

Особливості сучасних підходів до управління кадрами в системі якості підприємства

У статті розглянуто характерні риси сучасного підходу до управління і розвитку персоналу у межах системи менеджменту якості. Проаналізовано взаємозв'язок управління кадрами з такими напрямками теорії управління, як загальний менеджмент якості, лідерство, організаційна культура, управління змінами, управління знаннями, інвестори у людей, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг.

управління кадрами, розвиток і навчання персоналу, система управління якістю, лідерство, організаційна культура, управління змінами, управління знаннями

Визначальною особливістю розвитку виробничо-економічних відносин у всьому світі на даному етапі є підвищення вимог з боку споживачів, співробітників та суспільства до якості продукції, що випускається підприємствами. Важливим засобом забезпечення високої якості продукції є впровадження на підприємстві системи менеджменту якості та сертифікація її на відповідність вимогам міжнародних стандартів. Наявність ефективної системи менеджменту якості виступає необхідною умовою для виходу підприємства на зовнішній ринок, здобуття переваг у конкурентній боротьбі, завоювання довіри споживачів, укладання контрактів з партнерами тощо.

Процес розробки і функціонування систем якості повинен передбачати той факт, що будується не сталий об'єкт, а система, яка має постійно розвиватися і удосконалюватися. При цьому, розвиток будь-якої організації – це передусім розвиток її персоналу, підвищення майстерності та високий рівень мотивації до якісної праці.

Досвід впровадження систем менеджменту якості на вітчизняних підприємствах свідчить, що значні фінансові капіталовкладення, залучення до процесу розробки і впровадження компетентних зовнішніх консультантів, придбання програмного забезпечення саме по собі ще не гарантує ефективності функціонування системи. Основною причиною цього є передусім недостатнє врахування ролі людського фактору, що обумовлює актуальність та необхідність глибокого вивчення досліджуваного питання. Обмежуючими факторами ефективності функціонування систем якості для промислових підприємств нашої країни часто виступають:

- відсутність лідера, здатного особистим прикладом спонукати інших до навчання і удосконалення, недостатнє усвідомлення вищим керівництвом важливості розвитку персоналу підприємства;
- сформована негативна організаційна культура у поєднанні зі значним опором персоналу будь-яким змінам і нововведенням, у тому числі і впровадженню системи управління якістю;
- відсутність чіткої координації робіт служб, відповідальних за розвиток кадрів та служби управління якістю;
- обмеженість процесу управління знаннями, що призводить до недостатньої інформованості значної частини персоналу щодо найбільш прогресивних форм і методів виконання виробничих завдань, важливості нововведень та ін.

Теоретичні та організаційно-економічні аспекти ефективного управління кадрами та впровадження і розвитку систем менеджменту якості розглянуто у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Адлер Ю.П., А. Фейгенбаум, Андерсен Б.,

Богиня Д.П., Віткін Л., Воронкова В.Г., Грішнова О.А., Дж. Джуран, Д. Бейлстрексі, Е. Демінг, Ільєнкова С.Д., К. Ісікава, Кібанов А.Я., Левченко О.М., П. Сенге, Савченко В.А., Семикіна М.В., Ф. Тейлор, Фільштейн Л.М., Фомічов С.К., Шаповал М.І., Шегда А.В. та ін.

Аналіз наукових праць, матеріалів наукових конференцій і семінарів, присвячених аналізу цієї багатоаспектної проблеми, свідчить про недостатній рівень її теоретичної та практичної розробки. Зокрема, сучасні методи менеджменту персоналу у рамках системи управління якістю в Україні ще не знайшли широкого використання, тому дане питання потребує всебічного теоретичного та практичного дослідження.

Метою дослідження є визначення основних рис сучасних підходів до управління кадрами у межах функціонування системи менеджменту якості підприємства на основі врахування кращого світового досвіду теорії і практики управління.

