаменов, проводимых соответствующим органом регистрации/сертификации.

Госстандарт России утвердил и зарегистрировал “Систему сертификации услуг по подготовке специалистов в области метрологии, стандартизации, сертификации и управления качеством” Академии проблем качества (Система “Качество”). Главная цель этой Системы — повышение качества образования и содействия в развитии единой образовательной программы в подго-

товке и переподготовке специалистов в области метрологии, стандартизации, сертификации и управления качеством. В рамках Системы существует система аттестации персонала. Система полностью отвечает требованиям Единой согласованной системы ЕОК для регистрации/сертификации специалистов в области качества.

В 1998 г. Министерство образования России открыло новую специальность 340100 “Управление качеством” с присвоением квалификации “инженер-менеджер”. Образовательная программа по этой специальности включает такие предметы, как маркетинг, менеджмент, управление персоналом, управление процессами, хозяйственное право, экономическая теория и др. Кроме того, ему необходимы и инженерные знания, такие как метрология, стандартизация и сертификация, методы и средства измерений, испытаний и контроля, квалиметрия, информационные технологии в управлении качеством, основы CALS-технологий. Специалист в области управления качеством должен обладать глубокими знаниями в области экономических, управленческих, инженерных и информационных дисциплин. Специальность, таким образом, является системной.

В настоящее время Учебно-методическим советом по специальности “Управление качеством” разрабатываются проекты новых государственных образовательных стандартов, определяющих требования к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальностям с рабочими названиями “Управление качеством окружающей среды”, “Информационно-интегрированные системы управления качеством”, “Менеджмент качества инноваций” и направление “Менеджмент качества” (второй уровень профессионального образования), а также образовательный стандарт по подготовке бакалавра в области качества и магистерские программы по областям и сферам деятельности с квалификацией “менеджер систем качества”.

Подготовка специалистов в области управления качеством в системе базового профессионального образования (БПО), безусловно, приносит большую пользу предприятиям, берущим выпускников вузов на работу. Однако при всей полезности такого обучения оно, тем не менее, не лишено определенных недостатков.

Главным недостатком является некоторая усредненность знаний, получаемых в области управления качеством студента-

ми. Можно утверждать, что даются лишь основы управления качеством, основные приемы и методы организации работ, наиболее часто используемые для улучшения качества, предотвращения возникновения дефектов и оценки правильности выполнения технологических процессов.

Однако каждое предприятие имеет свои особенности, отличия и специфику работы, в результате которых знания, полученные в университете, должны быть трансформированы под конкретные условия. С другой стороны, в процесс управления качеством на предприятии вовлекается весь персонал от президента до рабочего. К тому же, как известно, полученные в вузе знания быстро устаревают и требуют периодического обновления. Все это требует создания и развития системы непрерывного образования в области качества, включающей как внефирменное дополнительное профессиональное образование (ДПО), так и внутрифирменное обучение персонала.

В рамках дополнительного образования можно получить послевузовскую подготовку менеджер систем качества или инженер в области качества — в зависимости от предшествующего образования, что соответствует второму диплому российского образования или диплому о смене профессиональной деятельности.

Важное значение в формировании многоуровневой системы непрерывного образования в области качества имело открытие в Москве Европейского центра по качеству (ЕЦК), главной целью которого является подготовка преподавателей для чтения специальных дисциплин (курсов) в области качества и адаптация их для условий России. К началу 2002 г. ЕЦК провел обучение более 65 вузовских преподавателей из 15 регионов России, 30 из которых успешно сдали экзамены в Институте обеспечения качества Великобритании (IQA).

В соответствии с принятой ЕОК концепцией обучения специалистов в области качества ЕЦК разработан Квалификационный перечень специальностей в области качества, который включает девять категорий персонала по качеству.

Специалист в области качества — это специалист, ответственный за разработку и применение элементов системы качества в структурных подразделениях предприятия, учреждения, компании, организации (в дальнейшем — организации).

Менеджер систем качества — специалист, ответственный за разработку и применение систем качества в пределах всей организации.

Аудитор по качеству — это специалист, который подготовлен и аттестован для проведения внешних аудитов (аудитов третьей стороны).

Эксперт качества (Ассессор TQM по ЕОК) — специалист, который подготовлен и аттестован для проведения самооценок систем качества собственной организации (внутренних оценок) и/или для проведения оценок систем качества внешних организаций. Он может быть включен в состав комиссии по присуждению национальных премий за качество. Эксперт качества обязан знать основные отечественные и европейские модели систем качества.

Профессионал в области качества (Руководитель TQM по ЕОК) — о специалист высшей квалификации в области качества. Он подготовлен для профессионального управления и обучения в области качества. Он способен квалифицированно и аргументировано вести консультации руководства и персонала организации при проведении изменений в политике качества. Он должен знать все основные отечественные и европейские модели менеджмента качества (TQM, “Excellence Model” и др.).

Менеджер систем защиты окружающей среды (Руководитель EMS по ЕОК) — специалист, который отвечает за создание, применение и дальнейшее развитие Систем управления защитой окружающей среды.

Аудитор по защите окружающей среды — специалист, который подготовлен для проведения аудитов по защите окружающей среды (аудитов второй и третьей стороны).

Менеджер систем охраны здоровья и безопасности ЕОК (Руководитель HSMS по ЕОК) — специалист, который отвечает за создание и применение Системы охраны здоровья и безопасности.

Аудитор охраны здоровья и безопасности — специалист, который подготовлен и квалифицирован для проведения аудитов систем охраны здоровья и безопасности (аудитов второй и третьей стороны).

В зависимости от получаемой квалификации по качеству специалист должен иметь определенный уровень образования,

опыт и продолжительность работы, а претендуя на звание аудитора, — иметь склонность к этой работе и обладать определенными навыками и чертами характера.

Начиная с 2002 года в Системе “Качество” организуется подготовка специалистов в области качества по ряду категорий специальностей Квалификационного перечня.

Сравнение систем базового профессионального образования (БПО) и дополнительного профессионального образования (ДПО) (см. табл. 11) показывает, что эффективность повышения квалификации специалистов не может быть достигнута за счет использования традиционных методов и приемов, применяемых в системе БПО и предназначенных для условий группового обучения слушателей среднестатистического уровня и среднестатистических запросов.

Основами эффективности в системе ДПО являются индивидуализация и активизация обучения.

Одной из главных методических предпосылок индивидуализации обучения оказывается структурирование элементов образовательных программ за счет разработки систем учебно-методических модулей, каждый из которых содержит исчерпывающую познавательную информацию по конкретной теме или разделу образовательной программы, зафиксированную на бумажных, аудио, видео- или магнитных носителях. Модульные картотеки по специализациям позволяют каждому обучаемому сформировать индивидуальную программу.

Широко апробированными формами активизации познавательной деятельности обучаемых, позволяющими в процессе обучения моделировать и решать задачи, возникающие в условиях реального производства, являются такие виды занятий, как деловые игры, разбор производственных ситуаций, обмен передовым опытом, круглые столы, мозговые штурмы и др.

Эти формы требуют от преподавателей предварительной углубленной методической работы. Результативность повышения квалификации специалистов на 70—75% зависит от уровня методического обеспечения учебных занятий и лишь на 25—30% от уровня профессиональной квалификации преподавателей.

Особое место в системе ДПО должно отводиться дистанционному обучению вследствие наличия таких преимуществ по

Особенности систем базового (БПО) и дополнительного (ДПО) профессионального образования

№ п/п	Сопоставляемые критерии	Особенности учебного процесса	
		система БПО	система ДПО
1.	Цель обучения	Получение знаний, навыков, умений, с ответствующих ГОС	Получение знаний, навыков, умений, соответствующих требованиям ко н-кретных предпр и-ятий, проце ссов.
2.	Исходный уровень зн а-ний и навыков обуча емых	Сравнительно одн о-родный	Существенно ра з-личный
3.	Ожидаемый обучаем ы-ми объем полученных знаний и навыков	Соответствующий содержанию реал и-зуемой образовател ь-ной программы	Избирательный, с о-ответствующий и н-дивидуальным за-просам обучаемых (их работ одателей)
4.	Реальный объем пол у-ченных знаний и нав ы-ков по отношению к реализуемой образов а-тельной программе	Различный, завис я-щийся от индивидуал ь-ных способн остей обуча емых и вуза	Различный, завис я-щийся от индивид у-альных запросов обуча емых
5	Уровень методического обеспечения учебного процесса	Достаточно стабил ь-ная, устоявшаяся о с-нащенности, обусло в-ленная ст абильностью образовательных пр о-грамм	Высокая вари а-бельность оснащен -ности, обусловле н-ная краткосрочным жизненным циклом образовательных программ
6.	Характер технического обеспечения учебного процесса (ТСО, аудио, видео, компьютерное об о-рудование, лабор аторная и тренинговая б аза)	Высокая степень о с-нащенности	Высокая степень оснащенности
7.	Установленные норм а-тивами объемы учебн ого времени, отведенн ого на реализацию образ о-вательных программ	до 3000 ч. – начальн. проф. обр. до 6000 ч. – сред. проф. обр св. 6000 ч. – высшее проф. обр.	до 100 ч. – кратко-срочное п овышение квалификации св. 100 ч. до 500 ч. – среднесрочное пов ы-шение квалиф икации св. 500 ч. – профес-сиональная перепод-готовка

отношению к визуально и аудио контактными методами взаимодействия преподавателей с обучаемыми, как:

- ◆ свобода выбора времени обучения;
- отсутствие материальных затрат на командирование обучаемых или обучающихся к месту обучения;
- ◆ отсутствие необходимости отрыва обучаемых специалистов от работы;
- ◆ возможность изучения виртуальных моделей объектов, входящих в образовательную программу;
- ◆ возможность многократной воспроизводимости обучающих средств;
- ◆ комфортность индивидуальных (в том числе домашних) условий обучения;
- ◆ отсутствие стрессовых или напряженных ситуаций в процессе обучения, связанных с несложившимися взаимоотношениями преподавателя с обучаемым, и др.

Вместе с тем априорными требованиями, предопределяющими целесообразность дистанционного обучения, являются:

- ◆ наличие у обучаемого навыков самостоятельной учебной работы;
- ◆ наличие у обучаемого современных средств информационных технологий;
- ◆ наличие на базе обучения качественного, “транспортируемого”, апробированного комплекта методических, информационных, нормативных, иллюстративных материалов, охватывающих полный объем образовательной программы.

Одним из образцов умелого, гибкого сочетания различных программ, форм и методов образования и развития персонала в области качества может служить схема, принятая на строительном предприятии “Маэда Кэнсэцу Корё” (Maeda Kencesu Kogio, Япония) (см. рис. 19). Процесс обучения охватывает как внутрифирменные методы, в частности индивидуальное обучение на рабочем месте или самостоятельное обучение, так и внефирменное обучение — в вузах, научно-исследовательских институтах, на дополнительных курсах и т. д. Кроме индивидуального, проводится и коллективное обучение на организуемых семинарах, курсах повышения квалификации, практикумах для различных категорий работников. Часть этих семинаров проводится при поддержке Японского общества ученых и инженеров (JUSE).

