

ЭКОНОМИКА

Митюгина Марина Михайловна

канд. экон. наук, доцент

Кравченко Татьяна Вячеславовна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

**ПОРЯДОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Аннотация: в работе представлен механизм практической реализации принципа менеджмента качества – вовлечение работников, показан порядок применения цикла PDCA к деятельности по вовлечению персонала.

Ключевые слова: система менеджмента качества, принципы менеджмента качества, вовлечение работников, критерии компетентности, подбор кадров, обучение персонала.

Для успешной деятельности организации и обеспечения надлежащего её функционирования требуется формирование результативной системы менеджмента, ориентированной на систематическое и прозрачное управление. В современном производстве менеджмент качества занимает ведущее положение в общем менеджменте организации. В соответствии со стандартом ИСО 9000:2005 успех в управлении может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учётом потребностей всех заинтересованных сторон [1].

Система менеджмента качества базируется на реализации 8 принципов менеджмента качества, которые иначе можно назвать как 8 последовательных шагов к успеху. Данные принципы дают высшему руководству основу для

внедрения системы управления, ориентированной на поддержание системы менеджмента организации в рабочем состоянии и обеспечении её постоянного улучшения.

Одним из основных принципов менеджмента качества является принцип – вовлечение работников. Данный принцип гласит, что работники всех уровней составляют основу организации, поэтому их полное вовлечение в решение задач даёт возможность организации с выгодой использовать их способности [1]. Человеческие ресурсы – это один из самых дорогостоящих видов ресурсов, поэтому, от того, насколько эффективно используются данные ресурсы, зависит успех деятельности всего предприятия. Следовательно, задачей каждого руководителя является создание такой атмосферы, в которой каждый сотрудник не просто мог, но и хотел бы приложить максимум своих физических и интеллектуальных усилий для достижения целей организации.

Возникает вполне разумный вопрос: как сформировать на предприятии такую среду, в которой персонал предприятия является главной движущей силой, максимально ориентирован на достижение поставленных целей и предельно сконцентрирован на обеспечении высокого качества производимой продукции или оказываемых услуг. Для ответа на данный вопрос рассмотрим деятельность по вовлечению персонала как процесс. В соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2008 ко всем процессам может быть применён цикл «Plan – Do – Check – Act» (PDCA) [2].

В соответствии с циклом PDCA, первый этап реализации процесса – это «Plan» – планирование, следовательно, первое, с чего начинается деятельность по вовлечению персонала – это определение критериев компетентности, которым должен соответствовать персонал организации. Стандарт ИСО 9001:2008 под критериями компетентности понимает требования к образованию, подготовке, навыкам и опыту сотрудников [2]. Следовательно, для каждой должности необходимо разработать необходимые критерии компетентности, в соответствии с которыми затем должен осуществляться подбор кадров.

Второй этап деятельности по вовлечению персонала в соответствии с циклом PDCA – это «Do» – осуществление. Данный этап включает в себя собственно саму деятельность по управлению персоналом, обеспечению его мотивации на качественный труд. Первое, что необходимо сделать на данном этапе – это организовать найм сотрудников. При реализации данной функции необходимо придерживаться следующих целевых установок: во-первых, нанимать на работу следует только того, кто действительно хочет заниматься данной деятельностью, готов приложить все свои знания, умения и навыки для наиболее успешной реализации поставленных перед ним задач. Критерием выполнения данного требования может служить энтузиазм соискателя. Как говорил гуру бизнеса XX века Коносукэ Мацусита, основатель Matsushita Electric, создавшей такие известные бренды, как Panasonic, Technics и National, «когда вы поручаете кому-то работу, помните, что для обеспечения успешного результата энтузиазм значит гораздо больше, чем способности» [5]. Следовательно, при подборе кадров необходимо обращать внимание на то, чтобы у соискателя, как говорится, «глаза горели», то есть, чтобы он понимал, что представляет большую ценность для организации, поскольку обладает решимостью сделать всё необходимое для её развития, готов постоянно развиваться, учиться и стремиться к профессиональному росту вместе с компанией.

