**Место социальных факторов в концепции TQM**

Молодов М.

Идея всеобщего менеджмента качества (TQM) заложена в основу международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г., чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективных систем менеджмента качества. Признанные специалисты в области управленческого консультирования, экономических и технических наук предлагают различные методы, методики и пути реализации концепции и принципов TQM. Многие из этих наработок уже нашли свое применение на предприятиях - мировых лидерах в различных областях промышленности и экономики. Настало время внедрять данный подход и в России. Безусловно, необходимо учитывать положительный опыт и примеры явного прорыва в конкурентной борьбе, но важно не забывать и о российской специфике.

На повестке дня - практическая реализация на отечественных предприятиях подхода к управлению организацией, основанного на принципах TQM. Предвижу скепсис некоторых, если не большинства, руководителей различных уровней. "Это у них, там… У нас здесь другие условия, другая культура. Мы не японцы". Конечно, можно сидеть и ждать, что все наладится само собой, а можно, засучив рукава, мобилизовав все ресурсы (внутренние, человеческие), взяться за эту сложную работу.

TQM является как бы сквозным, интегрирующим аспектом в управлении организацией. Он определяет требования к качеству, предъявляемые к различным видам управленческой деятельности, базируясь на фундаменте идеологии и корпоративной культуры организации (см. рисунок).

Часто неудачи в менеджменте случаются из-за того, что планируемые изменения не приводят к ожидаемому результату. Такова судьба многих нововведений, инноваций, к которым можно отнести подход к управлению организацией, основанный на принципах TQM. Одна из причин неудач - фундаментальная психология организации, сложившаяся корпоративная (организационная) культура, на которые оказывают влияние различные социальные факторы. Без изменения первых нельзя провести серьезных изменений в организации.

Принимая во внимание общепризнанный факт влияния человеческого фактора на способность организации достичь поставленных целей, рассмотрим некоторые принципы TQM с точки зрения социальной составляющей.

Кто-то из великих сказал, что потребители не покупают товары и услуги, они покупают удовлетворение, которое испытывают при использовании этих товаров и услуг. Первый принцип - ориентация на потребителя - ставит задачу удовлетворения потребностей пяти заинтересованных сторон: акционеров, персонала, потребителей, поставщиков и общества, а также предвосхищение их ожиданий. Проблема не только в том, чтобы однозначно идентифицировать эти пять сторон - важно собрать адекватную, объективную информацию, отражающую настроения, проанализировать и оценить ее. Потребности, например, персонала и акционеров будут, безусловно, различными, но удовлетворяя потребности последних, нельзя игнорировать первых. При учете интересов всех сторон важен принцип гармонизации, непременно с точки зрения разумной достаточности. Речь идет об удовлетворенности заказчика, партнера по контракту и, разумеется, конечного потребителя - того, кто будет иметь дело непосредственно с продукцией, применяя ее по назначению. Организации важно учитывать разнородность потребителя, специфические требования различных его групп, прослоек. А как быть с удовлетворенностью общества в целом? Здесь на помощь могут прийти известные методы социологических и маркетинговых исследований (анкетирование, опрос). Маркетинговым службам следует заниматься не только продвижением товаров на рынки, но путем создания аналитических групп (либо перераспределения функций внутри службы) наладить линию обратной связи с потребителем, аккумулируя необходимую информацию о реакции потребителей на предоставленную продукцию или услугу, анализировать и адекватно на нее реагировать.

Второй и третий принципы - лидерство руководства и вовлечение персонала - тесно взаимосвязаны, несут социальную нагрузку, и их реализация во многом зависит от настроений в организации и применяемых видов управления. Названия этих принципов уже говорят о том, какое важное значение придается социальному фактору внутри организации, а именно - характеру взаимодействия руководителей и рядовых исполнителей. И от того, как будут налажены их отношения, во многом зависит успех внедрения системы менеджмента качества, основанной на принципах TQM.