Должность	Обучение управлению качеством		Коллективное обучение		Обучение с командировкой	Обучение на рабочих местах	Помощь само-занимающимся	
	внутрифирменное	внефирменное	по трудовому стажу	специальное обучение				
Руководители, в том числе заведующие филиалами и их заместители	Семинар для руководителей	Специальные курсы для директоров. Семинар по TQM президентов и директоров						
Начальники отделов и их заместители	Семинар по управлению качеством для начальников отделов и секторов*	Базовые курсы и семинары по стандартизации	Обучение управляющих	Лекции об ознакомительных курсах и стажировках	Обучение в общественных организациях	Тренировка на рабочих местах		Помощь в приобретении новых квалификаций.
			Обучение работников с 5-летним стажем	Консультации для молодежи	Подготовительные курсы операторов ЭВМ			
			Обучение работников с 4-летним стажем при- менению средств контроля	Подготовительные курсы для желающих сдать экзамен на квалификацию «Строитель первого ранга»	Подготовительные курсы для ознакомления с техниче- скими новше- ствами в кон- строительстве и машино- строении	Учеба в зарубеж- ных и япон- ских турах и принятие участия в курсах, органи- зованных из- за рубежа	Помощь в приобретении новых изда- ний.	
Рядовые работники	Обучение новичков		Обучение новичков	Обучение правилам техники безопасности и требова- ниям производственной санитарии		Помощь в оформлении рационализа- торских предложений.		Помощь в работе круж- ков качества
Работники субордина- ционных органи- заций	Обучение в кружках качества	Курсы для руко- водителей круж- ков качества						

Рис. 19. Организация обучения управлению качеством на японском строительном предприятии

Таблица 12

Перечень курсов обучения работников, открытых Японским обществом ученых и инженеров (JUSE) к концу 1992 г.

Наименование курсов	Общее число организованных курсов	Общее число участников
1	2	3
Специальные курсы для директоров	87	5 182
Специальные курсы для членов правления и начальников отделов и секторов	120	9 484
Вводные курсы для членов правления и начальников отделов и секторов	59	8 078
Курсы для начальников отделов и секторов	274	33 793
Базовые курсы	220	28 296
Курсы по введению в контроль качества	59	28 296
Курсы для организаторов движения всеобщего управления качеством	23	6701
Курсы для работников подразделений снабжения	23	2022
Вводные курсы для работников подразделений снабжения	10	1 028
Вводные курсы для работников сбытовых подразделений	78	8 650
Семинар по контролю реализации фирменной политики	17	1 946
Семинар по структурированию функции качества (QFD)	25	1 788
Семинар по семи инструментам контроля качества (диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма, гистограммы, контрольные карты, форма для записи данных, корреляционная диаграмма и стратификация)	128	15 128
Семинар по семи инструментам контроля качества для работников сбытовых подразделений	17	1 176
Курсы по планированию экспериментов	82	4 894
Вводные курсы по планированию экспериментов	113	12 630
Кружки качества:		
• курсы для руководящих работников	37	2 640
• курсы для организаторов кружков качества	285	24 697
• курсы для руководителей кружков качества	476	54 682
• курсы для работников предприятий сферы услуг и торговли	93	73 95
• курсы по инициированию и развертыванию движения кружков качества	297	37 417
	34	13 991

JUSE — некоммерческая организация, созданная после второй мировой войны для изучения областей науки и техноло-

гии, в которых Япония отстала от других стран, и введения усовершенствований через изучение иностранных технологий.

В настоящее время курсы, организуемые JUSE, охватывают всю территорию Японии. В крупнейших городах Японии — Токио, Осака, Нагоя, Саппоро, Сэндай, Хиросима, Такамацу, Фукуока и др. — ежегодно открываются более 270 курсов. Обучение в них получают более 17 000 человек в год (см. табл. 12). Перечень курсов показывает, что наряду с ознакомительными семинарами и вводными курсами для различных категорий работников проводятся и специализированные семинары по конкретным проблемам управления качеством. Заметное внимание оказывается кружкам качества. Главное направление при этом — обучение руководителей и организаторов кружков качества, а также поддержка и развертывание движения за создание кружков.

Создание собственной схемы обучения и развития персонала в области качества, отвечающая требованиям организации, — сложная и длительная процедура. Так, всемирно известной компании Motorola, лауреату Премии Болдриджа, понадобилось на это почти десять лет, с 1980 по 1990 г.

Организация обучения персонала должна осуществляться на основе принципов всеобщности, обязательности, непрерывности, иерархической последовательности, комплексности, дифференцированности, индивидуализации, гибкости и действенности.

Принцип всеобщности означает, что подготовка в области качества охватывает все уровни персонала предприятия — от его высшего руководителя до рабочего.

Принцип обязательности — что обучение и повышение квалификации в области качества являются служебной обязанностью каждого работника предприятия.

Принцип непрерывности — что обучение и повышение квалификации работника предприятия рассматриваются как планомерный и непрерывный процесс, направленный на его профессиональный рост.

Принцип иерархической последовательности подразумевает, что подготовка персонала в области качества начинается с высшего уровня и подготовка каждого нижеследующего уровня ведется только после подготовки вышестоящего уровня.

Комплексность обучения предполагает, что учебная программа должна быть многоплановой и сбалансированной, так как повышение эффективности и качества является не результатом решения одной крупной проблемы, а результатом постоянного решения многих разнообразных мелких проблем и изменений систем управления качеством таким образом, чтобы проблемы не повторялись.

Дифференцированность — означает наличие различных программ: от основ до высшей квалификации.

Индивидуализация — означает, что каждое подразделение (а может и работник) имеет свою программу.

Практика ведущих компаний мира — лидеров борьбы за качество показывает, что каждая организация при налаживании эффективного с точки зрения TQM учебного процесса должна решить следующие вопросы [33, с. 99]:

1. Какого рода должно быть обучение (чему учить).
2. Кого необходимо обучать.
3. Как и кем будет осуществляться обучение.
4. Как оценить эффективность обучения.
5. Как следует усовершенствовать обучение.

Решая первый вопрос, необходимо, прежде всего, сопоставить требования, предъявляемые к различным категориям персонала исходя из возлагаемых на них задач в формировании системы качества, и имеющиеся у них знания, умения, навыки. Этот процесс включает в себя сбор информации о квалификации, которой обладают работники, из различных источников: из соответствующих документов, по итогам опросов, от потребителей (в том числе внутренних), от команд (групп), экспертов, руководителей, проч. Обработка и анализ этой информации (сопоставление с требованиями) дает основу для разработки программ развития, обучения различных групп работников. Возможно использование такого подхода, когда группы, команды, производственные участки, отделы и т.д. самостоятельно вносят свои предложения по обучению (см. Приложение 10) или даже разрабатывают собственные программы для развития своих сотрудников.

Кроме определения знаний, умений, навыков персонала, необходимо периодически проводить исследования с целью определения необходимых для изучения тем и осуществлять срав-



Рис. 20. Формирование программ обучения

нение с организациями, работающими в той же области, для выяснения, их учебных программ.

Согласно стандартам ИСО подготовка в области качества должна охватывать весь персонал предприятия, все его уровни: руководящий и исполнительный персонал, техников, производственных контролеров и рабочих. Каждый сотрудник предприятия вне зависимости от того, на какой ступени служебной иерархии он находится, должен понимать суть TQM, возложенные на него обязанности в области качества, представлять свою роль в системе качества, в удовлетворении запросов потребителей, последствия плохой работы, обладать навыками улучшения, работы в команде.

Качество организации, как и качество команды, зависит от постоянного совершенствования каждого ее члена. Учебная программа, которая предусматривает индивидуальный подход к обучению, имеет преимущество перед любой программой, которая содержит только один общий курс по качеству для всех сотрудников. Служба управления персоналом должна быстро реагировать на необходимость обучения даже одного работника.

Главное в подготовке руководящего персонала заключается в том, чтобы он:

- ◆ понял сущность и основные принципы системы качества;
- ◆ имел перспективное видение национальных и международных проблем в области качества;
- ◆ приобрел умение принимать эффективные решения, касающиеся ее разработки, внедрения и функционирования;
- ◆ был способен формировать политику в области качества;

◆ освоил средства и методы создания надлежащих условий для ее реализации.

Совершенно очевидно, что подготовка руководителей предприятия должна предшествовать подготовке других категорий работников. Недаром в Японии программы массовой подготовки промышленного персонала в области качества охватывают сотни тысяч управляющих на всех организационных уровнях и во всех подразделениях фирмы. Известно, что на обучение управляющих высшего и среднего звена в этой стране ушло целое десятилетие (до начала 60-х годов). Лишь после этого началась подготовка других категорий работников. На сегодняшний день в Японии создан самый высококвалифицированный персонал — с точки зрения владения методами обеспечения качества и их применения. Именно это стало одной из определяющих причин японского феномена качества.

Для управленческого персонала целесообразно программы обучения по вопросам качества составлять из двух частей. Во-первых, изучение особенностей организации в отношении качества и, во-вторых, изучение науки о качестве, которая необходима для решения проблем качества с учетом этих особенностей.

Весь цикл обучения при внедрении системы качества должен охватывать следующие этапы:

1. Формирование сознания того, что обучаемым необходимо повысить качество своей деятельности.
2. Ознакомление с сутью качества. Реального улучшения дел ждать не приходится, пока качество не получит количественной оценки, понятной для исполнителей и используемой для измерения их успехов.
3. Изменение в отношении. Первые два этапа готовят почву для изменения отношения обучаемых к вопросам качества. Лишь после этого следует ознакомить обучаемых с информацией, которая по может им принимать решения.
4. Постигание науки о качестве. Ознакомление обучающихся с теорией, общей методологией и конкретными методами, необходимыми для осуществления процесса улучшения деятельности.
5. Использование полученных знаний. После возвращения обучаемых в их рабочую среду они должны применять полученные знания в своей повседневной практике.

Процесс обучения по вопросам качества должен быть построен таким образом, чтобы отвечать нуждам и интересам различных категорий менеджеров. Поэтому обучение необходимо проводить на трех уровнях: руководители высшего уровня; руководители среднего звена; руководители низшего уровня, линейные руководители.

При обучении вопросам управления качеством руководителей высшего звена следует исходить из того, что они, как никто иной, должны понимать взаимосвязи смежных функциональных подразделений и осознать их комплексное, взаимное влияние на качество. В связи с этим в курс обучения должны включаться дисциплины, раскрывающие, характеризующие общую картину деятельности организации. Кроме того, должен быть представлен для освоения целостный комплекс, как теоретических концепций, так и методов, управленческих процедур, обеспечивающих качество в организации. Комплексный учебный материал и способ его подачи будет зависеть, безусловно, от специфики организации и ее персонала. Вопрос о продолжительности основного (первого, базового) курса обучения решается в зависимости от имеющегося в организации, у ее руководства, опыта управления качеством. В качестве примера приведем учебный план курса обучения руководства высшего звена, проводимого Японским союзом ученых и инженеров (JUSE): роль руководства высшего звена — 1,5 ч; статистические методы — 3,5 ч; управление качеством — 3,5 ч; управление качеством в производстве — 3,5 ч; управление качеством в закупочной и сбытовой деятельности — 3,5 ч; обеспечение качества — 3,5 ч; разработка новых видов продукции — 2,0 ч; управление качеством в стране и в мире — 3,5 ч; коллективные обсуждения — 3,5 ч; отчеты о коллективных обсуждениях — 3,0 ч.

Пример содержания обучения руководителей высшего звена приведен в приложении 11.

Специфика программы обучения руководителей среднего звена должен исходить из их роли, которая состоит в том, что именно они — ответственные за подготовку руководителей низшего звена. А потому именно они, руководители среднего звена, должны лучше всех остальных понимать и владеть принципами применения методов повышения качества, коллективного управления, процесса улучшения работы и прочее.

Руководители каждого из функциональных подразделений обучаются по особой программе. Содержание вводного курса может быть таким же, как и для высших управляющих, но необходимо обеспечить более детальную проработку методов решения проблем, регулирования процессов, методологии коллективного управления, перехода к превентивному стилю руководства и внедрения концепции бездефектного труда. Курс должен включать разбор конкретных хозяйственных ситуаций и деловые игры.

