

М. А. Суржиков, Т. А. Салтанова

СОЗДАНИЕ СРЕДЫ TQM С ВОВЛЕЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ВСЕХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Аннотация

Адаптация к изменениям рыночной среды, условиям конкурентной борьбы обуславливает введение Всеобщего менеджмента качества, формирование среды, обеспечивающей его эффективную реализацию. Ведущая роль в успешности компании принадлежит активности персонала, его вовлеченности в процессы управления компанией. Внедрение изменений, с одной стороны, оказывает прямое воздействие на требования, предъявляемые к персоналу, с другой стороны, персонал сам реформирует процессы на всех уровнях управления. Исследование теоретических и практических аспектов активного привлечения персонала к реформированию бизнес-процессов, участию в управлении компанией на всех уровнях является значимой задачей. Решить проблему проведения эффективных изменений в компании, сохранив ее потенциал, возможно на основе повышения уровня вовлеченности и удовлетворенности, делегирования полномочий и ответственности, профессионализма и компетентности персонала.

Формирование среды TQM при непосредственном участии персонала компании на всех уровнях управления рассматривается как сложная управленческая задача, которая может быть решена с разрушением созданных барьеров, проявлений инерционности, действующей в компании организационной системы. Следование принципам Вовлеченности персонала и Процессного подхода позволит воздействовать на поведение сотрудников, изменить их отношение к реструктуризации, проводимой в компании, повысить результативность и качество менеджмента.

Ключевые слова

Всеобщий менеджмент качества, среда TQM, владелец (менеджер) процесса.

М. А. Surzhikov, T. A. Saltanova

CREATING A TQM ENVIRONMENT WITH STAFF INVOLVEMENT AT ALL LEVELS OF COMPANY MANAGEMENT

Annotation

Adaptation to changes in market environment, conditions of competition, determines the introduction of Universal quality management, formation of environment that ensures its effective implementation. Leading role in success of company belongs to the activity of person, his involvement in company's management processes. Implementation of changes has a direct impact, on the one hand, on requirements imposed on staff, on the other hand, staff itself reforms the processes at all levels of management. Study of theoretical and practical aspects of active involvement of personnel in business process reform and participation in company management at all levels is a significant task. To solve the problem of effective changes in company, while preserving its potential, perhaps by increasing the level of involvement and satisfaction, delegating authority and responsibility, professionalism and competence of staff.

Formation of TQM environment with direct participation of company's personnel at all levels of management is considered as a complex managerial task that can be solved with destruction of established barriers, manifestations of inertia of organizational system operating in company. Following the principles of employee Engagement and Process approach will influence the behavior of employees, change their attitude to restructuring, conduct in company, and improve the effectiveness and quality of management.

Keywords

Universal quality management, TQM environment, process owner (manager).

Введение

Реструктуризация среды TQM направлена на повышение деловой активности и результативности бизнеса, предполагает преодоление сопротивления и непосредственное участие персонала на всех уровнях иерархии управления. Изменения отношения сотрудников к процессам формирования бизнес-среды компании — одна из актуальных и наиболее сложных задач современного менеджмента, следующего принципам TQM.

Для компании введение TQM — целенаправленный процесс, базирующийся на таких составляющих, как: инициатива руководства; конкурентная среда; изменение предпочтений потребителей; потребность в сокращении затрат; высокий уровень риска изменения персонала. Создание необходимой для TQM-среды предполагает воздействие на поведение персонала, изменение его отношения к внутренним и внешним процессам компании, преодоление сопротивления и вовлечение в процессы управления. Это часть современного менеджмента, ориентированного на становление и укрепление позиций компании в бизнес-среде.

Материалы и методы

Исследование базируется на сочетании методов, применяемых как на эмпирическом, так и на теоретическом уровне (абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция и др.).

Результаты

Введение TQM (всеобщего менеджмента качества) воздействует на становление бизнеса, создает условия для реализации необходимых преобразований. Проявляются реальные возможности компании в реструктуризации действующих процессов с привлечением персонала на всех иерархических уровнях управления. Изменения в

поведении сотрудников, их отношения к компании требуют значительных затрат ресурсов и сил, реализуются в долгосрочном периоде.

