

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Белокопытова А.А.

**Научный руководитель Мерзликина Н.В.
Сибирский Федеральный Университет**

Ведущие компании определённо знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлеченные в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для её выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании — вот источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить её не постепенно, а в разы.

Джэк Уэлч

В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества (СМК) по международному стандарту ISO 9000: 2008. Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс сертификации по стандарту ISO 9000:2008, достаточно многообразны: это может быть стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов. Следует понять, что СМК не только и не столько пропуск на внешний рынок — это в первую очередь инструмент для решения глобальных задач в сфере управления качеством организации.

Одним из принципов современного менеджмента качества по международному стандарту ISO 9000:2008 является вовлеченность персонала всех уровней в деятельность организации. Требования МС ISO 9000:2008 не могут быть выполнены без реализации этого принципа.

Прежде чем искать возможные пути реализации данного принципа, необходимо выяснить, что представляет собой понятие «вовлеченность».

Итак, вовлеченность — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. В словаре политических терминов дается следующее определение вовлеченности - зависимость личности от наличествующих социально-политических структур и окружающего их морально-психологического климата, одна из характеристик процесса осуществления политической, экономической, но в первую очередь художественной деятельности. Таким образом, понятие «вовлеченность» представляет собой собирательное значение, которое включает в себя личностные характеристики сотрудника, его информированность об организации, устройство административного аппарата организации для того, чтобы не возникало проблем со стимулированием работника при внесении им предложений по улучшению процесса работы.

Ключ к повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и задач организации и оптимальные пути их достижения. Также важно, чтобы сотрудники были информированы о текущих успехах, проблемах и неудачах компании. Именно такие кадры являются источником идей, направленных на

оптимизацию процессов организации. Между тем, практика показывает, что реализация принципа вовлеченности вызывает наибольшие трудности.

Особые сложности в достижении этого принципа возникают именно на крупном предприятии, в особенности, если это предприятие представляет собой сеть с большой географией. Здесь часто имеет место синдром, который можно назвать синдромом морских глубин: даже когда на поверхности шторм, на определенной глубине – тишь и гладь. Нижние слои коллектива предприятия «занимаются своими делами», не придавая значения системе качества и не руководствуясь её принципами.

Для решения возникшей проблемы было принято решение провести анализ причин. Для этого используем один из методов управления качеством – причинно-следственную диаграмму Исикава.

Проведенный нами анализ выделил следующие основные причины возникновения проблемы вовлеченности персонала:

- информированность;
- обратная связь;
- экономическая составляющая;
- организационная структура.

Каждую причину составляют факторы второго и третьего порядка. На рисунке рассмотрена причинно-следственная диаграмма вовлеченности персонала, где курсивом выделены факторы, на которые мы хотим уделить особое внимание.



Рисунок 1 – Причинно-следственная диаграмма

Таким образом, разберем более детально основные причины и их составляющие факторы, которые влияют на проблему вовлечения персонала.

Слабая информированность.

Сотрудники организации должны четко понимать цели и политику организации в области качества, а также иметь представления о руководстве по качеству. Каждый сотрудник должен уметь ответить на следующие ключевые вопросы:

- кто будет выполнять данную работу;
- когда она должна быть выполнена (сроки выполнения);
- место выполнения работы;
- как осуществляется оплата данной работы.

Помимо того, что персоналу необходимо знать и понимать основные пункты политики, нужно постоянно информировать сотрудников о функционировании системы качества. Источниками информации должны быть:

- приказы и распоряжения руководителей;
- выступления на совещаниях, проводимых ими;
- регулярно проводимые занятия с персоналом;
- статьи в корпоративной прессе;
- сообщения по местной радиотрансляционной сети;
- другие источники информации.

Таким образом, необходимо постоянно информировать персонал об изменениях, происходящих в организации, так как именно осведомленность является источником поддержания духа причастности того или иного сотрудника к организации и стимулом для внесения своих предложений по улучшению процесса.

Плохая обратная связь.

Когда сотрудник имеет четкие представления о своих обязанностях и ответственности за выполнение работы в соответствии с документацией СМК предприятия, значительно упрощается механизм контроля и меры предупреждения отрицательных результатов.

Существует необходимость производить анализ причин неудач и затруднений, возникающих при выполнении той или иной работы, выявлять причины имеющихся несоответствий. При этом важным нюансом является форма проведения мероприятий: это может быть собрание трудового коллектива, обсуждение, где у каждого сотрудника будет возможность внести свои предложения по оптимизации процесса.

Так, сотруднику необходимо дать понять, что от него не требуется предложений, которые кардинально изменят облик организации. Достаточно будет, если он проанализирует свою деятельность, задумается, как ее можно улучшить. При этом следует дать понять, что подобная деятельность имеет большое значение, как для предприятия, так и для самого работника.

Необходимо приобщить персонал к решению проблем, ведь зачастую проблемы на местах представляются совершенно иначе, а, следовательно, могут возникнуть нестандартные пути к их решению.

Экономическая составляющая.

Одним из важнейших вопросов является вопрос стимулирования, поощрения сотрудников за дополнительную деятельность, внесенные предложения по улучшению.

Как известно, за все нужно платить, а в современной рыночной экономике это является неотъемлемой частью здорового функционирования организации. Оплата труда и система премирования не является исключением. Но на крупных предприятиях обратные связи длинные, что значительно усложняет процесс стимулирования сотрудников. Следует в максимальной степени сокращать длину экономических обратных связей с тем, чтобы зависимость оплаты труда от его количества и качества, включая соблюдение требований СМК, была бы непосредственной.

Так, если работник видит возможность улучшения, то он заполняет заявку на рассмотрение предложения. Руководитель подразделения рассматривает целесообразность реализации предложения. Если реализация предложения действительно ведет к улучшению, то предложение должно быть вознаграждено. Работник, подавший предложение получает материальное вознаграждение, а если предложение приносит существенный экономический эффект, то руководитель подразделения может выйти с предложением об увеличении вознаграждения. Выплату вознаграждений лучше производить публично, на собрании работников подразделения вместе с благодарностью за творческий подход к своей работе.

Организационная структура.

Крупные предприятия построены как иерархические системы, включающие множество подразделений различного уровня. Такие системы не могут эффективно управляться без частичной децентрализации, без делегирования полномочий и без распределения ответственности. Всё это в полной мере относится и к управлению в области качества.

Так, важна поддержка непосредственных руководителей, которые должны проводить постоянное вовлечение персонала. Для того чтобы дать руководителю инструмент вовлечения, можно порекомендовать сделать деятельность по улучшению одним из показателей работы подразделений. Для отделов, не связанных напрямую с производством продукции показатели деятельности по улучшения должны быть внедрены в показатели результативности косвенно.

Таким образом, выявленные нами причины и предложенные пути их решения являются реальной возможностью избежать актуальную на сегодняшний день проблему вовлечения персонала организации при внедрении и функционировании системы менеджмента качества.