Характерною особливістю теорії і практики менеджменту на сучасному етапі в економічно розвинених країнах світу та на найбільш прогресивних підприємствах нашої країни є визнання ключового значення формування і розвитку людського потенціалу у функціонуванні системи менеджменту якості.

Спрямованість сучасного підходу до управління кадрами в системі якості організації визначається насамперед тісним взаємозв'язком менеджменту якості з такими напрямками теорії управління, як концепція загального менеджменту якості (Total Quality Management), розвиток інституту лідерства, формування позитивно спрямованої організаційної культури, управління змінами, управління знаннями, організація, що постійно навчається [2], інвестори у людей, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, система екологічного і соціального менеджменту.

Процес побудови і впровадження системи менеджменту якості найбільш доцільно розпочинати з усвідомлення інституту лідерства [6]. На думку Ю.П. Адлера, „ніяка серйозна справа не буде виконана з найбільшим ефектом, якщо люди, які її очолюють, не візьмуть на себе виконання лідерських функцій” [1]. Невипадково лідерство є одним з основоположних принципів міжнародних стандартів ISO серії 9000 та концепції TQM. Більше того, у даний час глибоке усвідомлення значущості лідерства дає підстави говорити про поступову заміну концепції TQM концепцією загального лідерства на основі якості (Total Quality Leadership) [14].

Формування лідерських якостей надає працівнику можливість нових досягнень, реалізації свого потенціалу, упевненість у майбутньому, створює атмосферу здорової конкуренції і стимулює розвиток, бачення необхідних змін [9]. Характерними рисами справжнього лідера виступають як його особисті якості, такі як знання, інтелект, ініціативність тощо, так і вміння поводитися з підлеглими, спрямовувати їх на досягнення поставленої мети, підвищувати компетентність і професійну майстерність та гнучкість у прийнятті рішень в залежності від ситуації [10].

Діяльність лідера у сфері управління персоналом спрямована у першу чергу на підтримку почуття власної значимості працівників, заохочення до розвитку дружніх взаємовідносин, стимулювання творчої активності та досягнення досконалості в роботі, координацію зусиль співробітників [15].

Отже, одним з пріоритетних напрямків системи якості підприємства є виявлення і мотивація до розвитку та активної діяльності потенційних лідерів в організації. Це стосується не лише вищого керівництва, але в значній мірі також менеджерів середньої та низової ланки, які здатні провадити ефективну політику управління якістю та розвитку кадрів на місцях.

Особливим питанням є взаємовідношення лідера та культури організації [1]. Зокрема, цінності лідера глибоко проникають в організацію та її культуру, і залишаються у ній навіть після того, як цей працівник припиняє свою роботу на даному

підприємстві [14]. Досить часто причиною неможливості досягти значних результатів від впровадження системи якості пов'язана з культурою організації, яка стає тією невидимою силою, що протистоїть прагненню змін і нововведень.

Організаційна культура являє собою набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації, виражаються у підтримуваних організацією цінностях і нормах та надають співробітникам орієнтири їх поведінки і дій [15].

Своєрідна культура присутня у будь-якій організації, і виявляється вона або у загальній спрямованості колективу на досягнення цілей, ініціативність, покращення якості роботи, взаємну підтримку та командну роботу або ж у пасивному та байдужому ставленні до процесів, які відбуваються, безпідставній критиці та зневірі у можливості покращення роботи, негативному сприйнятті нових методів і завдань.

Зміна негативних базових установок і формування сприятливої культури в організації є досить складним і тривалим процесом. Ефективному управлінню організаційною культурою у значній мірі сприяє особистий приклад лідерів організації, а також застосування принципів підходу, що активно розвивається у даний час і отримав назву „управління змінами”.

У міру того, як роль систем якості продовжує піддаватися складним, безпрецедентним змінам, стає необхідним перегляд їх у більш широкому контексті змін, провідниками яких вони повинні бути. Для досягнення успіху у навчанні і розвитку співробітників, організації повинні враховувати обов'язковий опір людей будь-яким змінам [4].

