

ВІДБІР СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ КОМПЛЕКСНОГО (ЗАГАЛЬНОГО) УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM)

О.І. Момот, Ю.О. Ківалін

*Донецький національний технічний університет,
вул. Артема, 58, м. Донецьк, 83000, Україна*

1 ПОСТАВЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАЙВАЖЛИВИШИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах збільшення конкурентної боротьби між підприємствами стає все більш очевидно, що для досягнення справжньої і довгострокової переваги в конкуренції необхідно прийняти як основоположну базу концепцію загального (комплексного) управління якістю (TQM). TQM є ниби кризним, інтегруючим аспектом в управлінні підприємством або організацією будь-якої галузевої належності. Ця модель визначає вимоги до якості, що ставляться до різних видів управлінської діяльності, базуючись на фундаменті ідеології і корпоративної культури організації. Одним із основних принципів TQM є принцип залучення персоналу до діяльності з управління підприємством (принцип використання людського чинника).

Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і її стратегічні переваги. І в свою чергу, конкурентоспроможна організація прагне максимально ефективно використовувати можливості співробітників, створюючи всі умови для якнайповнішої віддачі та інтенсивного розвитку їх потенціалу.

Сьогодні вже ніхто не сперечається з тим, що основою будь-якої організації і її головним капіталом є люди. Людина і раніше була ключовим і найціннішим ресурсом, а останнім часом, особливо в економічно розвинених країнах, намітилася явна тенденція ще більшого збільшення цієї цінності. Нова ситуація, що складається на міжнародному ринку під впливом науково-технічної революції, примусила переглянути роль людини в організації, змінила ставлення до персоналу.

Відносини, що ґрунтуються на використанні найманої праці, перестали бути єдино вигідними для успішної діяльності підприємства. Діловому світу стало нецікаво розглядати працівників як «об'єкт експлуатації». Поступово склалася думка про те, що набагато більший ефект може бути досягнутий, якщо зробити їх своїми партнерами в бізнесі [1, 5]. Першими звернули на це увагу в Японії. Відомо, яких успіхів їм вдалося добитися завдяки активізації людського чинника. Відомий фахівець у галузі управління якістю доктор К. Ісікава говорив: «Принцип розвитку особи сприяє успіху справи, тоді як принцип використання особи прирікає справу на провал» [2].

2 АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ НАМІЧЕНЕ ВИРІШЕННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

У наш час з'явилося багато публікацій, присвячених питанням управління людськими ресурсами, корпоративній культурі організації, що склалася, ролі персоналу в управлінні підприємством. Так, наприклад, М.В. Молодов у статті «Соціальний чинник у TQM», зазначає, що далеко не завжди застосування нововведень, інновацій, у тому числі і підхід до управління організацією, що ґрунтуються на

принципах TQM, приводить до очікуваних результатів. На його думку, «...одна з причин невдач - фундаментальна психологія організації, корпоративна (організаційна) культура, що склалася, на які впливають різні соціальні чинники. Без зміни перших не можна провести серйозних змін в організації...» [3]. Поєднання людського чинника і принципів TQM стає однією з основних умов успішної роботи підприємства.

Б. Дейл підкреслює, що «...комплексне управління якістю - це взаємна співпраця в організації і зв'язані в єдине ціле ділові процеси, спрямовані на те, щоб провести товари і послуги, які відповідають або навіть перевищують потреби і очікування покупців. Комплексне управління якістю є і філософією, і набором керівних принципів для управління організацією...» [4].

Проте виникає питання, як активізувати потенціал персоналу, розкрити творчі здібності працівників. Тому що одна справа декларувати принципи TQM, а інша - дійсно переконати і зацікавити колектив в активній діяльності. Важлива роль у цьому повинна бути відведена керівництву підприємства. На думку М.В. Молодова, вирішального значення набуває «інтеграція принципів лідерства керівництва і залучення персоналу» [3].

Для виявлення найбільш ефективних працівників доцільно критично віднестися до існуючої практики атестації персоналу з метою визначення відповідності або невідповідності посади. Ґрунтуючись на принципах TQM, основний сенс даної процедури повинен полягати у проведенні аналізу та оціненні здібностей співробітників у досягненні поставленої перед ним мети.

У наш час намітився перехід від відбору на основі рішення теоретичних і практичних завдань до відбору, більш зосередженого безпосередньо на людині. Як зазначає Е. Лоулер [5], сьогодні у процесі вибору необхідно «...зосередитися на виявленні людей, які можуть навчитися реалізовувати різні способи кар'єрного просування, доступні в організації... У традиційному підході, що ґрунтується на робочих завданнях, організації просто піклуються про заповнення робочих місць, а здібностям співробітників не приділяють належної уваги...». П. Айліс і Г. Саламан [6] підкреслюють значення управлінської компетентності і потреби виявляти ключові організаційські навички, покладені в основу ефективного менеджменту, що все значно «збільшується».

