

М.В. Горшенина, Ю.Н. Захарьева

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВУЗЕ**

*Эффективность внедряемых систем менеджмента качества во многом определяется тем, насколько персонал поддерживает идеи качества и вовлечен в процессы управления качеством. Формирование корпоративной культуры в вузе, нацеленной на качество, является одной из важнейших задач служб управления персоналом. В статье рассматриваются вопросы управления персоналом и формирования корпоративной культуры с позиций системного и компетентностного подходов, а также согласования личной и организационной систем сбалансированных показателей.*

Создатель и руководитель компании «СОНИ» А. Морита считал, что «никто не сможет сделать Вас богатым, кроме людей, которые работают на Вас». Действительно, высказывание «кадры решают всё» в настоящее время приобретает особую актуальность. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс. В последнее десятилетие наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности, поэтому для эффективной работы организации необходимо формирование целостной концепции управления персоналом.

Рассматривая управление персоналом с позиций системного подхода, необходимо выделить основные элементы этой системы. Представим систему управления персоналом в виде системной пентады (рис. 1).



Р и с. 1. Система управления персоналом

Никакие изменения, направленные на улучшение качества, не будут возможны, если нет вовлечённости сотрудников и служащих в деятельность по улучшению существующего положения дел. Термин «вовлечение персонала» возник в практике деятельности организаций Японии и стран Тихоокеанского бассейна. В работе организаций этих стран особое внимание уде-

ляется вовлечению сотрудников и формированию у них преданности организационным ценностям и целям.

В случае формализованного внедрения систем менеджмента качества (СМК) наблюдается большой разрыв между топ-менеджерами и персоналом. Как показывают опросы, в этом случае сотрудники не знают, что, в конце концов, от них требуется, считают нововведения очередной данью «западу». Кроме того, внедрение СМК подразумевает активную работу персонала по прописыванию своих функций и должностных обязанностей до уровня детализации, понятного стороннему пользователю и новому сотруднику. Практика показывает, что данная работа воспринимается персоналом как дополнительная и ненужная нагрузка, которая только бюрократизирует и загромождает систему документооборота. Попытки составления таких инструкций специалистами – разработчиками СМК не даёт должного эффекта. Опыт свидетельствует, что если сотрудник сам не осмыслил свою часть работы, не классифицировал её, то никакая инструкция, созданная третьей стороной, не будет являться авторитетным руководством к работе. Персонал сам должен разработать свои функциональные обязанности, опираясь на собственный положительный и отрицательный опыт.

Прежде чем люди смогут понять и принять предлагаемые изменения, они ждут ответов на следующие вопросы:

- что это означает и предвещает мне лично;
- имеются ли другие альтернативы;
- должен ли я чем-либо пожертвовать;
- действительно ли эти перемены необходимы;
- можно ли лично мне действовать по-другому;
- является ли это верным направлением развития и др.

Проведение любых изменений в любой организации, в том числе и образовательной, так или иначе связано с преодолением сопротивления со стороны персонала. Люди сопротивляются изменениям по различным причинам (табл. 1).

Таблица 1

#### Причины сопротивления изменениям

Причина сопротивления	Чем вызвано сопротивление
Потеря контроля/ управления	Когда люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими»
Потеря компетентности	Когда люди не имеют новой компетентности, чтобы работать в измененной ситуации
Неопределённость	Когда люди не знают, что изменение будет означать для них или их работы
Неожиданность	Изменения застают людей врасплох
Больше работы	Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в него вовлечён
Потеря индивидуальности	Люди формируют только им присущие признаки относительно некоторых аспектов их работы. Избавление от этих символов, традиций может вызвать досаду

Существует широкий диапазон методов, которые могут применяться для преодоления сопротивления: информирование, обучение, переговоры, участие и вовлечение, принуждение и др. Важной задачей руководителя учебного заведения становится вовлечение в систему менеджмента качества как можно большего числа сотрудников. Пока в организации не накопится «критическая масса» людей, которые не только хотят создать эффективную систему качества, но и знают, как это сделать, все усилия руководства будут наталкиваться на сопротивление.