В начале вводного курса обучаемым целесообразно предложить заполнить анкету (пример приведен в приложении 12). В конце курса анкетирование следует повторить, каждый вопрос должен быть подвергнут анализу и обсуждению. Это показывает обучаемым, как изменились их убеждения в результате прохождения вводного курса.

Руководитель низшего уровня оказывает наибольшее влияние на моральное состояние, отношение к работе, трудовые навыки работников и на требования, предъявляемые к качеству труда. Поэтому необходимо, чтобы руководители имели четкое и полное представление о принципах обеспечения качества, требованиях к результатам труда и путях эффективного осуществления процесса улучшения деятельности.

Разработкой базовой учебной программы для руководителей низшего звена занимается руководитель среднего звена. Многие элементы этой подготовки уже заложены в программы обучения руководителей среднего и высшего звена. Учебная программа должна предусматривать проведение коротких заседаний для рассмотрения таких вопросов, как коллективное управление, методы решения проблем, статистические методы и анализ деятельности подразделений. В программе должно подчеркиваться, что важнейшую роль в выявлении и устранении проблем играют рядовые работники.

Подготовка исполнительского персонала, включающего в себя специалистов, имеет целью обеспечить его вооруженность современными методами решения вопросов качества. Эта категория работников должна обладать способностью решать все методические вопросы, связанные с реализацией функций системы качества. Подготовка специалистов не должна замыкаться только на тех, кто непосредственно отвечает за качество. Ее

Цели обучения по вопросам качества различных групп персонала организации

№ п/п	Группа персонала	Основная цель обучения
1.	Руководители высшего звена	Обеспечение надлежащей организации менеджмента качества в масштабе предприятия и реализация принципов построения системы качества
2.	Руководители среднего звена	Обеспечение активного участия в разработке и функционировании системы качества
3.	Руководители низшего звена	Обеспечение надлежащего линейного менеджмента качества на уровне производственных цехов, участков и бригад
4.	Специалисты службы качества	Организация работ по обеспечению качества конкретных видов продукции в соответствии с требованиями заказчиков
5.	Специалисты конструкторских и технологических служб	Обеспечение надлежащего качества проектирования продукции и технологической подготовки производства
6.	Специалисты экономических служб	Обеспечение организации эффективной системы учета и оценки затрат на качество
7.	Специалисты служб снабжения, сбыта и вспомогательных служб	Обеспечение качества закупок и исполнения работ вспомогательного характера
8.	Специалисты службы управления персоналом	Обеспечение надлежащей подготовки всех уровней персонала предприятия в области качества
9.	Рабочие	Вовлечение рабочих в процесс улучшения качества и повышение их творческой активности

должны пройти и те, кто занимается маркетингом, проектированием, технологией, экономикой и т. п. При этом особое внимание должно уделяться методам анализа и оценки затрат на качество, методам функционально-стоимостного анализа, статистическим методам, методам проведения исследований и, конечно, проведения самооценки.

Подготовка технического персонала ориентирована на его более активное участие в системе качества. При этом особое внимание уделяется подготовке в области сбора и анализа статистической информации о ходе технологических процессов.

Все рабочие должны пройти всестороннюю подготовку, обеспечивающую приобретение методов и навыков, необходимых для правильного выполнения рабочих процедур с использованием соответствующих инструментов, оборудования и механизмов, чтения и понимания технической документации. При подготовке обеспечивается однозначное понимание взаимосвязи между обязанностями работников, качеством их труда и качеством продукции и техникой безопасности на рабочих местах.

Третья проблема, подлежащая решению при формировании системы обучения персонала в TQM — ориентированной организации, как отмечалось, — определение предпочтительной процедуры обучения. Возможны различные варианты организации процесса обучения: направление на обучение в стороннюю организацию, в том числе учебное учреждение, оказывающее соответствующие образовательные услуги; организация внутрифирменной подготовки, как с привлечением консультантов и инструкторов для разработки учебных программ, реализации этих программ, так и без такого привлечения; обучение с отрывом или без отрыва от производства; с использованием различных форм и методов обучения, широко известных в отечественной и зарубежной практике. Этим вопросам посвящено много специальной литературы, научных исследований, поэтому мы не будем подробно останавливаться на рассмотрении достоинств (недостатков), сферы использования тех или иных форм и методов подготовки в сфере дополнительного профессионального обучения. Кроме того, глубокий, всесторонний анализ этих вопросов выходит за рамки настоящей работы. Здесь мы хотим обратить внимание лишь на наиболее значимые, с точки зрения реализации принципов концепции TQM, особенности организации учебного процесса. Прежде всего, речь идет о принципе постоянства улучшений и, соответственно, непрерывности и гибкости обучения. С этой точки зрения важным моментом является организация обучения персонала, прежде всего исполнительского, без отрыва от производства, непосредственно в соответствующих линейных подразделениях. Так называемое “обучение на ходу” реализуется многими ведущими мировыми

лидерами качества, в частности, компаниями General Motors, Ford, Dow Corning, General Electric и др. [33, с.105]. Такое обучение должно строиться на следующих организационных принципах:

- ◆ сочетание обучения на рабочих местах с теоретическим обучением в группах;
- ◆ относительно небольшая продолжительность занятий — от получаса до часа;
- ◆ быстрое реагирование на возникающую необходимость и обучение по тем или иным аспектам обеспечения качества;
- ◆ организация обучения малыми группами (вплоть до одного сотрудника);
- ◆ широкое использование тренинга при изучении вопросов в группах;
- ◆ обязательное применение на практике того, что изучено на рабочих местах или в группах (после соответствующего тренинга);
- ◆ разработка и обеспечение обучающихся разнообразными инструкциями, учебными материалами;
- ◆ формирование собственного корпуса инструкторов обучения.

Что касается последнего из названных принципов, то его игнорирование не может обеспечить в более или менее значительной по численности работающих организации “обучение на ходу” и всеобщность обучения. Собственный корпус инструкторов обучения формируется из наиболее квалифицированных сотрудников, прежде всего из руководителей низшего звена и специалистов всех подразделений. Все они, в свою очередь, должны пройти соответствующую подготовку, аттестацию на право преподавания и быть снабжены набором необходимых учебных материалов и инструкций. В организации должна быть создана на базе службы управления персоналом ревизионная команда, которая обязана отслеживать проведение занятий, их качество, уровень изложения материала, уровень знаний, оказывать помощь в организации, проведении и совершенствовании обучения.

При обучении персонала по проблемам качества необходимо широко использовать такие методы, как: групповой, воспроизведений, выступлений, конференций, инцидента, конкретизации обстановки (анализ конкретных ситуаций), инсцени-

ровки по сценарию, “атака мыслей” (“мозговая атака”), выявления эмоций (отношения) и др.

Одна из наиболее сложных методических проблем при разработке и внедрении системы обучения качеству — оценка ее эффективности. Безусловно, для характеристики развития этой системы важны не только качественные, но и количественные, объемные показатели, хотя конечно, первые и сложнее выделить и труднее измерить. Что касается объемных показателей, то здесь важно фиксировать охват персонала программами обучения качеству, периодизацию обучения, разнообразие (количество) используемых программ. Обычно учитывается и объем часов обучения на каждого слушателя, в том числе по различным программам и темам. Однако количество учебных часов на 1 работника значительно различается даже среди компаний-лидеров в области качества (так, служащие Motorola в среднем учатся около 40 часов, Corning — более 90 час., а Custom Research Inc. — 130 час.) [33, с. 107].

С нашей точки зрения, система обучения качеству должна оцениваться исходя из степени обеспечения:

- 1) необходимого качества рабочей силы;
- 2) улучшения работы и повышения качества продукции (услуг);
- 3) реализации принципов организации обучения персонала в условиях всеобщего управления качеством.

Возможные показатели для характеристики первых двух составляющих приведены в разделе 2.2 настоящей работы, а по третьей — в таблице 14.

Говоря о результатах изменения показателей качества рабочей силы и об обеспечении действенности обучения, следует также производить текущий контроль усвоения материала:

- ◆ итоговый контроль знаний и умений;
- ◆ контроль спустя 3-6 месяцев работы после завершения курса обучения по той или иной программе;
- ◆ оценку применения полученных знаний на практике.

Характеризуя эффективность обучения качеству в TQM-ориентированной организации, подчеркнем, что оценка ее качества — более широкая и сложная проблема. Оценка качества обучения и развития персонала должна быть адекватной (интегрированной в модель) методике самооценке (см. раздел 3.1), а структура показателей качества обучения при этом, на наш взгляд, будет иметь следующий вид (см. рис. 21).

Показатели для оценки соответствия обучения качеству его принципам в системе TQM

№ п/п	Принципы обучения	Показатели
1	Всеобщность	1. Охват персонала обучением качеству в целом и по отдельным категориям персонала (включая руководителей).
2	Обязательность	1. Охват персонала обучением качеству в целом и по отдельным категориям персонала (включая руководителей). 2. Закрепление требования обучения и повышения квалификации в области качества в нормативной документации, в т.ч. в должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях, квалификационных требованиях. 3. Учет обучения качеству при служебном продвижении и вознаграждении.
3	Непрерывность	1. Наличие планов обучения и повышения квалификации в области качества. 2. Периодизация обучения. 3. Преемственность программ.
4	Комплексность	Структура и состав учебных программ: многоплановость изучаемых вопросов и их сбалансированность, обеспечивающие всестороннее изучение проблемы качества.
5	Дифференцированность	1. Количество программ. 2. Разнообразие программ по уровню сложности и охвату изучаемых вопросов.
6	Индивидуализация	Разнообразие программ, наличие программ для работников различных структурных подразделений, работников, выполняющих разные функции обеспечения качества.
7	Гибкость	1. Обновляемость программ обучения. 2. Учет мнения (через опросы) заинтересованных групп (работников, потребителей, руководителей, др.) при обновлении программ.
8	Действенность	Оценивается по показателям повышения качества рабочей силы, работ и продукции.

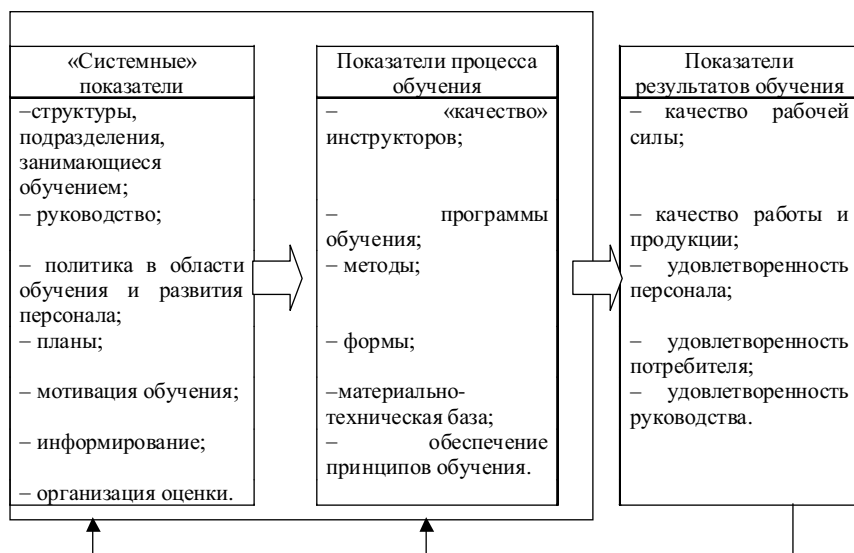


Рис. 21. Интегрированная система показателей качества обучения персонала TQM-ориентированной организации

Определяющую роль при подготовке персонала в системе качества играет регламентирование его деятельности (см. главу 2). Так как обучение должно начинаться с обеспечения правильного понимания каждым своих обязанностей и уверенности в том, что он может правильно выполнять эти обязанности, руководство должно:

1. Сделать подробное описание каждого рабочего задания.
2. Снабдить работников средствами измерения результатов своего труда.
3. Снабдить средствами, обеспечивающими безошибочное выполнение рабочих заданий.
4. Организовать профессиональное обучение и обеспечить понимание каждым важности выполняемой работы.
5. Наладить получение информации от потребителя относительно адекватности результатов труда.
6. Установить научно обоснованные сроки выполнения работы, необходимые для правильного и качественного ее выполнения.