Приходится признать, что в России сейчас национальной идеи практически нет или, в лучшем случае, она декларируется туманно в виде демократического общества, вставшего на путь рыночных реформ. Будем надеяться, что в будущем концепция национальной политики в области качества сможет стать одним из элементов национальной идеи и лечь в основу идеологий предприятий и организаций.

Среди причин, побудивших организации стать на путь разработки и внедрения системы менеджмента качества на основе TQM, доминируют две причины. Первая - подобное решение продиктовано внешними факторами (потребителем, генеральным заказчиком и др.). В этом случае имеет место формализованный подход к TQM, большой разрыв между топ-менеджерами и персоналом. Работники не знают, что в конце концов от них требуется, считают нововведения очередной "западной штучкой". Вторая причина встречается реже и состоит в том, что руководство организацией само принимает решение о необходимости внедрения TQM как инструмента, позволяющего навести не только элементарный порядок с точки зрения управления качеством, но и сориентировать всю организацию на завоевание более выгодных позиций на рынке, стать стабильной, конкурентоспособной организацией. В данном случае руководители проявляют блестящие лидерские качества, выступают наставниками. Используя принцип "водопада", они вовлекают всех работников в новый процесс, доводя до каждого подразделения, конкретного исполнителя ясную для понимания, прозрачную программу действий, создавая при этом необходимые условия для эффективной работы персонала. Здесь реализуется новый подход к управлению: не пробивать, не давить, не требовать, не наказывать, а уважать, доверять, терпеть, быть открытым1. На вооружении у руководства методы убеждения и косвенного стимулирования, а не прямого нажима и наказания, устанавление четких рамок задания и предоставление возможностей для свободного поиска альтернативных вариантов его выполнения.

Как же вовлечь персонал? Материальная мотивация? К большим деньгам быстро привыкают. Нематериальное стимулирование? К нему следует подходить избирательно. Широко применяемое на западных предприятиях сокращение дистанции между топ-менеджерами и персоналом (дружеские похлопывания по плечу при встрече руководителей с подчиненными более низкого уровня, демонстрационные обеды в рабочих столовых за одним столом и т.п.) может восприниматься на российских предприятиях негативно, оцениваться как заигрывание.

Как известно, одним из методов вовлечения персонала является всеобъемлющее, непрерывное обучение. Конечный результат зависит от того, как оно организовано. Не будет положительного результата, если отбор кандидатов на обучение вопросам качества основывается на указании непосредственного руководителя: "Так, пойдешь ты!". Неадаптированные программы обучения (обо всем и ни о чем), преобладание лекционного материала над практическим - это тоже обучение для "галочки", не приносящее никакой пользы.

Сегодня уже никто не спорит с тем, что основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс, а в последнее десятилетие, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция еще большего увеличения этой ценности. Не зря стандарты ИСО серии 9000:2000 уже предъявляют определенные требования к управлению человеческими ресурсами в рамках системы менеджмента качества. Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособная организация стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала. К сожалению, не многие руководители могут похвастаться знанием потребностей и способностей своего персонала. Проведение аттестаций персонала с целью определения соответствия или несоответствия работника занимаемой должности должно быть заменено процедурой, целью которой станет анализ и оценка способностей персонала достигать поставленных перед ним целей. При этом важен дифференцированный подход, а на это, к сожалению, у руководителей не хватает времени (или специалистов).

Командные методы работы могут принести неоценимую помощь организации при решении комплексных проблем, о чем уже много сказано специалистами. Но перед внедрением командной работы необходимо учесть подготовку будущих членов команд, человеческие особенности, наклонности и потребности каждого, спрогнозировать атмосферу в команде. Создание условий для нормальной работы персонала, при необходимости пересмотр и изменение внутриорганизационного климата можно назвать радикальным решением, на которое не так просто пойти руководству2. Только когда топ-менеджмент обратит внимание на социальную составляющую организации, когда поймет, что она также подлежит управлению, как финансы, маркетинг, сбыт и само производство, тогда проблема внедрения систем менеджмента качества, основанных на принципах TQM, будет значительно минимизирована.