Поки що немає точного визначення компетентності. По - різному трактують поняття «компетентність». У статті «Компетентний менеджер» Р. Боятжис [7, 9] визначає її як «...основну межу особи..., яка може бути мотивом, характеристикою чийого-небудь образу, іміджу... або системою знань, які він або вона використовує...». Проте, на наш погляд, удалим є визначення, дане С. Вудруфом, відповідно до якого під компетентністю можна розуміти «...набір способів поведінки, які посадовець може привести в дію, щоб виконувати свої завдання і функції компетентно...» [8]. Під компетентністю можна розуміти також і сукупність характеристик працівника і способів його поведінки, яка може бути реалізована для успішного виконання поставлених перед ним завдань.

3 ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧЕНА ДАНА СТАТТЯ

В українських виданнях до справжнього моменту недостатньо повно висвітлені питання виявлення і відбору ініціативних працівників для найбільш ефективного їх використання в діяльності підприємства.

4 ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є доказ того, що в основу виявлення і відбору персоналу повинні бути покладені принципи TQM.

5 ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Незважаючи на те, що, як зазначалося вище, використання людського чинника є одним з основних принципів TQM, у багатьох організаціях питання управління персоналом вважають не дуже істотними. Проте якщо говорити про принцип комплексності, то має сенс розглядати дві сторони управління якістю: «жорстку» і «м'яку». Про це говориться і в статті В. Молодова [3]. «Жорстка» містить набір методів, пов'язаних з використанням основних інструментів управління якістю; «м'яка» містить у своєму проблемному полі управління людськими ресурсами і культурними змінами. При цьому передбачається, що добре навчені і активні працівники здатні зробити вагомий внесок в організаційний успіх. Сьогодні точаться суперечки про те, в якому ступені ці сторони TQM доповнюють одна одну або суперечать один одному. Так, вимогу ретельно виконувати певні процедури контролю за якістю може обмежувати потенціал мотивації службовця, позбавляючи його певної автономії і самостійності і врешті-решт пригнічувати творчий потенціал на робочому місці.

Стратегічно орієнтована HR-політика, швидше за все, використовуватиме безліч важелів дії, наприклад оплата праці, проектування роботи, зв'язок, відбір, навчання і тренінги, а також умови праці. І якщо виходити з того, що стратегія управління людськими ресурсами є головним компонентом TQM, то кожний з названих важелів повинен бути розглянутий при конструюванні і реалізації стратегії TQM.

Одним із інструментів управління персоналом, що привернули особливу увагу останніми роками, став відбір працівників. Відбір був внесений у список найважливіших завдань управління людськими ресурсами на багатьох підприємствах України. Він розглядається як важлива складова практики комплексного управління якістю, оскільки виконання роботи персоналом оцінюється з позиції його внеску в реалізацію стратегічних цілей організації.

Спроможні працівники - це ті, хто може вирішувати певні завдання. Традиційний процес відбору передбачає детальний опис роботи, що ґрунтується на аналізі завдань, що послідовно вирішуються в процесі її виконання. Даний підхід реалізується далі у визначенні особистих якостей працівника, яке будується відповідно до опису роботи. Стандартна техніка визначення особи дозволяє враховувати такі чинники: зовнішні дані, освіту, мотивацію і розумові здібності кандидатів.

Метод, орієнтований на вирішення завдань, зазнає критики з ряду причин. Зокрема, аналіз роботи, як правило, залежить від постійності вимог, що ставляться до тієї або іншої посади. У середовищі, що змінюється, де гнучкість стає однією з важливих характеристик бізнесу, вимоги до тієї або іншої посади можуть постійно змінюватися. Відбір, що ґрунтується тільки на здатності кандидата виконувати строго певні завдання, ставиться під сумнів, тому що завдання можуть повністю змінитися.

При зверненні до TQM виникає питання про те, наскільки процес відбору в організації дозволяє виявляти індивідів, що володіють навичками, які можуть вплинути на якість. Стратегія TQM повинна відобразитися у списку так званих компетенцій, які враховуються при відборі персоналу. Важливість цього стає очевидною, беручи до уваги, що існують навички, нерозривно пов'язані із загальними рисами особи. Проте необхідно підкреслити, що деякі з навичок особи дуже важко прищепити тим працівникам, які не володіють ними на момент відбору. Наприклад, оцінити, чи може кандидат друкувати 60 слів за хвилину, - це одне, але зовсім інше - оцінити, чи є кандидат «схильним до інновацій», «гнучких у підході», що «ставить якість понад усе».