Во-вторых, принимать на работу следует тех, кто желает стать частью коллектива, обладает необходимыми нравственными и духовными ценностями, соответствующими политике и философии организации. Нанимать сотрудников, которые потенциально могут стать «белыми воронами» в коллективе, не выгодно ни организации, ни самому работнику. Это связано с тем, что в этом случае сотруднику придётся постоянно находиться в среде, противоречащей его системе ценностей, что, естественно, не может не сказаться на результатах его работы. Сотрудник вместо того, чтобы думать о том, как наиболее результативно выполнить поставленные перед ним задачи, будет чувствовать постоянный дискомфорт от среды, в которой находится, и может испытывать внутренний конфликт

от того, что происходящее в организации идёт в разрез с его принципами и нравственными установками.

В-третьих, претендент должен максимально соответствовать критериям компетентности, предъявляемым к вакантной должности. В качестве одного из ключевых критериев компетентности можно выделить гибкость и открытость соискателя. Нанимаемый сотрудник – это своего рода пластилин, из которого потом грамотный руководитель должен «слепить» ценного высокопрофессионального сотрудника, и, следовательно, чем пластичнее «пластилин», тем проще будет «слепить» то, что требуется компании. С этой точки зрения целесообразнее нанимать персонал без опыта работы, поскольку он ещё не успел «очерстветь» от опыта работы в другой компании и будет способен максимально быстро принять существующие в нашей организации философию и практику управления. При этом молодой ещё неопытный работник будет в большей степени мотивирован на качественный труд, поскольку ему необходимо будет зарекомендовать себя на новом месте, заработать хорошую репутацию и оправдать кредит доверия, данный ему работодателем. Конечно, в этом случае организации необходимо будет затратить намного больше времени и средств на подготовку компетентного специалиста, однако все усилия будут компенсированы лояльностью и преданностью вновь принятого сотрудника.

В-четвертых, при найме на работу необходимо акцентировать внимание на сильных сторонах претендента. Как говорится, у каждого человека есть сильные и слабые стороны. Как говорил Коносуке Мацусита, если вы слишком заикли-тесь на слабостях своих подчинённых, то почувствуете, что им ничего нельзя поручить с уверенностью [5]. Задача подбора кадров должна заключаться в определении ключевых преимуществ, которыми обладает соискатель на вакантную должность, способных принести организации потенциальный положительный эффект.

Вторая функция, которую необходимо выполнить на данном этапе деятельности по вовлечению персонала в соответствии с циклом PDCA, – это формиро-

вание из числа подобранного компетентного и заинтересованного персонала результативной и эффективной команды. Т.е. следует представить организацию в виде совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих команд. При формировании команды необходимо так комбинировать людей, чтобы сработал закон синергии, когда один плюс один равно три, или даже пять. Следовательно, назначая сотрудников на должности важно учитывать не только их индивидуальные способности, но и то, какие результаты будут приносить комбинации этих способностей.

Третья функция – это создание производственной среды, необходимой для достижения соответствия требованиям к продукции. В соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008 под производственной средой понимаются условия, в которых выполняется работа, включая физические, экологические и другие факторы [2]. Т.е. высшему руководству необходимо обеспечить рабочие места всем необходимым для качественного выполнения поставленных задач. Цель, к которой необходимо стремиться на данном этапе, – это создание эффективных рабочих мест, побуждающих к действию.

Четвёртая функция в реализации второго этапа деятельности по вовлечению персонала – это стимулирование понимания персоналом значимости и важности его обязанностей и деятельности. Как говорил Эдвардс Деминг: «дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой» [6]. В качестве нет мелочей, всё играет принципиально значимую роль, не важно, в какой области трудится сотрудник: профессий много и каждая из них имеет свою исключительную ценность. Задача руководителя – показать своё уважение и внимание каждому сотруднику организации, создать такие условия, в которых сотрудник чётко знает и понимает, для чего он выполняет свою работу, в чём именно заключается её ценность, какой эффект оказывают выполняемые им операции на достижение конечного результата работы всей компании. Для выполнения этих задач руководству необходимо более детально подойти к разработке должностных инструкций сотрудников, в которых будет чётко прописана персональная ответственность исполнителя за качество продукции, показаны механизмы обратной

