

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Баранова Т.С.

Научный руководитель – к.э.н., доцент Разнова Н.В.

Сибирский федеральный университет

На современном этапе развития, эффективность функционирования любой системы управления организацией и ее составляющих определяется ее вкладом в достижение общеорганизационных целей. Справедливо это положение и в отношении управления персоналом, пронизывающего все сферы деятельности организации, все процессы и влияющего на эффективность других систем управления, в том числе системы управления качеством. Если системы управления качеством функционирует недостаточно результативно - это отражение неэффективного управления персоналом, так как персонал либо недостаточно профессионально подготовлен, либо он недостаточно мотивирован, либо руководство не соответствует решению проблем качества. На наш взгляд сегодня очень важно поддержать мнение большого числа специалистов, в отношении того, что управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Люди играют специальную роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями компаний, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве - персонала организации - они нуждаются в управлении. Управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта - человека. Люди наделены интеллектом, способностью к развитию, приходят в организацию для удовлетворения собственных потребностей и остаются в ней в течение длительного времени, их взаимодействие создаёт уникальную организационную динамику. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления.

Современная система управления качеством базируется на стандартизации. По определению Международной организации по стандартизации стандартизация представляет собой процесс установления и применения правил с целью упорядочения в данной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей максимальной экономии с соблюдением функциональных условий и требований безопасности. Стандарты ИСО (ИСО 9004) содержат информацию и положения по разработке и применению систем качества, базирующихся на основных принципах концепции TQM - тотального (всеобщего) управления качеством. Исследование теоретической базы менеджмента качества,

позволяет признать, что в отношении определения и толкования TQM нет единого мнения. Одно из наиболее распространенных определений приводится в международном стандарте ИСО 8402 – 94. В стандарте ИСО 9000: 2000, TQM определяется как менеджмент качества, полностью охватывающий организацию. Несмотря на отсутствие единого толкования концепции TQM, наличие особенностей ее применения в разных странах, из совокупности ее фундаментальных сущностных характеристики можно выделить, имеющие непосредственное отношение к системе управления человеческими ресурсами компании:

- смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);
- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество - дело каждого);
- непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;
- концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;
- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах.

Эти характеристики определяют идейное содержание философии TQM, которая выдвигает качество как основной критерий оценки работы всего предприятия, трактует качество в его широком экономическом и социальном и даже психологическом смысле, разрушает тезис о неизбежности противоречий между производителем и потребителем. Таким образом, концепция TQM выходит далеко за пределы собственно менеджмента качества и на уровне предприятия (организации) преследует следующие цели: ориентация предпринимательства на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей; возведение качества в ранг цели предпринимательства, основы философии фирмы и корпоративной культуры; оптимальное использование всех ресурсов организации. Следует отметить, что между формулировками стандартов семейства ИСО 9000 и положениями концепции TQM существует ряд различий. Основное из них состоит в том, что стандарты, прежде всего, направлены на снижение вероятности сделать что-либо неверно. TQM же является вершиной современных методов управления качеством и ориентирован на дальнейшее повышение качества продукции, когда достигнут некий уровень качества.

При создании системы менеджмента качества на предприятиях следует учитывать требования, установленные в стандартах ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001, ГОСТ Р ИСО 9004 – 2001 на системы менеджмента качества согласованные и дополняющие друг друга. Эти документы не содержат конкретных требований ни к системе общего менеджмента, ни к другим элементам этой системы (кроме менеджмента качества), в том числе к управлению персоналом в организации. Однако, на наш взгляд, позволяют согласовать все элементы системы менеджмента в организации, включая и менеджмент персонала, на единых принципах, в целом отвечающих требованиям концепции TQM.

Известно, что структура системы управления персоналом может быть представлена в различных аспектах: организационно-институциональном, содержательном и технологически-процессуальном. При этом очень важно подчеркнуть многоступенчатость управления персоналом, необходимость разделения функций управления персоналом между различными участниками этого процесса и согласования их действий. Кроме того, в рамках организационно-институционального подхода очень важны вопросы соподчиненности различных субъектов управления персоналом (УП), наделения их правами и ответственностью, делегирования полномочий. Субъекты управления персоналом не должны быть отстранены от

реализации общеорганизационных целей, от основной деятельности, в том числе и по обеспечению качества.

Содержательный аспект системы УП, охватывает все задачи и решения, связанные с работой в области формирования кадров - отбор, использование, повышение квалификации, оплата труда и др. TQM, как ориентированное управление персоналом должно показывать, какие действия, частные процессы должны быть осуществлены для реального обеспечения единства управления персоналом и менеджмента качества.

Технологически процессуальный аспект управления персоналом, ориентирован на методы, процедуры, программы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для реализации принципов концепции TQM. То есть на определение и использование конкретных методов, организационных мероприятий, позволяющих воздействовать на персонал для приведения его качественных и количественных характеристик в соответствие с требованиями всеобщего управления качеством. Представляется, что для того чтобы обеспечить необходимое соответствие системы управления персоналом концепции TQM, она должна в данном аспекте в полной мере соответствовать принципу «постоянного улучшения». При этом очень важно:

- динамично проводить аттестации существующих систем УП с точки зрения их соответствия целям организации, обеспечения требуемого организации производственного поведения;

- привлекать сотрудников службы УП к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации;

- подробно информировать отдел УП в целях организации и прогрессе в их реализации;

- обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем УП и оценивать работу службы УП по результатам работы организации.