Процесс проведения реструктуризации должен быть подготовлен и рассматривается как сложная управленческая задача, поскольку проведению радикальных преобразований всегда сопутствуют значительные риски. Процесс перемен сопровождается, с одной стороны, разрушением созданных барьеров, с другой стороны, проявлениями инерционности действующей в компании организационной системы.

Основными причинами сопротивления изменениям могут явиться следующие.

1. Неграмотное руководство высшего звена управления. Введение TQM требует не только поддержки, но и непосредственного участия руководства. Внедрение перемен должно быть спланировано и структурировано. Стиль современного руководства предполагает владение набором инструментов руководства и грамотное их применение для той или иной ситуации; правильную расстановку приоритетов для проводимых преобразований (коллективно и на длительную перспективу); регулярность оценки успешности работы руководителя на основе Management by Objectives (MBO) — системы формальной методики оценки руководства по выполненным задачам.

2. Непринятие перемен со стороны персонала. Отсутствие поддержки со стороны большинства не сможет обеспечить результативность в проведении избранных преобразований. Чем бы ни была продиктована необходимость ведения реформ в деятельности компании, не будет стоящего результата без поддержки идей руководства со стороны большинства. Следует разобраться и ликвидиро-

вать причины сопротивления персонала. Для устранения сопротивления следует выстроить постоянную открытую и прозрачную коммуникацию с персоналом, обеспечить участие персонала в проведении реструктуризации, каскадировать изменения на уровень рядового персонала (институт амбассадорства) [1]. Работа в данном направлении позволит преодолеть «иммунитет к изменениям», повысить лояльность сотрудников [2].

3. Недостаточное вовлечение персонала в процессы управления. Добиться более высокой эффективности позволяют различные формы привлечения персонала на всех иерархических уровнях управления. Это действенный мотиватор, позволяющий реализовать такие потребности работников, как самореализация, признание, принадлежность к кругу лиц, обладающих дополнительными полномочиями и др. Мотивировать сотрудников нижестоящих уровней производственной иерархии к принятию дополнительной управленческой ответственности, реализации управленческих инициатив также целесообразно прямым материальным вознаграждением [2].

4. Несоответствие квалификационного уровня сотрудников закреплённым за ними процессам. Полному соответствию структуры рабочих мест и профессионально-квалификационной структуры

мешают их изменчивость и несовпадение факторов воздействия. Отметим, что для промышленного производства структура рабочих мест первична, профессионально-квалификационная структура вторична. Следовательно, добиться соответствия возможно приближением профессионально-квалификационной структуры рабочих к структуре рабочих мест.

5. Инерционность системы. Инерция провоцирует компанию к изменениям внешней среды и избеганию внутренней адаптации, т. е. изменять условия существования, а не саму себя [3]. Нельзя отождествлять термины «инерция» и «сопротивление изменениям», однако силы, вызывающие инерцию, способствуют проявлению сопротивления.

Следование одному из основных принципов TQM «Вовлечение персонала» создаст возможности воздействовать на поведение сотрудников, изменить их отношение к реструктуризации, проводимой в компании. Полное вовлечение персонала в указанные процессы позволит повысить результативность и качество менеджмента. Отметим, что исполнители, которые реализуют внедрение TQM в компании, должны понимать ключевые аспекты и факторы, способствующие вовлечению сотрудников в процесс организационных изменений и следовать по основным этапам (рис. 1).