Характеризуя обучение в системе TQM в целом, можно с полной уверенностью констатировать, что это должно быть так называемое обучение действием, так как именно такое обучение, в силу своих особенностей, в большей степени отвечает требованиям и принципам всеобщего управления качеством. Определим особенности обучения действием, обеспечивающие его адекватность этим принципам.

1. Обучение действием предполагает наличие проблемы и нацеленность организации на ее решение. При этом его роль будет состоять в поиске такого решения проблемы, которого еще не видно.

2. Необходимость формализации проблемы, осознания ее внутренней и внешней природы, понимания, что проблема является и личной, и корпоративной (коллективной), и общественной, что каждый должен изменить себя, только тогда может быть решена проблема.

3. Создание системы взаимодействия, солидарности в обучении, взаимопомощи коллег; формирование команд или небольших групп. Обучение действием — социальный процесс, в котором участники учатся друг у друга. При обучении действием возникает синергетический эффект в группах обучающихся. Оно более эффективно, чем просто совместное обучение.

4. Обучение рассматривается как развитие в течение длительного времени, охватывающее прошлое, настоящее и будущее персонала, и является по сути непрерывным, но не круговым, а спиралевидным [18, с. 21].

5. Обучение действием предполагает реконструирование, изменение структуры знаний, не исключая при этом простого накопления знаний или исправление ошибок (“профессиональных деформаций”).

6. Обучение действием приводит к изменению идентичности (самосознания), затрагивает нравственную сторону сознания обучающихся.

7. Обучение действием — это обучение на практике, предполагающее решение конкретных производственных проблем.

8. Оно требует, чтобы в дополнение к программному обучению включало исследование вопросов, поиск нестандартных вопросов и решений, тщательную проверку готовых рецептов, процедур и т.д., то есть это “инновационное” обучение.

9. Обучение действием является процессом изменения организации.

10. Одной из самых сильных сторон этого обучения можно считать раскрепощение и вовлечение персонала; сочетание “освобожденной” энергии персонала с передачей права решения проблемы тем, кому придется участвовать в реализации этого решения, является реальным делегированием полномочий.

11. Задачей высшего руководства является предоставления необходимой личной и организационной поддержки тем, кто участвует в программе обучения.

Обучение действием — имманентно обучающимся сообществам, а именно таковыми должны выступать коллективы организаций, ориентированных на тотальное качество.

3.3. Организационные аспекты преодоления сопротивления внедрению систем качества

Реализация в организации идей концепции всеобщего управления качеством, внедрение адекватных систем качества предполагает значительное количество организационных нововведений. Нововведения, прямо или косвенно связанные с внедрением и развитием системы качества на предприятии, могут касаться следующих факторов:

- ◆ задач деятельности, ассортимента продукции, набора оказываемых услуг, новых рынков, клиентов и поставщиков;
- ◆ применяемых технологий, используемого оборудования, орудий труда, материалов, энергии и проч.;
- ◆ производственных и трудовых процессов;
- ◆ информационных систем;
- ◆ управленческих структур и их функций;
- ◆ организационной культуры, ценностей, традиций, неформальных отношений, стиля руководства;
- ◆ персонала — его компетентности, обучения, мотивация, трудового поведения и эффективности работы.

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что именно поведение людей — от высшего руководства до рядовых исполнителей — в конечном итоге определяет масштабы и эффективность ново-

введений. Персонал организации должен понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь необходимые изменения.

Практически любые, на первый взгляд чисто технические или структурные нововведения, фактически повлияют определенным образом на работников организации. Особенно это касается изменений, связанных с внедрением и развитием системы качества. Нельзя обеспечить действие принципов тотального управления качеством в организации без соответствующих изменений ее работников: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и очень часто менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации.

Теория изменений у человека была разработана социологом К. Левиным. Эта теория включает три последовательные стадии — “размораживание”, “изменение” и “повторное замораживание”.

“Размораживание” подразумевает несколько тревожную ситуацию, так как считается, что для формирования потребности в новой информации требуется определенная доля беспокойства или недовольства. С точки зрения 2-ой прагматической аксиомы Деминга для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Для нестабильной системы, в особенности если она нестабильна в течение долгого времени, необходимо преодолеть неверие сотрудников в возможность позитивных изменений. В любом случае самое главное на этой стадии — “размораживание” высшего руководства предприятия.

“Изменение” — центральная стадия процесса, когда и руководство и сотрудники начинают практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Эта стадия включает два этапа:

- ◆ “идентификацию”, когда участники процесса испытывают предложенные нововведения;
- ◆ “интернализацию” или усвоение, когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса, при этом происходит перевод общих целей и принципов нововведений в специфические личные цели и нормы.

Неважно, происходят ли эти изменения последовательно или одновременно, важно, что они требуют заинтересованного участия лиц, эти изменения проводящих.

“Повторное замораживание” происходит, когда участники процесса изменений опробуют нововведения на опыте. Процессы, которые протекают на этой стадии, требуют благоприятной и поддерживающей среды (в частности, одобрения руководства). У подчиненных в этом случае, особенно когда осознаются достижения в решении поставленных задач, возрастет самоуважение. На начальных этапах этой стадии совершенно необходимо подкреплять каждое, даже незначительное достижение подчиненных с помощью наградений, премий, похвал. На более поздних этапах желательно также время от времени усиливать этот процесс, чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли.

В конечном итоге приобретенные формы поведения сотрудников либо усиливаются и усваиваются, либо отвергаются по ряду причин, среди которых важнейшими могут считаться:

- ◆ боязнь ухудшения положения, т.е. мнение, что в результате проводимых преобразований могут ухудшиться условия труда, его оплата, доходы, загрузка, личная власть и т. д.;

- ◆ отсутствие убежденности в необходимости изменений — если люди недостаточно информированы, а цель преобразований им недостаточно объяснена, они чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее — как бесполезные и досадные;

- ◆ недовольство переменами, насаждаемыми сверху, — обычно людям не нравится, когда с ними обращаются как с пассивными объектами; они возмущаются изменениями, насаждаемыми сверху, относительно которых не могут высказать своего мнения;

- ◆ недовольство неожиданностями — люди не хотят, чтобы их держали в неведении относительно подготавливаемых действий, возмущаются решениями руководства относительно важных перемен, если они принимаются неожиданно;

- ◆ страх перед неизвестностью — обычно люди не любят жить в неопределенности и могут предпочесть несовершенное настоящее неизвестному и неопределенному будущему;

- ◆ нежелание иметь дело с непопулярными проблемами — эта причина особенно касается руководителей предприятия, которые часто стараются оттянуть выполнение неприятных и непопулярных действий даже понимая, что не смогут сделать это вечно;

- ◆ страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей — многих людей волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям, сохранить эффективность своей работы или даже ее повысить в новой ситуации; некоторые чувствуют себя неуверенно и сомневаются, смогут ли они сделать требуемые усилия и освоить новые навыки и умения;

- ◆ нарушения установленного порядка, привычек и взаимоотношений — после организационных изменений привычный и хорошо отработанный порядок и навыки работы могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения — трансформироваться или полностью разрушиться, что может привести к значительным разочарованиям и даже нервным срывам;

- ◆ отсутствие уважения и доверия к лицу, проводящему изменения, — люди относятся с подозрением к переменам, проводимым руководителем, которому они не доверяют и которого не уважают.

Существенные преобразования вызывают сопротивление всему процессу перемен. В целом, сопротивление изменениям — это не случайность, а фундаментальная проблема, без решения которой любые нововведения будут сведены на нет.

Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений.

Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место:

1. Отсрочки начала процесса изменений.
2. Непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения внутри организации и увеличивают расходы по сравнению с запланированными.
3. Попытки саботировать изменения или “утопить” их в потоке других первоочередных дел.

Признаками организованного сопротивления являются:

1. Отказ (“терпение и труд все перетрут”).
2. Откладывание на потом (“начнем новую жизнь с понедельника”).
3. Неопределенность (“не сыграть бы в ящик”).
4. Отсутствие внедрения (“новый клич разбил паралич”).
5. Неэффективность (“чем больше тратим краски (на лозунги) тем меньше верим в сказки”).

6. Саботаж (“чего босс не знает, от того и не страдает”).
7. Отступление (“давайте вернемся назад к настоящей работе”).

С точки зрения исследователя нововведений, сопротивление является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения науки о поведении, сопротивление представляется как естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Таким образом, сопротивление проистекает из человеческой природы, поэтому проведение коренных изменений, которые требуются при внедрении идей современного менеджмента качества, — крайне сложный, в том числе организационный, процесс. Чтобы справиться с проблемой сопротивления, руководству сначала необходимо понять, кто и почему не хочет перемен (Приложение 14).

Ещё на стадии стратегического и инновационного замысла необходимо ставить и искать решения на следующие вопросы:

а) какие работники или группы работников заинтересованы в реализации инновационного плана и почему; в какой степени можно в ходе инновационного процесса положиться на их активную роль при воплощении этого плана в жизнь;

б) какие работники или группы работников имеют нейтральное отношение к инновационному плану, почему, как в дальнейшем адекватно реагировать на их взгляды;

в) как создать в целом деловую обстановку для эффективного осуществления стратегии внедрения инноваций.

Проведенный анализ обеспечивает основу для того, чтобы организованные мероприятия инноваций были не только верными по существу и вовремя реализованы, но и сформированными и принятыми с учетом возможного социально-психологического поведения персонала, чьи интересы непосредственно затрагивает инновационный процесс. Практика показывает, что недопустимо верить в силу лишь одних только организационных мероприятий, поскольку интересы, поведение и деятельность персонала являются определяющими в реализации стратегического замысла.

Целенаправленное преодоление сопротивления изменениям и обеспечение мотивации к реализации инновационных планов — неотъемлемые части стратегического и тактического управления инновационными процессами. Направлениями конкретного решения этой проблемы являются:

1. Анализ вероятностного поведения работников, связанных с инновационными процессами, своевременного выяснения причин и носителей сопротивления изменениям и принятия мер, обеспечивающих выполнение инновационных планов по всему циклу, начиная от замысла инноваций и до его реализации.

2. Проведение превентивных мер для обеспечения бесперебойной реализации инновационных планов (подготовка персонала к предполагаемым изменениям, обеспечение активного участия основных исполнителей инновации уже в процессе формирования инновационного замысла, предотвращение искажения информации при общении с персоналом, введение стимулов и использование адекватных мотивационных факторов, обеспечивающих постепенный ход изменений в требуемой последовательности, поддержка носителям инновационных планов и т.д.).

3. Целевое управление реализацией стратегии, настойчивого осуществления инновационных планов с целью минимизации негативных последствий сопротивления изменениям.

С этой целью рекомендуется использовать три базовых принципа и семь правил проведения изменений.