Основным препятствием на пути внедрения систем управления качеством становятся психологические трудности, связанные с изменением ценностных ориентаций преподавателей и сотрудников. Необходимо осознание каждым сотрудником, каждым преподавателем, что процесс совершенствования – это не отдельная функция или добавление к повседневной работе. Это метод, позволяющий каждому лучше выполнять требования любого внутреннего и внешнего потребителя. Это каждодневная и долговременная деятельность по улучшению всех учебных процессов.

Для эффективного участия каждого сотрудника учебного заведения в стратегии качества необходимо следующее.

1. Всеобъемлющее, непрерывное обучение персонала основам TQM. С этой целью необходимо организовывать постоянно действующие семинары, во время которых сотрудники знакомятся с философией качества, уясняют цели и задачи учебного заведения в области качества, узнают инструменты и методы совершенствования качества и основные концепции улучшения работ. Используя принцип «водопада», руководители учебного заведения вовлекают всех сотрудников в процесс обеспечения качества, доводят до каждого подразделения и конкретного исполнителя ясную программу действий.

2. Наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе. Это, в свою очередь, предполагает установление взаимоотношений сотрудничества между всеми преподавателями и другим персоналом.

3. Выявление реальной заинтересованности персонала в результатах своего труда.

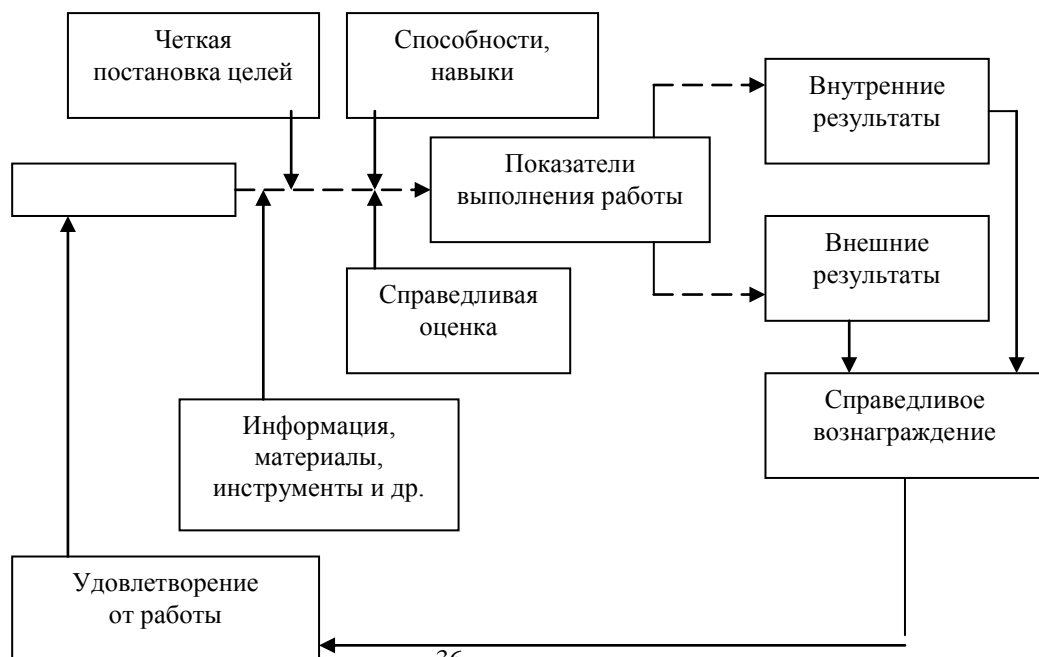
4. Поощрение улучшения результатов работы, обеспечение благоприятного «климата» в рабочих коллективах кафедр, лабораторий и отделов, признание заслуг и вознаграждение. На вооружении у руководства должны быть методы убеждения и косвенного стимулирования, а не прямого нажима и наказания. Здесь реализуется новый подход к управлению: не пробивать, не давить, не требовать, не наказывать, а уважать, доверять, быть открытым.