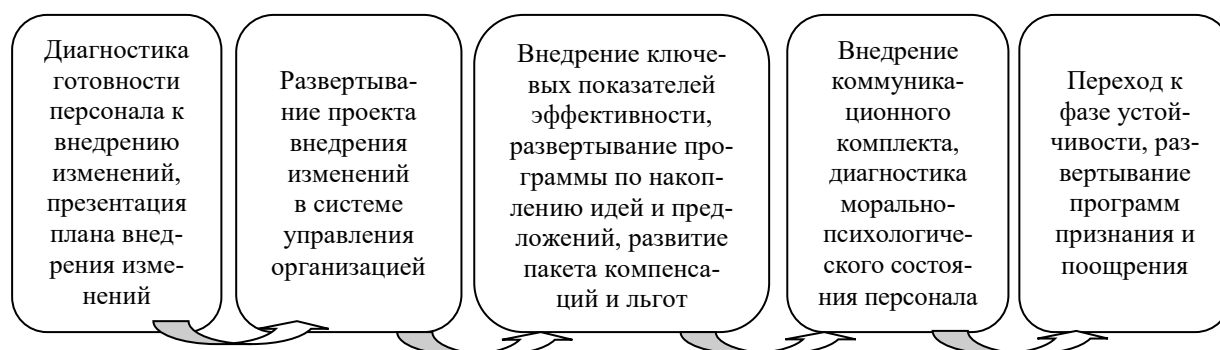


Рисунок 1 — Этапы внедрения изменений в системе управления компанией [4]

Вовлечение персонала в проведение перемен будет способствовать успешной реализации выдвинутых идей

и разработанных мер по их реализации на всех уровнях иерархии управления.

Обсуждение

Проведение необходимых изменений в управлении компанией, соответствующих введению TQM, целесооб-

разно проводить на всех трех уровнях: индивидуальном, групповом, организационном (рис. 2).

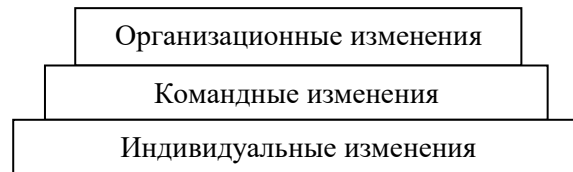


Рисунок 2 — Уровни изменений в управлении компанией

Основополагающими представляются следующие индивидуальные изменения:

– раскрытие способностей и индивидуальных навыков: способность к принятию решений, аналитическое мышление, активные коммуникации, умение проводить презентации;

– обучение персонала, повышение профессионального и квалификационного уровней.

Командные изменения ориентированы на работу в команде как элемент производственной деятельности; это ядро современной системы обучения персонала. Команда предполагает интенсивное взаимодействие на деловом уровне и уровне отношений. Ее члены, идентифицируя себя с командой, несут ответственность за результат слаженной работы в доверительных условиях, видят смысл своей деятельности, объединены одной целью и обмениваются актуальной информацией.

Факторы успеха командных изменений [5].

1. Руководитель команды нацелен на управление процессом.

2. Достаточный уровень компетентности, высокий профессионализм членов команды.

3. Наличие цели, которая согласуется с основными целями компании.

4. Ориентация на достижение цели.

5. Наличие открытого и доверительного климата в команде.

6. Творческий подход к решению поставленных задач, умение проявить инициативу.

7. Ориентация на изменения как в команде, так и в компании в целом.

8. Сопровождение процессов достижения поставленных целей.

Организационные изменения обеспечивают общее развитие компании. Для данного уровня перемен наиболее полно проявить возможности персонала компании позволяет: компетентное руководство процессом на высшем уровне; вовлечение в процесс перемен всех процессов и отношений в компании, привлечение персонала к управлению и наделение его соответствующими полномочиями, нацеленность на высокую результативность.

Изменения в управлении компанией предполагают совершенствование организации работы с персоналом на всех уровнях.

Адаптация основополагающих в системах менеджмента принципов TQM «Вовлечение персонала» и «Процессный подход» способствовала появлению новой категории персонала — владелец (менеджер) процесса. Определение данного понятия (process owner) включено в ГОСТ Р 52380.1-2005 — это «лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное соответствующими полномочиями для управления процессом» [7, с. 2]. Отметим, что менеджер процесса может быть представлен как отдельное лицо или команда, что определяется характером процесса или организационной структурой [6]. Критериями при отнесении к данной категории персонала являются: высокий уровень вовлеченности сотрудника в процессы ме-

неджмента компании, профессиональная компетентность и коммуникативные способности. Владелец (менеджер) процесса отвечает за результативность, повышение эффективности процесса. В его функции входит обеспечение «производительности, эффективности и адаптируемости всего процесса и каждой из его составных частей» [8, с. 137].