связи между личными результатами работы сотрудника и итоговым результатом работы всей компании. Цель, к которой необходимо стремиться на данном этапе, – это повышение персональной ответственности каждого сотрудника за качество конечной продукции предприятия. Воспитание самостоятельности и ответственности персонала при решении проблем – это одна из главных задач управления персоналом. Вовлечённость сотрудников значительно усиливается при обеспечении прозрачности системы управления и использовании принципа делегирования полномочий, суть которого заключается в представлении всем членам команды реальной возможности участвовать в выработке и реализации управленческих решений. Открытость управления, прозрачность информационных потоков и возможность участия в принятии управленческих решений рождает в людях чувство сопричастности, которое значительно повышает мотивацию персонала к творческому труду, повышает чувство ответственности за выполняемую работу.

Следующий шаг в обеспечении вовлечённости персонала – это предоставление возможностей для индивидуального обучения сотрудников. Организация, принимающая на себя обязательства постоянного повышения компетентности персонала, вызывает уважение и доверие не только со стороны сотрудников, но и со стороны потребителей. В соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008 организация должна обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия в целях достижения необходимой компетентности персонала [2]. Следовательно, разработка хорошо спланированного и систематизированного процесса обучения может внести большой вклад в способность организации постоянно улучшать свою деятельность и достигать целей в области качества. С целью разработки на предприятии эффективной системы обучения рекомендуется использовать основные положения стандарта ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению», предназначенного для применения при разработке, внедрении, сопровождении и постоянном улучшении стратегии и системы обучения. В соот-

ветствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 10015-2007 цикл обучения должен включать в себя следующие стадии: определение потребностей в обучении, проектирование и планирование обучения, проведение обучения и оценка результатов обучения. В качестве основных методов обучения стандартом предлагаются следующие: курсы и семинары по месту работы или за его пределами, наставничество, инструктаж и консультации без отрыва от работы, самообучение, заочное обучение [4]. По словам Коносуке Мацусита, эффективная формула обучения сотрудников: 10% строгости, 90% – мягкости. Люди не могут учиться без мягкого и терпеливого наставника, но терпимость сама по себе ещё не всё. Самая эффективная формула – 10% строгости и 90% мягкости. Но эти 10% строгости способны изменить очень многое [5].

Последний шаг в реализации второго этапа деятельности по вовлечению персонала в соответствии с циклом PDCA – это создание эффективной системы вознаграждения и поощрения сотрудников. Высшему руководству организации необходимо внедрить эффективную систему нематериального поощрения и денежного вознаграждения персонала, основанную на индивидуальной оценке личных достижений сотрудников.

Третий этап деятельности по вовлечению персонала в соответствии с циклом PDCA – это «Check» – проверка. Основная задача данного этапа заключается в оценке эффективности реализации принципа вовлечения персонала. Организации необходимо создать систему профессиональной аттестации кадров и планирования их служебного роста с целью стимулирования профессионального развития, а также осуществлять постоянный анализ уровня удовлетворённости, потребностей и ожиданий персонала [3].

Четвёртый этап деятельности по вовлечению персонала в соответствии с циклом PDCA – это «Act» – действие – принятие действий по постоянному улучшению показателей процесса [2]. Данный этап предполагает разработку и реализацию корректирующих действий по устранению причин низкой вовлечённости персонала.

Таким образом, предложенный подход позволит максимально результативно реализовать один из основных принципов менеджмента качества – вовлечение работников. Если организация хочет устойчиво работать на рынке, то она должна рассматривать своих сотрудников как самую большую ценность, а их опыт, как своё главное достояние.

Список литературы

1. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Введ. 01.01.2013. – М.: Стандартиформ, 2012. – 32 с.
2. ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 01.01.2013. – М.: Стандартиформ, 2012. – 36 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. Взамен ГОСТ Р ИСО 9004-2001; введ. 23.11.2010. – М.: Стандартиформ, 2011. – 47 с.
4. ГОСТ Р ИСО 10015:2007. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. Введ. 27.12.2007. – М.: Стандартиформ, 2008. – 19 с.
5. Мацусита К. Принципы успеха / Каносукэ Мацусита; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 126 с.
6. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.