Необходимо максимально использовать способности каждого конкретного человека, воспитывать в людях стремление делать своё дело добросовестно и качественно. Известный японский экономист С. Инаба в беседе об истоках и движущих силах японского «экономического чуда» отметил: «Дело в том, что каждый японец с утра и до вечера находится на своём рабочем месте и своим маленьким молоточком старательно и умело ударяет по отведённой ему точке общенациональной наковальни». При этом «...все «молотобойцы» не просто «ударяют», но ещё и постоянно думают о том, как бы завтра «ударить» ещё точнее и лучше» [1].

Это никак не противоречит личностным интересам: люди хотят сознавать свою полезность и значимость, быть частью всей организации, а не ощущать себя «винтиком». Людей надо мотивировать к качественному труду и к участию в процессах постоянного улучшения.

Подготовка персонала должна быть непрерывной. Обучение людей является сильным мотивирующим фактором. Для любой организации знания и мотивированность персонала – это ценность номер один. Какими бы ни были хороши проект СМК и план его реализации, нельзя ожидать положительного результата, если реальные исполнители не разделяют поставленных руководством целей. Искусство эффективного управления персоналом заключается в умении согласовать личные цели работников с целями организации, чтобы те и другие достигались одновременно.

Мотивирующие факторы могут быть различными, так как они определяются внутренними убеждениями человека. Следовательно, воздействие на подчинённого есть «игра на мотиве», который движет, может двигать или будет двигать человеком при совершении им определённых действий. Основные факторы, влияющие на мотивацию, представлены на рис. 2 [2].



Р и с. 2. Связь между факторами, влияющими на мотивацию персонала

Известен целый ряд моделей и теорий мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Э. Шейн и др.). Все эти теории предполагают, что люди руководствуются стремлением удовлетворить различные потребности. Результаты деятельности работника зависят от трёх переменных: затраченных усилий, способностей и индивидуальных особенностей работника, осознания работником своей роли и значимости в производительном процессе. При совершении любого действия человек надеется на получение вознаграждения. Вознаграждение – это всё то, что человек считает ценным для себя. В роли вознаграждения могут выступать и материальное стимулирование, и моральное поощрение путем предоставления ответственности, повышения сложности задания, продвижения по службе и т.д. При этом большое значение может иметь и внутреннее вознаграждение – самоуважение, удовлетворение от работы, осознание своей компетентности.

Ясно, что при внедрении СМК без мотивирования персонала не обойтись. Вероятно, необходимо использовать комплексный подход к выбору наиболее подходящих тезисов различных теорий. При этом основная идея системы мотивации персонала должна базироваться на принципах прозрачности параметров, отражающих результаты работы.

Для того чтобы персонал успешно работал и саморазвивался, он должен иметь соответствующую потребность и возможности для реализации этой потребности. В этом и заключается основа эффективной системы управления персоналом и системы мотивации как одного из основных её элементов. Организация теряет колоссальные ресурсы, а может быть, и будущее, не планируя работы по развитию сотрудников и, следовательно, собственному развитию.

Как показывают исследования [3], отсутствие соответствующей корпоративной культуры, нацеленной на поддержку программ качества и развития персонала, является одним из основных препятствий на пути внедрения СМК. Поэтому задача формирования корпоративной культуры становится одной из важнейших задач управления персоналом.

Корпоративная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации – это все то, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, характер конкурентной борьбы. Результаты преодоления этих трудностей выражаются в миссии, целях организации, в тактике взаимодействия с конкурентами, в критериях оценки результатов работы и пр.

Трудности внутренней интеграции – это формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти и ответственности, разрешение конфликтов между отдельными людьми и группами, выбор стилей работы и поведения и др. В результате преодоления этих трудностей формируется общая внутренняя идеология, внутренний устав организации, критерии и правила распределения власти, критерии распределения вознаграждения, способы структурирования рабочего времени и др.

Для формирования корпоративной культуры важно, чтобы личные цели и цели организации имели один вектор развития. Для согласования этих целей можно использовать теорию ССП (сбалансированная система показателей) и рассмотреть организационную систему сбалансированных показателей (ОССП) и личную систему сбалансированных показателей (ЛССП) [4].

Для реализации ССП можно предложить модель (рис. 3), в основе которой лежит цикл PDCA Деминга.