Представленный подход в современном менеджменте персонала предполагает: доверие к изменениям, делегирование полномочий и ответственности, повышение уровня компетентности и профессионализма. Безусловно, руководству следует применить его при формировании среды TQM в компании.

Выводы

Посылком к реструктуризации внутренних и внешних процессов компании является переориентация функционального управления на процессное; обоснованным требованием — формирование среды TQM.

Следствием совместной адаптации основополагающих принципов TQM — Вовлеченности персонала и Процессного подхода является оптимальная организация внутренних и внешних процессов, предполагающая достаточно полное использование качественных характеристик персонала в менеджменте компании:

во-первых, вовлечение работников всех уровней в разработку управленческих решений и адаптацию их к условиям компании позволяет задать условия и сформировать среду TQM с требуемыми параметрами;

во-вторых, преодоление инерционности организационной системы за счет внутренней адаптации к условиям внешней среды;

в-третьих, ликвидация причин сопротивления персонала проводимой реструктуризации компании, выстраивание постоянной открытой и прозрачной коммуникации с персоналом;

в-четвертых, проведение перемен (организационных, командных, индивидуальных) будет способствовать

успешной реализации инновационных преобразований на всех уровнях иерархии управления. Определяющими представляются индивидуальные изменения.

Решить проблему формирования эффективной среды TQM с сохранением потенциала компании можно, разрушив созданные барьеры проявления инерционности действующей организационной системы, повысив уровень вовлеченности и удовлетворенности, делегирования полномочий и ответственности, профессионализма и компетентности персонала.

Библиографический список

1. *Kegan, R., Laskow Lahey, L.* How the way we talk can change the way we work. — JohnWiley&Sons, 2001.
2. *Куган, Р., Лейху, Л.* Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменения мира скрыть потенциал организации. — М., 2017.
3. *Ханнан, М. Т., Фриман, Дж.* Структурная инерция и организационные изменения // *American Sociological Review*. — 1984. — № 49 (2). — Р. 149–164.
4. *Нурматова, Ю. А.* Вовлеченность персонала в условиях внедрения организационных изменений [Электронный ресурс] // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. — СПб., 2016. — С. 120–122. — Режим доступа : <https://moluch.ru>.
5. Определение понятия TQM (Total Quality Management) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://helpiks.org>.
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
7. ГОСТ Р 52380.1-2005. Руководство по экономике качества. Часть 1. Модель затрат на процесс.
8. *Меркушова, Н. И., Гаффорова, Е. Б.* Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика, управление, фи-

нансы : материалы II Междунар. науч. конф. — Пермь, 2012. — С. 135–137. — Режим доступа : <https://moluch.ru>.

Bibliographic list

1. *Kegan, R., Laskow Lahey, L.* How the way we talk can change the way we work. — JohnWiley&Sons, 2001.

2. *Keegan, R., Lahey, L.* Rejection of change. How to overcome resistance to change and unlock the potential of organization. — М., 2017.

3. *Hannan, M. T., Freeman, J.* Structural inertia and organizational change // *American Sociological Review*. — 1984. — № 49 (2). — P. 149–164.

4. *Nurmatov, J. A.* Involvement of staff in implementation of organizational changes [Electronic resource] // *Problems and prospects of Economics and manage-*

ment : materials of V International. Scient. conf. — SPb., 2016. — P. 120–122. — Mode of access : <https://moluch.ru>.

5. Definition of TQM (Total Quality Management) [Electronic resource]. — Mode of access : <https://helpiks.org>.

6. GOST R ISO 9004-2010. Management for achieving sustainable success of organization. The quality management approach is an introduction.

7. GOST R 52380.1-2005. Guide to Economics of quality. Part 1. Process Cost Model.

8. *Merkushova, N. I., Gafforova, E. B.* Principle of TQM «involvement of personnel» in quality management and modern management systems [Electronic resource] // *Economics, management, finance : materials of II International scient. conf.* — Perm, 2012. — P. 135–137. — Mode of access : <https://moluch.ru>.