Три базовых принципа проведения изменений:

- ◆ как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается; это касается как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом;

- ◆ часто сопротивление изменениям — симптом неверной технологии их осуществления;

- ◆ пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом — люди, уже пережившие массу реорганизаций, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Семь правил проведения организационных изменений.

Первое правило — правило “узких врат”. Данное правило основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно проводить, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация).

ция). Таким образом, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.

Однако при вовлечении сотрудника, в особенности квалифицированного, в процесс изменений важно учитывать, как он будет действовать при этом. По исследованиям специалистов, если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он в конечном итоге будет значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному. Правда, вариация методов в конце процесса все-таки будет существенно меньше, чем вначале. Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. Часто это происходит в результате давления рабочей группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений.

В связи с этим можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом “узких врат”: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть даже неофициальные, и потребовать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

Второе правило — правило “подъема по лестнице”. Исследования социологов показывают, что показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам (“отдыха” от нововведений). Как видно из рис. 22, при “ступенчатой” практике внедрения по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения, улучшения наступают быстрее, т. е. кривая эффективности круче, и улучшения сохраняются дольше, т. е. часть кривой затухания или спада более пологая.

Правило “подъема по лестнице” можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя пе-

риоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае, недель) с периодами стабильной работы по новым методам (“площадками отдыха”); соотношение продолжительностей подчиняется правилу “счастливой семерки”.

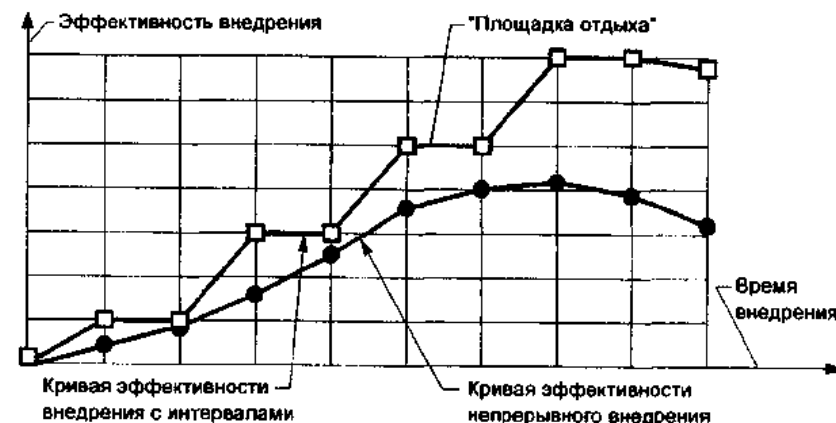


Рис. 22. Сравнение эффективности непрерывного и “ступенчатого” внедрения

Третье правило — правило повторения. Это правило тесно связано с предыдущими. При внедрении преобразований достигается максимальное значение, которое называется “плато эффективности”. После этого эффективность нововведений может не только не повышаться, но часто даже снижается. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на “плато эффективности”, необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила “узких врат”). Поэтому можно сформулировать правило, известное как “правило повторения”: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

Четвертое правило — правило “предварительного прогрева”. На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе “размораживания”, когда сотрудники предприятия испытывают со-

стояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если “разморозка” не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов.

Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Пятое правило — правило “усталых, но довольных”. Исходя как из теории, так и из практики менеджмента, желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реальными, не будучи ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. Если у сотрудника, участвующего в изменениях, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью, часто эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться кумулятивным (т. е. накапливающимся) — повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития.

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы, что, в свою очередь, может привести к потере доверия и развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило гласит: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат; эти цели необходимо тщательно сформулировать (количественные показатели должны быть измеримыми, качественные — однозначно сформулированными, для временных определено начало и продолжительность).

Шестое правило — правило “счастливой семерки”. Это правило связано с существенными различиями людей в их способности перерабатывать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некоторое максимальное число единиц информации, которое человек может воспринять и переработать за один раз. Г.В. Мил-

лер приводит правило “счастливой семерки” (с поправкой на индивидуальные возможности, 7 ± 2), согласно которому:

- ◆ при обучении, ограничивая входящую информацию нижним пределом этой шкалы (т. е. пятью), преподаватель может избежать переутомления своей аудитории, хотя и рискует вызвать нетерпение среди наиболее одаренных слушателей;

- ◆ при создании рабочей группы общая ее численность (включая руководителя) должна составлять 5, 7 или 9 человек; в этом случае группа работает наиболее эффективно;

- при управлении число непосредственных подчиненных, с которыми в основном контактирует руководитель, должно быть 6 ± 2 (7 ± 2 с руководителем); конкретное число зависит от личных качеств руководителя (например, у Д. Эйзенхауэра, командовавшего объединенными силами союзников во время второй мировой войны, было четыре непосредственных подчиненных, чем историки во многом объясняют его эффективное руководство военными операциями);

- ◆ чтобы на предприятии начались изменения, необходимо создать “критическую массу” сотрудников, содействующих этим изменениям (переобучить их, мотивировать, изменить их систему ценностей); величина “критической массы” составляет $1/ (7 \pm 2)$ от общей численности работников в организации;

- ◆ хорошо подготовленный документ, например, методологическая инструкция, должен содержать $7 + 2$ важных положения или раздела;

- ◆ желательно, чтобы выполняемая одним работником деятельность или процесс содержали бы 7 ± 2 этапа или технологические операции, включая подготовительные и заключительные.

Вероятно, возможны и другие применения этого важнейшего эмпирического правила, которое можно сформулировать так: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7 ± 2 компонента; если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем, чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Седьмое правило — правило “обратных связей”. По-настоящему убедить сотрудников в эффективности нововведений спо-

собны не словесные доказательства, а дела. Поэтому руководитель должен регистрировать все факты повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновать эффективность нововведений. Поэтому данное правило может звучать так: успех нововведений во многом определяется эффективностью обратных связей между руководителями и исполнителями; своевременная информация об успехах необходима, чтобы делом убедить людей еще лучше работать; своевременная информация о неудачах позволяет их оперативно проанализировать и скорректировать процесс, что поможет, по крайней мере, не разочаровывать людей.

При организации преодоления сопротивления нововведениям надо всегда помнить, что лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. То есть, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Например, первичной причиной сопротивления является страх того, что перемены будут угрожать существующим социальным взаимоотношениям. В этом случае руководству требуется настоящее — глубокое и детальное понимание существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохраняются, или изменяются — как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществляются.

Такое изучение дает ясное понимание о том, что же такое неформальная организация и кто её лидер. Объяснив более сильным неформальным лидерам (по формальным или неформальным канонам), что предполагаемые новшества не ухудшают их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Существуют некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление [1].

1. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить своё отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

2. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстанов-

ку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможна дополнительная профессиональная подготовка для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

3. *Переговоры* для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся “покупают” с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять персонал; или руководитель может поручить интересную работу, если сотрудник признает необходимость перемен.

4. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые не поддерживают новшества в технологии, могут быть введены в инновационную команду, которая анализирует применяемую технологию и определяет объем закупок нового оборудования.

6. *Маневрирование* означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных.

Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил “добро” у высшего начальства. Последний, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, может доложить высшему руководству о согласии с новшеством и просить лишь его согласия.

7. *Принуждение* есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

Таблица 15

Методы преодоления сопротивления персонала

Тактика	Рекомендуется	Преимущества	Недостатки
1. Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию для составления плана инноваций	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
2. Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
3. Переговоры	В ситуациях, где кто один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно легким способом основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настраивать других добиваться согласия уговорами
4. Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие работников в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
5. Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстрым действующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
7. Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей отрицательное отношение к инициаторам перемен

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. В основе трансформации понятия “качество” в социально-экономическую категорию лежит смена технологических укладов. Использование автоматизированной техники — техники четвертого и последующих технологических укладов — выдвинуло новые требования и к качеству продукции. При этом оно все в большей степени зависит от качества рабочей силы, формирующей продукцию на всех стадиях жизненного цикла изделия. В рамках пятого, и тем более шестого, технологических укладов происходит все большая интеллектуализация производства.

Качественная продукция — это результат качественного производства, которое зависит от качества технологического и трудового процесса, от качества всех агентов трудового процесса, в том числе от качества субъекта труда и функционирования рабочей силы. Качество рабочей силы, качество труда, в свою очередь зависят от качества трудовой жизни персонала.

Рассматривая процесс эволюции понятия “качество” в социально-экономическую категорию в ходе развития и смены технологических укладов, необходимо анализировать не только изменения в процессе производства, но и в сфере потребления товаров и услуг, удовлетворения всего комплекса потребностей населения. Уже при становлении пятого технологического уклада формируется, а в рамках шестого технологического уклада завершится переход от “общества потребления” к “интеллектуальному обществу”, в котором важнейшее значение приобретут требования к качеству жизни и комфортности среды обитания, а следовательно, и к качеству продукции и услуг.

2. На каждом этапе развития общественного производства существуют специфические требования к качеству продукции. Принято выделять шесть основных исторических этапов в эволюции обеспечения качества продукции на уровне промышленных предприятий: индивидуальный контроль качества, приемочный контроль качества, статистический контроль качества, ком-

плексное управление качеством и обеспечение качества на основе стандартов ИСО серии 9000.

Уже в 1950-е гг. сложились предпосылки создания новой концепции управления качеством, ориентированной на удовлетворение запросов потребителя и превращающей совершенствование качества в задачу каждого сотрудника организации, — концепции всеобщего управления качеством (TQM). Концепция TQM возникла и развивалась как реакция на новые реалии рыночной экономики, отражение процессов глобализации экономики и перехода к информационному обществу в рамках постиндустриального общества, превратилась в способ борьбы за потребителей.

В настоящее время TQM становится интегральной концепцией общего менеджмента, так как позволяет объединить отдельные функции и направления управления в организации с позиций обеспечения качества. Причем, не только качества продукции и формирующих его качества рабочей силы и качества труда, но и качества трудовой жизни и в целом условий жизнедеятельности, уровня и качества жизни. Нынешний этап развития концепции TQM характеризуется переходом от внутрифирменного менеджмента качества к качеству менеджмента фирмы.

Идейное содержание философии TQM выдвигает качество как основной критерий оценки работы всего предприятия, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем. Говоря об ориентации организации в рамках TQM на потребителя, речь должна идти не только о “внешнем” потребителе, но и о “внутреннем”. Исходя из концепции “внутреннего рынка” важнейшая проблема TQM — ориентированных компаний — знание и учет потребностей внутренних клиентов, персонала, от которого в большей степени зависит успех организации. Удовлетворение разнообразных потребностей персонала в современных условиях базируется на обеспечении качества трудовой жизни. Это еще раз подтверждает, что TQM — важнейший инструмент формирования всех составляющих определенного качества жизни.

3. Исходя из сущности и важнейших принципов концепции всеобщего управления качеством, должны определяться фундаментальные цели и характеристики современной системы качества, а на их основе — функции и характеристики персонала

в системе качества, адекватной TQM. Персонал в такой системе качества “присутствует” и в управляющей подсистеме качества, причем не только в лице работников соответствующих структур или руководителей, но и всех работников (исходя из принципов вовлечения сотрудников), и в управляемой подсистеме, как ее важнейший элемент, наиболее “активно” обеспечивающий создание продукции (услуги) определенного качества. Учитывая такое “обоюдное” место персонала в системе качества, определяется его роль в функционировании этой системы, которая строится на ряде основополагающих положений, вытекающих из принципов TQM. При этом роль персонала раскрывается через выполняемые им функции в рамках данной системы.