Модель включает в себя пять этапов:

- 1) формулирование – формулирование ОССП и ЛССП;
- 2) информирование – вовлеченность персонала, увязывание личной и организационной системы показателей;
- 3) совершенствование – корректировка индивидуальных и организационных действий в сторону улучшения;
- 4) развитие – развитие профессиональных компетенций и оптимальное использование потенциала сотрудников;
- 5) анализ и обучение – проверка уровня достижения поставленных целей, корректировка сбалансированных показателей, изменение индивидуального и коллективного поведения персонала.

Как видно из рис. 3, тремя основными силами модели выступают совершенствование, развитие и обучение. Действия по совершенствованию подразделяются следующим образом:

- собственно совершенствование (как лучше выполнять существующую работу);
- обновление (как иначе выполнять существующую работу).

Цикл совершенствования начинается с выбора процесса. Это можно сделать с помощью матрицы соответствия ключевых факторов успеха процессов (табл. 2).

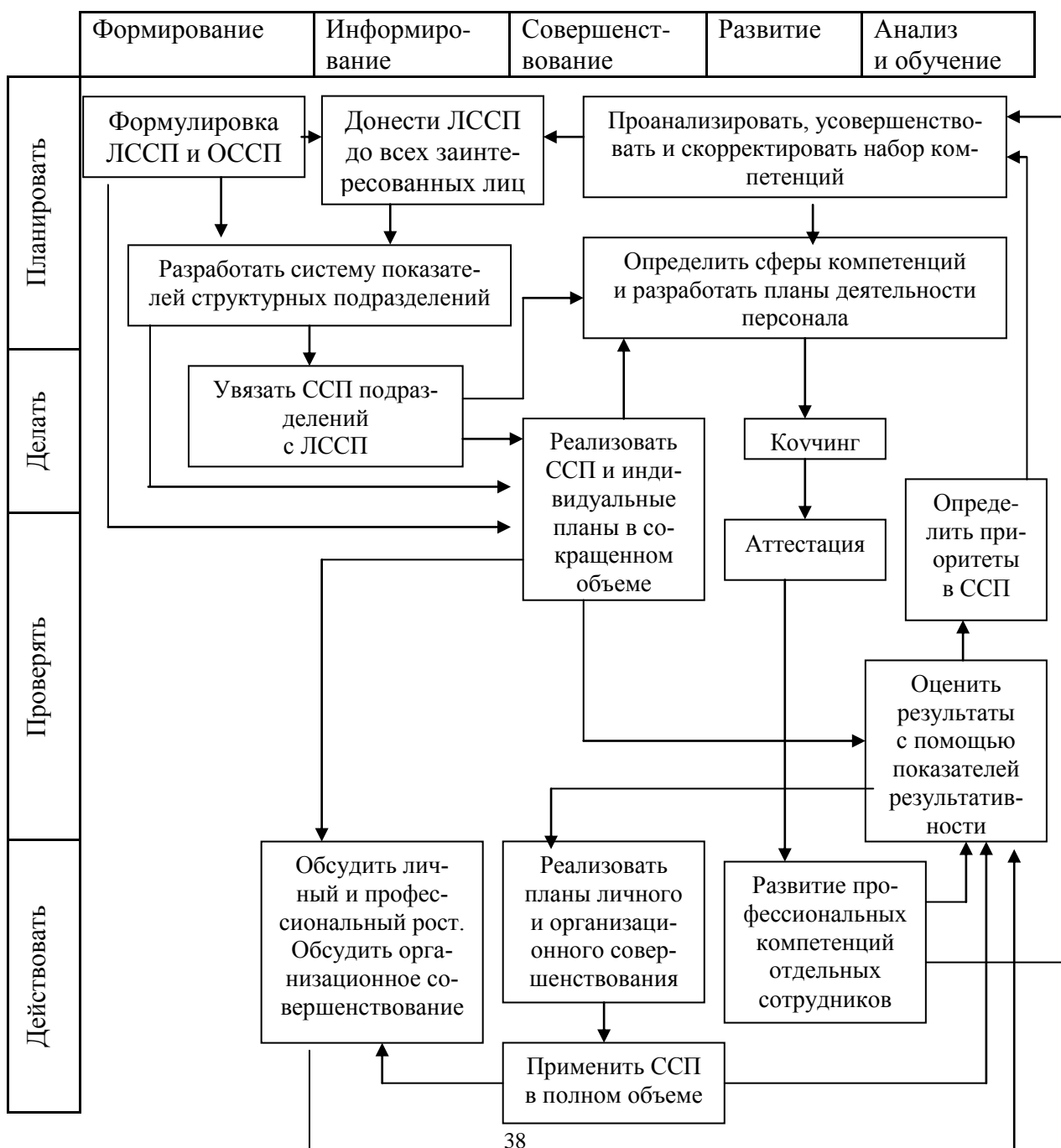
Данная матрица позволяет определить процессы, которые представляют наибольшую ценность для потребителя, и усовершенствовать их в первую очередь.