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных. Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу. Важнейшее изменение, адекватное требованиям всеобщего управления качеством: «перераспределение» функций, ролей субъектов и объектов управления. Это перераспределение касается, прежде всего, превращения объекта управления - в субъект на основе самоуправления, делегирования полномочий, вовлечения всего персонала в процесс управления качеством, изменения принципов взаимодействия субъектов и объектов управления, изменения ответственности и роли лидерства. Такие изменения в системе управления персоналом предполагают новый подход к работе, фундаментальное преобразование корпоративной культуры, соответствующее изменение содержательной составляющей системы управления персоналом, всех ее элементов, начиная с отбора и обучения персонала, и, конечно, использование новых методов управления персоналом в части технологической составляющей системы.

Анализируя связь процесса вовлечения персонала с усилением роли каждого работника в обеспечении качества, расширением его прав и полномочий и повышением ответственности следует отметить ее объективность, взаимозависимость этих процессов. Чем выше уровень (степень) участия персонала в управлении, в том числе качеством, тем больше должно быть делегировано ему прав и полномочий, тем выше его ответственность. Субъект управления (например, руководитель), делегируя права

подчиненным, отчасти трансформирует их в субъект управляющей системы, сохраняя, при этом, над ними управляющее воздействие. При этом, делегирование полномочий может осуществляться как индивидуально, так и коллективно (в командах). Делегирование прав работникам осуществляется с помощью обучения, признания и вознаграждения. В процессе делегирования полномочий сотрудникам, в некоторой мере, стираются границы между руководителем и подчиненными, и по определению специалистов создаются «компании без границ». Изменение взаимодействия элементов организационно-институциональной системы управления персоналом должно базироваться на таких ценностях, как: уважение к личности, высочайшие стандарты интеграции, новаторство, работа в команде, достижение личного качества и взаимное доверие. При этом процесс коллективного участия должен быть встроен в существующую систему управления. Практика управления компанией показывает, что при формировании систем менеджмента качества не всегда требуется изменение структуры управления персоналом для расширения вовлечения персонала в процесс управления.

Одним из важнейших принципов взаимодействия в системе управления персоналом и в целом во взаимоотношениях в рамках TQM-ориентированной организации являются уважение к человеческому достоинству и идеям, которые выдвигают работники, а также взаимное доверие. Только осуществляя их, можно добиться действительного участия всех сотрудников в процессе улучшения работы. Развитие чувства взаимного доверия, взаимного уважения практически способно привлечь работников организации к процессу улучшения, к выявлению и решению проблем, к высказыванию своих идей. При отсутствии такого доверия сотрудники рискуют при высказывании своих мыслей потерей собственного достоинства. Формируя атмосферу уважения к каждому работнику и взаимного доверия, руководство создает благоприятный климат для формирования банка идей и их реализации. Отношения между руководством и персоналом компании должны носить форму сотрудничества, взаимопомощи помощником, побуждая к активности работников. Поэтому сегодня одна из важнейших задач руководства и во многом системы управления персоналом - создание климата, способствующего изменениям, постоянному улучшению, новаторству, достижению высокого личного качества.

Важной проблемой эффективности процесса вовлечения персонала в изменения в рамках системы менеджмента качества, является отсутствие знаний, навыков, умений или опыта для того, чтобы принимать полномочия, ответственность, участвовать в процессе улучшения. Для преодоления этой проблемы необходимо готовить персонал для этой его новой роли, обучать его, а также соответствующим образом вознаграждать и мотивировать. Обучение персонала - это основа для реализации и успешного функционирования системы качества и, в конечном счете, эффективной деятельности организации. Вложение средств в обучение должно рассматриваться руководством компаний как **стратегическое направление при достижении целей в области качества.** Вовлечение персонала в процесс улучшения качества может осуществляться в двух формах: индивидуальной и групповой. Групповой подход заключается в объединении совместных усилий двух или более лиц для участия в процессе улучшения. В мировой практике широко используются следующие типы групп при вовлечении работников в процесс управления, в том числе качеством: кружки качества, группы совершенствования деятельности подразделений, группы совершенствования процессов и целевые группы. Анализ основных характеристик этих групп показывает, что лишь одна характеристика едина во всех типах групп - это характер нахождения решения, а именно коллегиальный, при участии всех членов группы. Это один из важнейших принципов организации и функционирования групп.

Отметим, что участие в команде (группе) не ограничивает личную инициативу как в рамках группы, так и вне ее.

Важным условием вовлечения работников в процесс улучшения сегодня выступает налаживание оптимальных коммуникационных связей в организации, своевременное и качественное информирование персонала. При этом методы информирования сотрудников могут быть разные, как и способы передачи информации. Прозрачность и понятность - важные факторы успеха результативности персонала, качества необходимых изменений, повышения деловой активности, повышения у работников чувства собственного достоинства. Возможно улучшение и взаимоотношений рядовых работников и руководителей, рост сбалансированности индивидуальных и общеорганизационные цели. В результате такого подхода персонал организации получает большие возможности для роста, ощущение причастности к общему делу и удовлетворение от своего труда, новые возможности для своего интеллектуального развития. Работники компании, при поддержке руководства активно используя возможности повышения своей квалификации, способствуют тем самым улучшению качества работы предприятия в целом. Вовлечение работников в процесс непрерывного улучшения, успешно реализуемое, является одной из ключевых составляющих современной всеобъемлющей системы управления качеством.