TQM, диктуя определенные требования к персоналу, к его основным “ролевым”, значимым характеристикам, свойствам, предполагает определенную регламентацию его деятельности. Регламентирование должно осуществляться путем разработки различных видов нормативных документов по качеству. К их числу наряду с такими видами, как руководство по качеству, процедура качества, инструкция по качеству и др., относятся и положения о подразделениях и должностные инструкции.

4. Эффективность функционирования любой системы управления организацией и ее составляющих определяется ее вкладом в достижение общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе качества, базироваться на тех же принципах и основах. Поскольку современные системы управления качеством основываются на стандартизации, то и управление персоналом должно отвечать требованиям, установленным стандартами. При этом особую роль играют международные стандарты.

Под влиянием философии тотального управления качеством необходимо проводить модернизацию системы управления персоналом по всем ее составляющим. В рамках организационно-институциональной составляющей очень важны вопросы соподчиненности различных субъектов управления персоналом, наделения их правами и ответственностью, делегирования полномочий, “перераспределения” функций и ролей субъектов и объек-

тов 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 содержания и методов управления персоналом.

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. Центральное место в рассматриваемой системе занимает вовлечение персонала, которое изначально предполагает адаптацию и интеграцию персонала.

Вовлечение персонала в процесс улучшения качества возможно осуществлять в двух формах: как индивидуальное и как групповое. Эффективность группового вовлечения зависит от соблюдения принципов организации деятельности групп. В случае эффективного использования групп и принципов коллективного управления организация и ее персонал получают, как правило, существенные преимущества.

5. Формирование системы управления персоналом, адекватной системе тотального качества должна предполагать выработку критериев качества самой системы управления персоналом. Она должна исходить из важнейших принципов всеобщего управления качеством, и, прежде всего, из принципа “номер один” — ориентации на потребителя. При этом чрезвычайно значимо, что удовлетворение внешнего потребителя осуществляется через удовлетворение внутренних потребителей, которыми являются сотрудники организации.

TQM — ориентированные организации, учитывая, 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 всего этого выстраивается модель обеспечения лояльности персонала.

6. Уточненная трактовка категории “качество” показывает взаимосвязь качества производимой продукции, качества труда, качества трудовой жизни и качества жизни. Следовательно, управление персоналом (как часть системы всеобщего управления качеством), обеспечивая в определенной степени качество рабочей силы, качество работы и продукции, качество трудовой жизни, “участвует” в формировании не только внутриорганизационной (внутрифирменной) иерархии качества, но и так называемой пирамиды качества, отображающей влияние внутрифирменного качества на общество в целом, на качество жизни населения.

Чтобы определить качество управления персоналом необходимо использовать целостную систему оценочных показателей, критериальными среди которых, должны быть показатели качества рабочей силы, качества труда и качества трудовой жизни, учитывая, что качество трудовой жизни характеризуется как объективными показателями, так и субъективными оценками. Кроме того, при определении системы оценочных показателей качества управления персоналом целесообразно опираться на накопленный опыт мировой практики оценки делового совершенства.

Таким образом, оценка качества 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.

7. Особое значение в системе управления качеством, строящейся на принципах концепции TQM, отводится роли управленческого персонала, его лидерству. Лидерство высшего руководства, его активное участие в обеспечении качества является решающим фактором при разработке и поддержании в рабочем состоянии результативной и эффективной системы ме-

неджмента 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.

При вовлечении руководителей в процесс улучшения работы должен меняться стиль руководства. Необходимо осуществлять так называемое коллективное управление при соблюдении условий его эффективности, лежащих на стороне руководства. Важной задачей становится формирование требований к компетентности руководителей разного уровня и регламентация их деятельности. При этом необходимо четко определять их общие и специфические задачи и функции, вклад в тотальное качество.

8. Важной организационной формой, обеспечивающей не только качество, но и реализацию принципов концепции TQM в организации, является самооценка. Самооценка предназначена для того, чтобы: выявить слабые и сильные стороны деятельности организации относительно ее миссий, целей и поставленных задач; планировать необходимые улучшения и поведения в соответствии с запросами потребителей и возможностями организации; использовать полученные результаты (в том числе разработанные действия, мероприятия по улучшению) в процессах стратегического и оперативного планирования деятельности организации. Целью самооценки должно быть совершенствование удовлетворения потребителей, оцениваться должна, прежде всего, ориентация на потребителей, в том числе внутренних (персонала). Таким образом, самооценка в большей мере соответствует концепции TQM.

Самооценка носит диагностический характер и охватывает все системы организации, дает возможность учета многих “неощутимых” характеристик, которые чрезвычайно трудно измерить или даже просто оценить. Типичной областью, где преобладают такие неощутимые факторы, является менеджмент персонала.

Формирование модели самооценки может осуществляться только на основе определенной организацией миссии, так как именно по отношению к этой миссии и связанным с ней стратегическим задачам должна оцениваться деятельность организации и ее возможности. Реализация миссий (достижение целей) обеспечивается через (посредством) процессов. Следовательно,

модель самооценки должна охватывать всю “цепочку”, формирующую процесс осуществления миссий. Проведение самооценки целесообразно осуществлять в форме кросс-диагностики, предполагающей начало самооценки с оценки результатов, соответствующих миссиям и целям. Оценка результатов включает оценку: удовлетворительности потребителей; результатов бизнеса; удовлетворительности заинтересованных групп (включая персонал).

Являясь частью системы управления, обеспечивающей тотальное качество, управление персоналом также охватывается самооценкой. Самооценка системы управления персоналом обязательно должна быть сопряжена с оценкой результатов деятельности организации.

9. Решение проблем качества требует создания адекватной образовательной среды, как в обществе в целом, так и в рамках конкретных организаций (предприятий), нацеленной на массовое обучение и профессиональную подготовку буквально всех слоев общества, всех работников организации, ориентированной на качество.

Создание собственной схемы обучения и развития персонала в области качества, отвечающая требованиям организации, — сложная и длительная процедура. Она должна осуществляться на основе принципов всеобщности, обязательности, непрерывности, иерархической последовательности, комплексности, дифференцированности, индивидуализации, гибкости и действенности.

Каждая организация при налаживании эффективного с точки зрения TQM учебного процесса должна решить целый круг вопросов, среди которых наиболее важные: формирование программ обучения для различных групп персонала, определение предпочтительной процедуры обучения и направлений его совершенствования, оценка эффективности обучения. Система обучения качеству должна оцениваться исходя из степени обеспечения: необходимого качества рабочей силы; улучшения работы и повышения качества продукции (услуг); реализации принципов организации обучения персонала в условиях всеобщего управления качеством.

Обучение в системе TQM должно быть обучением действием, так как именно такое обучение, в силу своих особенно-

стей, в большей степени отвечает требованиям и принципам всеобщего управления качеством.

10. Реализация в организации идей концепции всеобщего управления качеством, внедрение адекватных систем качества предполагает значительное количество организационных нововведений. Практически любые, на первый взгляд чисто технические или структурные нововведения, фактически повлияют определенным образом на работников организации. Нельзя обеспечить действие принципов тотального управления качеством в организации без соответствующих изменений ее работников.

Существенные преобразования вызывают сопротивление всему процессу перемен. В целом, сопротивление изменениям — это не случайность, а фундаментальная проблема, без решения которой любые нововведения будут сведены на нет. Сопротивление проистекает из человеческой натуры, поэтому проведение коренных изменений, которые требуются при внедрении идей современного менеджмента качества, — крайне сложный, в том числе организационный, процесс. Чтобы справиться с проблемой сопротивления, руководству сначала необходимо понять, кто и почему не хочет перемен.

Целенаправленное преодоление сопротивления изменениям — неотъемлемая часть формирования современной системы качества и адекватного ей управления персоналом. Направления конкретного решения этой проблемы напрямую связаны с использованием базовых принципов и правил проведения изменений, а также специальных методов, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бычин В.Б. Управление персоналом организации в процессе нововведений. Учебное пособие. М.: РЭА, 2000.
2. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / Под ред. Ю.Г. Одегова. М.: Издательство “Экзамен”, 2003.
3. Волгин Н.А. Японский опыт решения социально-экономических проблем. М.: Экономика, 1998.
4. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. — Изд. 2-е перераб. и доп. М.: РИА “Стандарты и качество”, 2001.
5. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности / Госстандарт России. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Требования / Госстандарт России. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
7. Десслер Г. Управление персоналом (Human Resource Management) / Пер. с англ. М.: Бином, 1997.
8. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. СПб.: “Виктория плюс”, 2002.
9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Академия, 2000.
10. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
11. Конти Т. Самооценка в организациях. Пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Липидус, М.С. Серов. М.: РИА “Стандарты и качество”, 2000.
12. Липидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М.: Типография Новости, 2000.
13. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИА, 1998.
14. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Финстагинформ, 1997.

15. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности. — М.: Экзамен, 2002.

16. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. М.: Издательство “Экзамен”, 2002.

17. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М.: Информ-Знание, 2002. — 484 с.

18. Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера; Пер. с англ. под ред. О.С. Виханского. М.: Гардарики, 2000.

19. Премии Правительства Российской Федерации в области качества. Руководство для организаций — участников конкурса 2003 года. М.: Госстандарт России, 2002.

20. Путь к совершенству. Премия Правительства Российской Федерации в области качества. Сост. И.В. Матвеева / Под ред. Е.В. Белова. М.: РИА “Стандарты и качество”, 2002.

21. Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М.: “Япония сегодня”, 2000.

22. Рождественский В.Л. Ступени совершенства ISO 9000:2000. М.: “Реалии”, 2002.

23. Розова Н.К. Управление качеством. СПб.: Питер, 2002.

24. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. / Авт. вступ. ст. и науч. ред. Л.А. Конарева. М.: Экономика, 1990.

25. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: “Экзамен”, 2002.

26. Cartin Thomas J. Principles and practices of TQM. 1993.

27. Charles N. Weaver. TQM: A step-by-step guide to implementation. 1991.

28. Johnson Richard S. TQM: quality training practices. 1993.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Эволюция системно-комплексного управления качеством на предприятиях СССР

Название системы	Год создания	Цель управления	Объект управления	Показатели управления	Отличительные особенности системы
1	2	3	4	5	6
Саратовская система бездефектного изготовления продукции (система БИП)	1955	Изготовление продукции без дефектов.	Качество труда исполнителей в процессе изготовления продукции	Процент (доля) сдачи продукции с первого предъявления за определенный период времени (смена, месяц, квартал, год)	Введение количественной оценки качества труда единичному показателю – проценту сдачи продукции с первого предъявления. Планирование технических, организационных и идеологических мероприятий, направленных на исключение субъективных и уменьшение объективных причин дефектов. Повышение личной ответственности исполнителей за качество изготовления продукции. Усиление роли самоконтроля в процессе труда
Горьковская система «Качество, надежность, ресурс с первых изделий» (КАНАСТРИ)	1958	Обеспечение надежности изделий	Качество технической подготовки производства новых изделий	Уровень надежности первого изделия	Повышение роли решения проблемы качества продукции на стадиях ее проектирования и постановки на производство. Применение объективных методов оценки надежности продукции на стадиях ее разработки и постановки на производство.
Ярославская система научной организации работ по повышению моторесурса (НОРМ)	1962	Изготовление продукции повышенной надежности	Качество деталей и сборочных единиц сложной продукции	Величина моторесурса автотоплива	Систематическое повышение надежности деталей и сборочных единиц за счет повышения требований к действующей технологической документации. Создание на предприятии специального отдела (бюро) надежности, ответственного за сбор и обработку информации об эксплуатационной надежности изделий, а также за разработку предложений по повышению долговечности деталей и сборочных единиц. Повышение роли решения проблемы качества продукции на стадиях ее эксплуатации (создание эксплуатационно-ремонтной службы)