Для каждого процесса можно определить показатели результативности (табл. 3).

Эти показатели своевременно сигнализируют о том, когда следует предпринимать те или иные действия.

Следующим важным шагом является развитие персонала. Развитие персонала осуществляется в соответствии с четырьмя фазами цикла развития:

- планирование результатов;
- коучинг;
- аттестация;
- развитие профессиональных компетенций.



Т а б л и ц а 2

**Матрица соответствия ключевых факторов успеха процессов управления персоналом (фрагмент)**

Процесс	Ключевые факторы успеха			
	Мотивированный персонал	Ориентация на внутреннего и внешнего потребителя	Качество продукции	Контроль над уровнем издержек
Определение потребности в персонале		+	+	+
Определение требований к персоналу	+	+	+	
Прием персонала				+
Обучение персонала	+	+	+	+
Аттестация	+	+	+	+

Т а б л и ц а 3

**Показатели результативности процессов управления персоналом**

Процесс	Ключевые факторы успеха			
	Мотивированный персонал	Ориентация на внутреннего и внешнего потребителя	Качество продукции	Контроль над уровнем издержек
Определение потребности в персонале	Количество преподавателей по специальности. Количество УВП	Количество студентов по специальности. Число потерянных абитуриентов. Степень удовлетворенности работодателя	Среднесписочное количество работников. Штат	% дохода от новых студентов. Заработная плата новых преподавателей. Издержки на профориентационную работу
Определение требований к персоналу	Остепененность. Стаж работы	Количество учебно-методических разработок	Профессиональное соответствие	Издержки на учебно-методическую документацию
Прием персонала	Количество принятых сотрудников. Количество сторонних совместителей	Удовлетворенность подразделений. Количество сотрудников, работающих более чем на одну ставку	Количество сотрудников (физических лиц), приходящихся на одну штатную единицу	Затраты на собеседование, оформление документов. Издержки на СМИ
Обучение персонала	Количество обученных сотрудников. Число аспирантов и соискателей	Количество сотрудников, запланированных на обучение. Уровень удовлетворенности сотрудников	Образовательный ценз. Выполнение плана обучения. Количество защит диссертаций	Затраты на обучение
Аттестация	Количество сотрудников, получивших повышение	Количество сотрудников, подлежащих аттестации	Количество сотрудников, соответствующих по образованию занимаемой должности	Издержки на аттестацию

Планирование результатов включает в себя:

- договоренность относительно ожидаемых результатов и необходимых для этого компетенций;
- формирование профиля компетенций;
- разработку индивидуальных планов работы.

На фазе коучинга уточняются обязанности сотрудника и на основании

- обсуждения прогресса;
- предоставления обратной связи;
- анализа достигнутых соглашений

оказывается помощь:

- в развитии компетенций;
- в достижении согласованных результатов.

Официальная аттестация проводится периодически (как правило, один раз в год) для проверки всех условий, обсужденных при планировании результатов. На этой фазе цикла

- высказываются мнения о работе;
- проверяется выполнение планов и достижение результатов;
- оцениваются результаты;
- проводится окончательная аттестация.

Фаза развития профессиональных компетенций включает в себя развитие компетенций сотрудников путем:

- специальных курсов или обучения на рабочем месте;
- моделирования практических ситуаций;
- наблюдения за работой более опытных коллег;
- получения обратной связи от потребителей;
- стажировок;
- тренингов и внедрения специальных программ по развитию способностей.