Найчастіше причинами опору є невідповідність до творчості, співробітництва, відсутність інтересу до роботи, негативний досвід змін, недовіра до методів, звичка до критики без конструктивних пропозицій, принципові ідеологічні розбіжності з власником, страх зменшення платні, втрати роботи, влади та матеріальних привілеїв [17].

Як відзначає Д. Бейлстрексі, добре продуманий процес навчання працівників і внесення змін у культуру в системі якості включає такі етапи [4]: 1) переконання у необхідності змін; 2) здійснення прориву у знаннях; 3) здійснення прориву у мисленні; 4) прорив у поведінці.

Актуального значення набуває організація процесу управління знаннями (Knowledge Management) – тобто створення таких умов, за яких накопичені знання і досвід ефективно використовуються для виконання важливих для організації завдань. Основними інструментами цього процесу є сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, обробки, розповсюдження і перетворення знань, та сукупність організаційних методів і рішень. Так, М. Марінічева відзначає, що ефективності в управлінні знаннями можна досягти шляхом широкого застосування матеріальних і моральних стимулів у поєднанні зі створенням таких умов, за яких працівникам буде невигідно не обмінюватися знаннями [8]. Прикладами такого підходу є робота у команді, засоби колективного стимулювання тощо.

Отже, для досягнення успіху у сучасних умовах будь-яка компанія повинна бути організацією, яка постійно навчається, що передбачає досконале володіння п'ятьма дисциплінами у галузі знань: системним мисленням, особистою майстерністю кожного члену організації, умінням працювати з „ментальними моделями”, побудовою спільного мислення та здатністю навчатися у команді [12].

Оскільки сучасні системи менеджменту якості передбачають у першу чергу процесний підхід, при їх впровадженні аналіз бізнес-процесів може виявити необхідність глобальної або часткової перебудови, зокрема, із застосуванням методів реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Британські вчені-економісти М. Робсон та Ф. Уллах визначають РБП як створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування тих, що були раніше [11]. Традиційно у ході проектування бізнес-процесів і

технологій під час РБП питанням управління персоналом приділялась незначна увага. Останнім часом погляди щодо цього питання поступово змінюються. Такі явища, як довічний найм, ротація кадрів і партисипативне управління стають необхідними умовами успіху в бізнесі, високої якості продукції та гнучкості у роботі. Дійсна цінність таких систем відзначається при їх використанні у якості важелів для зміни бізнес-процесів, а не просто як сучасних методів управління.

Усе більшого поширення набуває також процес навчання персоналу методам бенчмаркінгу – виміру і порівняння окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, що допомагає фірмі визначати цілі власного удосконалення та проводити заходи покращення роботи [3]. Так, бенчмаркінг є невід’ємною складовою застосування методу управління якістю „шість сигм”. Найбільший ефект від застосування бенчмаркінгу досягається, коли до процесу збирання, обробки і впровадження передового досвіду залучений персонал усіх підрозділів підприємства.

Важливим досягненням у галузі управління розвитком кадрів є створення у Великобританії у 90-х рр. XX ст. національного стандарту „Інвестори у людей” – еталону для інтегрування навчальних та господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації, зі стратегією бізнесу [7, с. 168]. В основу цього стандарту покладено чотири принципи ефективного менеджменту, які перевірені практикою та доречні у будь-якій бізнес-ситуації [13]: 1) обов’язок інвестувати кошти у персонал для досягнення цілей організації; 2) планування, яким чином навички кожного працівника і команди в цілому повинні бути розвинуті для досягнення цих цілей; 3) дія – проведення заходів з розвитку і використання необхідних навичок і вмінь згідно детально продуманої і безперервної програми, яка безпосередньо пов’язана з бізнес-цілями; 4) оцінка результатів тренінгу і розвитку для спонукання працівників до досягнення цілей, цінностей і потреб більш високого рівня.