1	2	3	4	5	6
Львовская система бездефектного труда (СБТ)	1967	Обеспечение бездефектности труда	Качество труда отдельных исполнителей и коллективов	Комплексный показатель качества труда отдельных исполнителей и коллективов	Усовершенствование количественной оценки качества труда за счет введения комплексного показателя качества труда. Распространение количественной оценки качества труда на инженерно-технических работников и служащих, а также на каждое структурное подразделения
Львовская комплексная система управления качеством продукции на базе стандартизации (КСУКП)	1972	Производство продукции высшей категории качества	Уровень качества продукции	Доля и объем продукции высшей категории качества	Комплексность, системность управления качеством продукции (КС УКП). Четкое определение содержания УКП через установленный состав специальных функций управления качеством продукции. Широкое использование в УКП стандартизации. Создание предпосылок для автоматизированного УКП
Краснодарская комплексная система повышения эффективности производства (КСПЭП)	1975	Повышение эффективности производства (повышение уровня качества продукции, улучшение использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов)	Эффективность производства	Показатели эффективности производства	Разработка комплексного плана повышения эффективности производства, устанавливающего перспективные и текущие задания для каждого подразделения предприятия. Введение нового метода оценки труда на основе принципа «заработанных премий». Разработка идеологического обеспечения системы. Расширение сферы применения стандартов предприятия

1	2	3	4	5	6
Днепропетровская комплексная система управления качеством продукции и эффективностью использования ресурсов (КС УКП и ЭИР)	1978	Улучшение хозяйственной деятельности предприятия	Уровень качества продукции и эффективности использования ресурсов	Показатели качества продукции эффективности использования ресурсов	Расширение содержания специальных функций УКП. Введение новых специальных функций управления: научно-техническое развитие предприятия, обеспечение условий труда и быта, охрана окружающей среды, организация проведения соцсоревнования и др. Установление в планах и доведение до цехов, участков и бригад хозяйственных показателей. Введение прогрессивных плановых оценочных норм и нормативов
Комплексная система повышения эффективности производства и качества работы (КСПЭП и КР)	1979	Совершенствование хозяйственного механизма предприятия	Эффективность производства и качества работы	Показатели эффективности производства и качества работы	Улучшение использования производственных мощностей, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Укрепление хозяйственного расчета, внедрение бригадных методов труда и усиление роли социальных факторов. Организация социалистического соревнования за повышение эффективности производства и качества работы
Система управления производственным объединением и промышленным предприятием на базе стандартизации (СУПП и УО)	1980	Выполнение планов, заданий, договоров и союбязательств по производству и поставкам высококачественной продукции при минимальных суммарных затратах на ее исследование и проектирование, изготовление, обращение, эксплуатацию (потребление)	Процессы исследования, проектирования, изготовления, обращения, эксплуатации или потребления продукции	Система показателей деятельности предприятия	Обеспечение комплексности управления объединением (предприятием) путем создания единой системы управления на основе научных методов проектирования систем. Обеспечение повышения целенаправленности управления путем формирования в составе системы объединением (предприятием) целевых подсистем. Усиление линейного руководства производственными процессами на основе совершенствования производственной и организационной структур. Выделение совокупности конкретных функций управления как обособившихся видов управленческого труда и формирования для их осуществления специализированных функциональных подсистем. Повышение научной обоснованности управленческих решений и улучшение стиля руководства. Охват заводской стандартизацией всех аспектов управленческой деятельности объединений (предприятий). Оценка эффективности управления объединением (предприятием) посредством системы количественно выраженных критериев

**Оценка необходимости улучшения деятельности организации
(Опрос руководства)**

1. Увеличивается ли год от года количество потенциальных потребителей товаров и услуг вашего предприятия?
2. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?
3. Выполняете ли вы производственные графики?
4. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?
5. Применяете ли Вы только те материалы, детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?
6. Составляют ли у вас потери рабочего времени из-за прогулов и невыходов на работу, по другим причинам меньше 5%?
7. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы меньше 5%?
8. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свое предприятие?
9. Расходуете ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, каков размер потерь от ошибок персонала?
10. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?
11. Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей к вашим изделиям или услугам?
12. Считаете ли вы, что работники предприятия могут работать лучше, чем они работают?
13. Отбраковывает ли ваш входной контроль менее 1% деталей и комплектующих изделий, которые поступают на Ваше предприятие?
14. Составляют ли на вашем предприятии контролеры менее 5% производственных рабочих?
15. Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, менее 5% рабочего времени?

16. Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить длительность производственного цикла?

17. Можете ли вы похвастаться отсутствием рекламации от своих потребителей, если рассчитывали на хвалебные отзывы?

18. Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 5—10 лет выше темпов роста инфляции?

16. Были ли темпы роста ваших дивидендов, выплаченных по акциям, выше темпов роста инфляции за последние 5 лет?

Положительный ответ, ответ “Да”, оценивается в один балл. В зависимости от полученной в результате оценок ответов суммы баллов принимаются рекомендации:

<i>Баллы</i>	<i>Рекомендация</i>
18–20	Предприятие хорошо работает, особой необходимости в совершенствовании нет
14–17	Вам следует подумать о внедрении процесса улучшения деятельности.
10–13	Процесс улучшения работы был бы очень полезен вашему предприятию
0–9	Улучшение работы должно стать вашей главной задачей

**Оценка качества системы управления персоналом
(Опрос персонала)**

Суждение	Абсолютно не согласен	Не согласен	Наполовину согласен	Согласен	Полностью согласен
1	2	3	4	5	6
1. Высшее руководство нашей организации обеспечивает ясное представление о цели и направлении развития					
2. Работники организации разделяют ее миссию и цели и считают себя членами команды, добивающейся их достижения					
3. Менеджеры организации первыми делают на практике то, к чему призывают					
4. Менеджеры нашего подразделения открыты к диалогу с персоналом и прислушиваются к его мнению					
5. Страх сделать ошибку нет, руководители помогают нам в достижении результатов					
6. Руководители интересуются лишь результатами; их не интересует каким образом они достигаются и какие усилия для этого требуются					

1	2	3	4	5	6
7. Мы работаем вместе, как одна команда, включая нашего руководителя					
8. Нас всегда побуждают к принятию на себя большей ответственности и создают для этого все условия					
9. При принятии решений руководители привлекают к этому каждого работника, располагающего соответствующей информацией					
10. В нашем подразделении существует климат доверия в отношениях руководителя и персонала					
11. Руководитель проверяет каждую деталь в работе подчиненных					
12. Руководитель всегда хорошо информирован о выполняемой подчиненными работе					
14. Уважение к личности твердое правило в нашей организации					
15. Индивидуалисты продвигаются в нашей организации быстрее, чем люди, сотрудничающие с коллегами					
16. В организации интересы потребителей всегда ставятся на первое место					
17. При оценке поведения в организации на одно из первых мест ставятся отношения между внутренними поставщиками и потребителями					
18. Быстро принять решение при возникновении проблемы более ценно, чем тратить время на анализ, диагностики и тесты					
19. В нашем подразделении работники, ставящие под вопрос традиционный образ действий, явно не ценятся					
20. Существует сильное ощущение, что мы все работаем в одной компании. Это облегчает совместное решение проблем					
21. Руководители стремятся, чтобы мы знали о целях организации, разъясняют их					

Продолжение

1	2	3	4	5	6
22. В нашей организации все, включая руководителей, постоянно стремятся к улучшению деятельности и обновлению					
23. В процессе планирования каждый привлекается к поиску того, что и как можно изменить для достижения целей организации					
24. Руководители нашей организации не гибки в отношении целей, но гибки в отношении результатов					
25. Новый персонал кажется хорошо подготовленным к продекларированным целям организации					
26. Новым работникам не предоставляется никакой возможности узнать об организации что-либо, кроме как о подразделении, в которое они направлены					
27. В нашем подразделении обучение недостаточно согласуется с потребностями нашей работы.					
28. В целом, я считаю, что наши руководители обладают хорошей профессиональной подготовкой и способностью к лидерству					
29. Создание хороших межличностных отношений и гармоничного климата в подразделениях – лишь видимая цель менеджеров					
30. У компании есть набор ценностей, строго соблюдаемых ею					
31. Каждому работнику известно, что оценка поведения основывается на общеорганизационных ценностях					
32. В нашем подразделении от каждого ожидают конкретных предложений по любого рода улучшениям					
33. В нашем подразделении есть четкая граница между исполнителями и руководителями; каждый должен знать свою роль					
34. Информация не частный, а корпоративный ресурс, и поэтому у нас есть точные правила относительно циркуляции информации					

Окончание

1	2	3	4	5	6
35. Информация доводится до заинтересованных сторон непосредственно и быстро					
36. Связь сверху вниз действует эффективно					
37. Связь снизу вверх действует эффективно					
38. Горизонтальные связи между разными секторами эффективны и следуют по кратчайшему пути					
39. Руководитель предпочитает, чтобы мы не общались с коллегами в других подразделениях					
40. Нам предоставлены средства, позволяющие эффективно и быстро связываться с любыми внутренними и внешними подразделениями					

**Форма плана проведения внутренних аудитов (самооценки)
СМК (систем менеджмента качества) ОАО “Русский продукт”**

**ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОВ
(САМООЦЕНКИ) СМК**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель Генерального директора
по качеству и технологиям,
Представитель руководства по СМК
Ф.И.О.
“ ” 200__ г.

Процессы СМК	Проверяемые элементы ГОСТ Р ИСО 9001-2001	Проверяемые подразделения	200__ г.												Руководитель проверки	№ Отчета
			Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь		
	1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	3	

Примечания: х — определена потребность в проверке
хх — проверка осуществлена
xxx — разработаны корректирующие мероприятия
xxxx — проверено выполнение корректирующих мероприятий

Руководитель Группы
внутренних аудитов СМК _____
подпись расшифровка подписи дата

**Форма рабочей программы проведения внутреннего аудита
(самооценки) СМК (систем менеджмента качества)
ОАО “Русский продукт”**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель Генерального директора
по качеству и технологиям,
Представитель руководства по СМК
Ф.И.О.
“ ” 200__ г.

**ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА
(САМООЦЕНКИ) СМК**

_____ (подразделение, служба, отдел)

1. ЦЕЛЬ И ОБЛАСТЬ ПРОВЕРКИ _____
2. СРОКИ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОВЕРКИ _____
3. СОСТАВ ГРУППЫ АУДИТОРОВ _____
Главный аудитор _____

фамилия, имя, отчество; должность

Аудиторы _____
фамилия, имя, отчество; должность

4. ОБЪЕКТЫ ПРОВЕРКИ

№	Процессы	Проверяемые требования ГОСТ Р ИСО 9001-2001	Проверяемые подразделения	Дата проверки	Аудитор
1	2	3	4	5	6

5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

Главный аудитор _____
подпись расшифровка подписи дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель Группы внутренних аудитов СМК _____
подпись расшифровка подписи дата

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ

Контрольные вопросы	Комментарии
1	2

Должностное лицо,
предоставившее инфо р-
мацию

№ отчета

окончание

Φ.Ι.Ο.

должность

Φ.Ι.Ο.

подпись

наименование подразделений в Ф. И. О. руководителя

УВЕДОМЛЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (САМООЦЕНКИ) СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СМК

ОТ “ ” 200 г.