Уместно привести утверждение видного японского предпринимателя, пронизанное духом новаторства и уважения к людям: "Тот, кто является руководителем организации, должен, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Это значит, что он должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновать ее политику и создавать планы по достижению поставленных задач таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение. Для того чтобы выработать такой образ мышления, который бы подталкивал подчиненных к достижению поставленных целей в любых условиях, лидер должен обладать теоретически сильной и практически применимой концепцией" 3.

Итак, интеграция принципов лидерства руководства и вовлечения персонала налицо. Но вот вопрос - что сначала? Может быть, корректно изменить культуру, подготовить персонал, а затем запускать нововведения, например TQM? Или путем применения "мягких" и "жестких" мероприятий попытаться изменить культуру… Как быть? Каждое предприятие специфично и вправе принимать решение самостоятельно, просчитывая свои риски. Смею высказать собственную точку зрения по этому поводу. "Мягкие" и "жесткие" мероприятия без предварительной подготовки персонала могут натолкнуться на стену непонимания и отторжения со стороны рядовых исполнителей, поэтому без соответствующих подготовительных работ, которые создадут подходящий плацдарм для последующих нововведений в рамках TQM, не обойтись. Добиться результатов, не насаждая западных подходов, не ломая русский менталитет, можно. Используя особенности персонала отечественных предприятий, если хотите, традиции трудового коллектива, важно выборочно запускать механизмы управления качеством.

Подведем некоторые итоги. Мы рассмотрели только некоторые принципы TQM. Можно давать рекомендации, приводить примеры из опыта российских и зарубежных компаний, уповая на значимость социальных факторов в вопросах внедрения принципов TQM, но принятие решений все равно остается за организациями и их руководителями. Помочь им в этом могут специалисты-практики и инструменты из арсенала социологии управления.

"Сегодня более или менее все в порядке, клиент идет, заказы хоть и не растут, но стабильны, рабочие хоть и гудят, но не бастуют (им идти больше некуда), текучка кадров есть, но терпимая (за воротами народ толпится). Проблемы свои знаем, причины тоже более или менее известны, но вот избавиться от них с первого раза не получается. Но если дефект исправили (ценой, которую никто не считал), то, к сожалению, нет гарантии, что он никогда больше не возникнет. Жить можно". Нигде не встречали таких высказываний?

Принципы TQM, система менеджмента качества - не панацея, но возможность что-то изменить. Только комплексное, дифференцированное воздействие на персонал и менеджмент, с учетом социальных, психологических и экономических условий, может изменить культуру организации, взгляд людей на злободневные проблемы качества.

Формирование миссии организации, идеологии, организационной культуры, определение лидеров, способных повести за собой персонал, раскрытие потенциала работников для постоянного улучшения деятельности организации требуют особого внимания, а точнее, воздействия на их социальную составляющую. Эффективная система менеджмента качества на базе TQM - это, в первую очередь, проблема менеджмента. Это дело менеджмента - создать все условия для персонала (с учетом его особенностей) для достижения поставленных целей, при этом минимизируя негативные последствия возможных конфликтных ситуаций, свойственных любым нововведениям. Говоря о всеобщем менеджменте качества, делая упор на его социальные аспекты, понятие "качество" мы несколько трансформируем. Не могу не согласиться с мнением специалиста, утверждающего, что качество - это не свойства продукции (услуги), не ее технико-экономические показатели, а система взаимоотношений организации, предприятия и заинтересованных сторон по поводу этих показателей. И от того, как будут налажены эти взаимоотношения, во многом зависит не только качество конечного продукта, услуги, но и реализация конечной цели - удовлетворение пяти заинтересованных сторон: владельцев, персонала, потребителей, поставщиков и общества.