Актуальність стандарту „Інвестори у людей” зумовлена тим, що він ефективно використовується багатьма організаціями як доповнення або як основа для подальшого впровадження інших стандартів, зокрема ISO серії 9000 та ISO серії 14000, а також Європейської моделі з якості [7].

Слід відмітити, що концептуальною основою систем менеджменту якості на більшості підприємств світу залишається концепція загального управління якістю (TQM). Аналіз основних рис підходів у межах управління людськими ресурсами та концепції TQM свідчить, що головною характерною особливістю підходу TQM є стратегічна орієнтація на постійний розвиток (табл. 1) [7]:

Таблиця 1 – Основні відмінності між традиційним підходом до управління персоналом та підходом згідно концепції TQM

№	Характеристики	Традиційна модель	Модель TQM
1.	Комунікації	Переважно вертикальні (зверху - вниз)	Вертикальні (зверху — вниз, знизу — вгору), горизонтальні, периферійні
2.	Особливості прояву ініціативи	Використовується за бажанням, система пропозицій	Обумовлено процесом, гуртки якості, дослідження відносин
3.	Особливості роботи	Переважають кількісні показники роботи, стандартні методи, низький рівень управління, опис робочих обов'язків	Перевага якісним показникам роботи, виготовлення продукції за технічним завданням замовника, інновації, різноманітні форми контролю, автономні робочі команди, поширення процесу делегування обов'язків

4.	Професійна підготовка	Пов'язані з роботою здібності, функціональні, технічні, продуктивність	Орієнтація на постійний професійний розвиток працівників, збагачення змісту праці, розвиток як індивідуальних навичок, так і навичок роботи у команді
5.	Мотивація якості роботи	Матеріальне стимулювання, штрафні санкції	Моральне стимулювання, розвиток сильної організаційної культури (в т.ч. культури якості), демократизація управління, залучення працівників до процесу управління підприємством тощо
6.	Оцінка діяльності	Індивідуальні досягнення, контрольні звіти, результати фінансової діяльності	Орієнтація на споживача, колективна робота та індивідуальні вклади працівників, зокрема, якість основної діяльності та послуг
7.	Кар'єрний ріст	Вибір менеджера	Вибір членів колективу
8.	Роль керівника	Адміністратор, який планує і організовує роботу та контролює її виконання	Лідер, наставник (має навчати підлеглих), створює умови для роботи (забезпечує ресурсами)
9.	Розвиток кар'єри	Завдяки вузько специфічним здібностям, особистим успіхам Ступенева схема кар'єри	Завдяки здібностям до вирішення проблем, участі у груповій (колективній) роботі. Розвиток горизонтальних схем кар'єри.
10.	Участь підрозділів в управлінні кадрами	Переважно функція управління кадрами зосереджена на службах управління персоналом	Переважне залучення лінійних підрозділів у процеси управління та розвитку кадрів.

Сучасний погляд на управління персоналом в системі якості дуже наочно демонструє модель якості Дж. Грінелла (рис. 1), згідно якої кожен наступний рівень якості має більш фундаментальне значення, ніж попередній [4]:

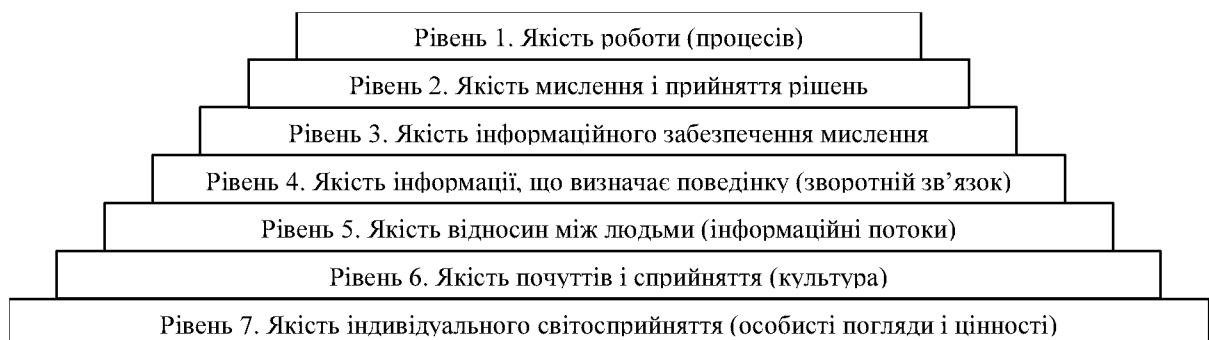


Рисунок 1 – Піраміда якості

На основі викладеного вище можна зробити висновок, що спрямованість систем управління якістю у даний час суттєво змістилася у бік людського фактору. Значно більш широким стає саме поняття якості, яке включає не лише якість продукції (робіт, процесів), а й такі аспекти як якість управління, якість робочої сили, якість інформації тощо. Роль менеджера перетворюється із суто адміністративної на роль лідера, наставника. Суттєво зростають повноваження та відповідальність працівників, зокрема, підвищуються вимоги до компетентності, професійної майстерності, здатності до

навчання і розвитку, творчого мислення, вміння працювати у команді, що виступає запорукою забезпечення якості на основі врахування людського фактору виробництва.

Подальший розвиток менеджменту якості в Україні повинен бути спрямований на інтеграцію досягнень у галузі менеджменту якості та управління людськими ресурсами шляхом: більш повного врахування досвіду економічно розвинених країн світу; усвідомлення інституту лідерства; чіткої координації діяльності служб, відповідальних за розвиток кадрів та служби управління якістю; розробку і впровадження стандарту з розвитку персоналу, подібного до Британського стандарту „Інвестори в людей”; ефективне управління змінами та управління знаннями; формування організаційної культури, орієнтованої на якість усіх процесів в організації.

Список літератури

1. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. – 2001 – № 5/6. – С. 49-61.
2. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI века – краткий обзор основных тенденций. // Методы менеджмента качества – 1999. – № 1. – с. 26.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Пер. с англ. / Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
4. Бейлстрекси Д. Управление переменами. Человеческий фактор // Европейское качество. – 2004. – № 3.
5. Віткін Л., Хімічева Г. Інтеграція систем управління за окремими напрямками діяльності // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2005. – №1. – С. 53-58.
6. Кабаков Ю. Системи менеджменту якості: з чого розпочати? // Синергія. – 2004 – №1(8). – С. 40-45.
7. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2005. – 292 с.
8. Мариничева М. Десять общепринятых заблуждений об управлении знаниями (Knowledge Management) // www.bkg.ru
9. Маркина И. Управление развитием персонала // Отдел кадров. – 2005. – №9 (144). – с. 10-16.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
11. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов // <http://www.cfin.ru>.
12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
13. Трофимова О. Инвесторы в людей // Менеджмент и менеджер. – 2002. – №5-6. – С. 42-48.
14. Туник А. Лидерство и лидеры в организации: о чем говорят теория и практика // Персонал-Микс. – 2004. – № 3.
15. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»).
16. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
17. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. пос. — К.: КНЕУ, 1999. — 384с.

В статье рассмотрены характерные черты современного подхода к управлению и развитию персонала в рамках системы менеджмента качества. Проанализирована взаимосвязь управления кадрами с такими направлениями теории управления, как всеобщий менеджмент качества, лидерство, организационная культура, управление переменами, управление знаниями, инвесторы в людей, реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг.

In this article the characteristic features of modern approaches to the management and development of personnel in competence of the system of quality management are observed. Was analyzed the interrelation of the management of personnel with such directions of the theory of management as Total Quality Management, the leadership, the organization culture, the management of changes, knowledge management, investors in people, business process reengineering, benchmarking.