Настоящим уведомлением ставим Вас в известность о проведении внутреннего аудита (самооценки) системы менеджмента качества в подчиненных Вам подразделениях согласно утвержденному Представителем руководства по СМК — Заместителем Генерального директора по качеству и технологиям Плану проведения внутренних аудитов (проверок) СМК в ОАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ» и действующему СТП СМК П.8-01 «Система менеджмента качества. Измерение, анализ и улучшение. Внутренние аудиты».

Объектами проверок являются _____

Аудит (самооценка) СМК будет выполняться в сроки _____

Прошу Вас обеспечить необходимые условия для выполнения проверки и выделить ответственных лиц подразделения для сопровождения проверяющих.

Представитель
руководства по СМК

подпись расшифровка подписи дата

Руководитель группы
внутренних аудитов СМК

подпись расшифровка подписи дата

**Форма Отчета по внутреннему аудиту (самооценке) СМК
(систем менеджмента качества) ОАО “Русский продукт”**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель Генерального директора
по качеству и технологиям,
Представитель руководства по СМК
Ф.И.О.
“ ” 200__ г.

ОТЧЕТ № _____
ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ (САМООЦЕНКЕ) СМК

_____ (подразделение)

1. Цель и область аудита: оценка соответствия СМК Компании требованиям _____

2. Основание аудита: плановый аудит СМК/внеплановый аудит СМК

3. Время проведения аудита: _____

4. Состав группы аудиторов:

Главный аудитор _____
фамилия, имя, отчество; должность

Аудиторы _____
фамилия, имя, отчество; должность

5. Результаты аудита (выявленные замечания): _____

6. Рекомендации по устранению замечаний: _____

7. Заключение по проведенному аудиту: _____

8. Адреса рассылки отчета: _____

Главный аудитор _____
подпись расшифровка подписи дата

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель Группы внутренних
аудитов СМК _____

подпись расшифровка подписи дата

**Требования к внутренним аудиторам СМК
(систем менеджмента качества) ОАО “Русский продукт”**

1. Внутренние аудиторы СМК должны быть **компетентными** для проведения внутренних аудитов (проверок) СМК в Компании. Для этого необходимо продемонстрировать общие и специальные знания и навыки, а также обладать определенными личными качествами.

2. Внутренние аудиторы СМК должны обладать **знаниями и навыками** в следующих областях:

♦ принципы, процедуры, методы внутреннего аудита (проверок) СМК, включая проверки качества продукции, процессов и системы менеджмента качества, — для того, чтобы иметь возможность выбирать и применять их к конкретным аудитам;

♦ методы и технологии, имеющие отношение к качеству, включая терминологию по качеству, принципы менеджмента качества, инструменты качества и их применение (например, управление процессами с помощью статистических методов, отказы, эффективный анализ и т.д.), что дает возможность аудитору проверять системы менеджмента качества и получать необходимые свидетельства и заключения по аудиту;

♦ документы системы менеджмента СМК, включая международные и государственные стандарты, регламентирующие требования к системам менеджмента качества, их применению и взаимодействию элементов, — для того, чтобы уметь установить область аудита и применить критерии аудита;

♦ законы, нормы и другие требования, относящиеся к производству пищевых продуктов, включая терминологию пищевого концентратной отрасли, технические характеристики процессов и продукции, а также процессы и практику отрасли;

♦ организационную структуру Компании, включая функции и взаимоотношения внутри Компании, процессы основного бизнеса и корпоративную культуру;

♦ содержание документации, действующей в Компании системы менеджмента качества, в т. ч. стандартов предприятия, положений, порядков, инструкций и других документов Компании.

3. Внутренние аудиторы СМК должны иметь **образование**, дающее необходимые знания и навыки; практический **опыт**, включая технические и управленческие навыки, и пройти **обучение** в качестве аудитора.

4. Внутренние аудиторы качества должны иметь **стаж работы в Компании** не менее полугода, а руководитель группы внутренних аудитов СМК и руководители рабочих групп по проведению внутренних аудитов (проверок) СМК — главные аудиторы — не менее пяти лет; иметь опыт работы с документами, уметь устно и письменно четко выражать свои мнения, обладать способностью к аналитическому и гибкому мышлению.

5. Внутренние аудиторы СМК должны поддерживать свою компетентность и обеспечивать постоянный профессиональный рост знаний с учетом изменения требований стандартов, практики проведения аудитов, а также потребностей Компании.

6. Знания и навыки аудиторов подлежат оценке по окончании обучения аудиту — специальной комиссией, а также при формировании рабочих групп по проведению внутренних аудитов (проверок) СМК — руководителем группы внутренних аудитов СМК — и по окончании проверок — главным аудитором.

7. Внутренние аудиторы должны обладать следующими **личными качествами** и быть:

- ◆ открытыми — уметь рассматривать альтернативные идеи или принимать во внимание различные точки зрения;
- ◆ дипломатичными — тактично работать с людьми;
- ◆ наблюдательными — постоянно и активно узнавать окружение и знакомиться с его деятельностью;
- ◆ восприимчивыми — интуитивно понимать, чувствовать и адаптироваться к ситуациям;
- ◆ упорными — уметь сосредоточиться на достижении целей;
- ◆ уверенными — действовать независимо и в то же время эффективно сотрудничать с другими;
- ◆ нравственными — беспристрастными, правдивыми, искренними и сдержанными.

8. Члены рабочих групп по проведению внутренних аудитов (проверок) СМК должны быть независимы, беспристрастны и свободны от влияний, которые могли бы отразиться на их объективности.

9. Руководители рабочих групп по проведению внутренних аудитов — главные аудиторы — должны быть способны:

- ◆ самостоятельно разрабатывать планы проверок;
- ◆ организовывать совместную деятельность членов рабочей группы;
- ◆ полно, точно и кратко формировать результаты внутренних проверок в отчетных материалах;
- ◆ анализировать результаты проверок, результативность и эффективность применяемых процедур внутреннего аудита.

**Заявка на обучение
(предприятие “КИНОПЛЕКС”)**

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

1. *Какие знания, навыки необходимо приобрести в ходе обучения* _____

2. *Какой уровень знаний, навыков необходим:*
 базовый
 средний
 углубленный

3. *С чем связана необходимость обучения:*
 Недостаток знаний и навыков для выполнения должностных обязанностей (конкретизируйте каких) _____
 Желание повысить количественные, качественные показатели работы (конкретизируйте какие) _____
 Переход на новый участок работы (какой) _____
 Должностной рост (какой) _____
 Желание решить производственные проблемы (какие) _____
 Повысить эффективность управления персоналом (в чем) _____
 Улучшить взаимодействие с клиентами, коллегами (в чем) _____
 Другое (что) _____

4. *Предпочтительная форма обучения:*
 Курсы
 Тренинг
 Обучение в вузе
 Самообразование
 Другое (что) _____

СОГЛАСОВАНО: _____
 Руководитель подразделения

ЗАЯВКУ ЗАПОЛНИЛ: _____ / / Дата _____

**Примерное содержание обучения по вопросам качества
руководителей высшего звена**

1. Проблемы обеспечения качества:
 - а) основные понятия в области качества;
 - б) перспективы повышения качества продукции на мировом уровне;
 - в) воздействие качества продукции на эффективность производства;
 - г) качество труда специалистов и рабочих;
 - д) переход к превентивному стилю управления.
2. Оценка состояния качества продукции на предприятии:
 - а) перспективные цели предприятия в области качества;
 - б) реакция потребителей на качество продукции;
 - в) анализ конкуренции;
 - г) направления работ по обеспечению качества на предприятии;
 - д) роль службы обеспечения качества на предприятии.
3. Издержки вследствие низкого качества на стадиях цикла жизни изделий.
4. Роль руководителя в повышении эффективности производства и качества продукции:
 - а) изменение поведения работников;
 - б) определение требований потребителей;
 - в) измерение показателей качества;
 - г) установление целей повышения качества;
 - д) выдвижение принципа “безошибочная работа” как стандарта деятельности;
 - е) анализ деятельности подразделений.
5. Характеристика процессов улучшения работы:
 - а) производство;
 - б) маркетинг;
 - в) обслуживание;
 - г) финансовые операции;
 - д) административные службы;
 - е) проектно-конструкторские разработки.

6. Методы обеспечения качества:

а) средства контроля процессов (основные случаи применения статистического контроля); контрольные карты средних значений и размахов; контрольные карты для доли дефектных изделий; контрольные карты для числа дефектных изделий; контрольные карты на каждое изделие;

б) сбор и анализ данных: гистограммы; карты для партий изделий; диаграммы Парето; диаграммы Исикавы; диаграммы разброса; частотные распределения; выборочный контроль; анализ возможностей процесса;

в) планирование эксперимента.

7. Коллективное управление. Виды коллективного участия: группы совершенствованию деятельности подразделений; кружки качества; группы повышения качества функционирования систем управления; целевые группы.

8. Контроль функционирования системы.

9. Переход к системе управления запасами по принципу “точно вовремя”.

10. Управление процессом повышения эффективности и качества.

Примеры успешного решения задач улучшения деятельности.

Пример анкеты, применяемой в процессе обучения (для оценки эффективности обучения руководителей среднего звена)

1. Служба обеспечения качества несет ответственность за качество продукции, услуг, предлагаемых фирмой?

2. Все допускают ошибки, и это должно учитываться при установлении стандарта трудовой деятельности.

3. Лучше выполнить работу вовремя с некоторыми погрешностями, чем выполнить ее идеально, но с опозданием?

4. Рядовые работники являются причиной большинства ошибок и дефектов?

5. Руководство должно стимулировать персонал к выполнению доброкачественной работы?

6. Большинство ошибок вызывается отсутствием знаний и невнимательным отношением к работе?

7. Качество изделия — это соответствие требованиям конструкторской документации?

8. На вашем предприятии обеспечению качества придается больше значение, чем снижению издержек производства?

9. Обеспечение качества продукции важнее выполнения плана?

10. На вашем предприятии имеется система учета издержек вследствие низкого качества продукции?

11. Наилучшим критерием совершенствования является сокращение числа ошибок?

12. Можно измерить качество результатов вашего труда?

13. Наилучшей системой управления является система предотвращения ошибок?

14. Процесс улучшения работы — это программа стимулирования работников и руководства к сокращению количества ошибок?

15. Коллективное управление выгодно руководителю низшего звена?

16. Какой процент времени на вашем участке теряется из-за низкого качества и из-за необходимости проверки соответствия выпускаемой продукции установленным требованиям?

**Отчет об обучении сотрудника
(предприятие “КИНОПЛЕКС”)**

Ф.И.О. сотрудника _____

Обучающая компания, программа _____

Дата обучения _____

Какие конкретные знания, умения Вы приобрели _____

Какие приобретенные знания, навыки Вы будете использовать в своей работе _____

Оцените по десятибалльной шкале полезность этой программы _____

Порекомендуете ли Вы эту программу своим коллегам _____

Почему? _____

Подпись _____/ _____/

Дата _____

**Проблемы, препятствующие успешному внедрению
современных систем качества**



Учебное издание

Виталий Николаевич Бас,
Евгения Валериевна Шубенкова

**Управление персоналом организации,
ориентированной на качество**

Учебное пособие

Подписано в печать 21.03.04.
Формат 60х90/16. Усл. печ. л. 11,0.
Тираж 1 000 экз. Заказ №

Издательство «Палеотип»
Лицензия ИД № 05916 от 28 сентября 2001 г.
125167, Москва, Ленинградский пр., д. 54а, оф. 43
Тел./факс: (095) 151-74-91
E-mail: paleotip@mail.ru

Отпечатано в Производственно-издательском комбинате ВИНТИ,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403
Тел.: 554-21-86