Благодаря постепенному развитию способностей и обучению персонала качество его работы улучшается, а организация получает возможность оптимальным образом использовать их потенциал. Всеобъемлющее, непрерывное обучение является одним из методов вовлечения персонала. Однако большинство организаций неправильно реализует систему развития и обучения, так как не увязывает личные цели сотрудников со своими целями.

Краеугольным камнем эффективности системы управления персоналом является компетентность. Понятие «компетентность» означает совокупность компетенций. Автор [4] использует три различных значения понятия «компетенции».

1. Ключевые компетенции – уникальные характеристики организации, состоящие из знаний, технологий и процессов, которые можно создать и развивать. Эти компетенции тесно связаны с ОССП.
2. Индивидуальные компетенции, связанные с ЛССП – совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения отдельного сотрудника, которые служат основой его личного успеха.
3. Профессиональные компетенции, связанные с индивидуальным планом работы – совокупность знаний, опыта, навыков, ценностей, норм, моделей поведения, необходимых для выполнения данной работы. Следовательно, ключевые факторы успеха организации должны трансформироваться в результаты, которых необходимо добиться сотрудникам, и в способности, которые они должны для этого приобрести. Число компетенций варьируется и зависит от содержания и сложности работы. На практике число различных элементов профессиональной компетенции для большинства должностей составляет от пяти до тридцати. Для каждой компетенции можно выделить от четырех до семи уровней «совершенства». Например, в табл. 4 приведены примеры развития некоторых компетенций.

Таблица 4

#### Развитие компетенций

Компетенция	Уровни развития
Креативность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вместе с другими обдумывает новые идеи.</li> <li>2. Предлагает новые идеи и решения.</li> <li>3. Развивает инновационные идеи.</li> <li>4. Стимулирует других развивать инновационные идеи</li> </ol>
Сотрудничество	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участвует в работе команды, выполняя свою часть работы, сообщая другим нужную информацию. Соглашается с решением команды.</li> <li>2. Поддерживает других. Улучшает взаимодействие между членами команды. Конст-</li> </ol>

	<p>руктивно реагирует на чужие идеи.</p> <p>3. Вовлекает других в процесс работы и старается повысить их самоуважение. Сам активно участвует в работе и готов помочь другим членам команды.</p> <p>4. Стимулирует групповое обучение. Постоянно уделяет внимание росту информированности и использованию знаний членов команды. Оценивает идеи и предложения коллег, интерпретирует информацию. Предоставляет конструктивную обратную связь.</p> <p>5. Укрепляет командный дух. Направляет усилия команды и создает климат доверия, взаимопомощи, заинтересованности. Мотивирует. Хорошо знает внутренних поставщиков и потребителей</p>
--	--

Возможные способы стимулирования процесса развития профессиональных компетенций, включающие в себя улучшение качества информации, стимулирование и обеспечение ресурсами, поддержку перемен, предложены М. Макколом [4].

Управление персоналом и управление его компетентностью являются тем фундаментом, который закладывает корпоративную культуру в организации. В связи с этим необходимо от традиционных отделов кадров переходить к службам по персоналу. В отличие от традиционных кадровых служб, которые преимущественно занимались делопроизводством, современные менеджеры по персоналу (HR-специалисты) должны решать уникальную для каждой организации задачу формирования корпоративной культуры.

Таким образом, коллектив сотрудников и его компетентность играют важнейшую роль при внедрении СМК. В работе с персоналом оценка компетентности и профессиональной пригодности используется при разработке корректирующих и предупреждающих мероприятий по воспитанию и обучению. В комплексе с административно-правовыми предпосылками эти оценки помогут управлять организацией эффективно и будут способствовать достижению высоких результатов.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Хлынов В.Н.* Японские «секреты» управления персоналом. М.: Фирма «Восточная литература» РАН, 1995. 96 с.
2. Мотивация и проектирование работы: Учеб. пособ. / Пер. с англ. Кн. 4. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2000. 115 с.
3. *Саленя Г., Фазел Ф.* Оценка препятствий на пути к TQM // Стандарты и качество. 2001. №1. С. 68-70.
4. *Рамперсад К.Х.* Универсальная система показателей деятельности: Как достичь результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 352 с.