Часто організації прагнуть вимірювати компетентність з позиції двох взаємно доповнювальних стратегій. Спочатку до цієї проблеми зверталися при проектуванні методів відбору; тепер компетентність використовується, щоб розробляти методи відбору або принаймні впливати на даний процес. Це особливо добре простежується з інтерв'ю при прийманні на роботу. Помітно збільшується використання структурованих інтерв'ю, які вимагають, щоб кандидати наводили приклади минулих випадків, коли вони поводитися певним чином. При цьому логіка інтерв'ю така: вважається, що якщо кандидат подав відомості про те, що він/вона проявив компетентність у минулому, то він/вона, ймовірно, повторить це в майбутньому. Крім того, робляться спроби використовувати цілий спектр методів відбору там, де застосовувалося одне лише інтерв'ю. Частіше стали звертатися до центрів оцінювання (асесмент-центр), які включають групу методів, призначених для вимірювання компетентності, необхідної для тієї або іншої посади. Наприклад, уміння «гнучко підходити» до вирішення питань можуть бути потенційно розглянуті за допомогою індивідуального анкетного опитування і групового обговорення.

Як наголошувалося вище, вимоги до працівника повинні враховувати відповідність принципам TQM. Методи відбору, такі, як інтерв'ю, групові дискусії, усні повідомлення кандидатів можуть бути використані для того, щоб зосередитися на проблемах, пов'язаних з якістю. Такий акцент жодним чином не обмежує можливості вимірювання «інноваційності» і «гнучкості». Комплексне управління якістю дає імпульс для виявлення і вимірювання вимог до працівника, пов'язаного з конкретною посадою (рис. 1).

Якість відбору. Було б дуже великим спрощенням стверджувати, що вимоги до працівника і методи відбору персоналу, обумовлені принципами TQM, автоматично визначають процес відбору. Даний процес орієнтований на виявлення найбільш відповідної людини для тієї або іншої посади, проте немає гарантій, що відповідні методи використовуватимуться правильно в будь-якій ситуації.

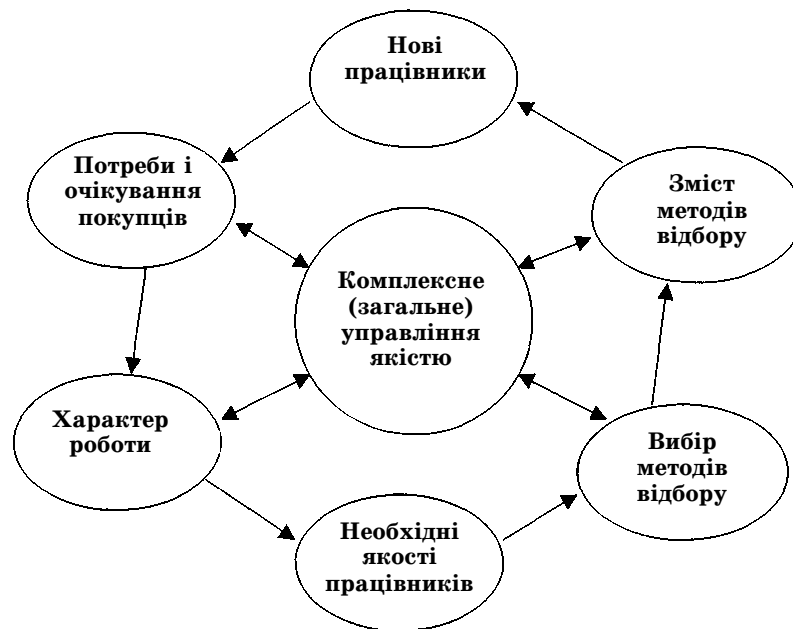


Рисунок 1 - Відбір працівників на основі принципів комплексного управління якістю

Щоб гарантувати досягнення добрих результатів, необхідно сам процес відбору піддавати ретельній перевірці, у тому числі щодо відповідності психометричним і юридичним вимогам. Так, наприклад, можна перевірити, чи не піддаються кандидати дискримінації в процесі відбору.

6 ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В ДАНОМУ НАПРЯМКУ

На основі вищевикладеного можна зробити такі висновки: політика управління персоналом відіграє провідну роль в будь-якій ефективній стратегії TQM, у той самий час сама система комплексного управління якістю ставить певні вимоги до процедури відбору персоналу. Тому можна погодитися з думкою, про те, що «Принципи TQM, система менеджменту якості - не панацея, але можливість щось змінити. Тільки комплексна, диференційована дія на персонал і менеджмент, з урахуванням соціальних, психологічних і економічних умов, може змінити культуру організації, погляд людей на злободенні проблеми якості» [3].

Стратегія комплексного управління якістю і процедура відбору повинні бути взаємозв'язані, і ці зв'язки повинні бути чітко виражені на кожній стадії відбору.

SUMMARY

In this article the questions of exposure and selection of initiative workers are examined for most effective their use in activity of enterprise. The analysis is done of possibility of application of principles of universal quality (TQM) management in the process of management by a personnel.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер Ю.П. Совершенство - откуда оно берется? // Методы менеджмента качества. - 2004. - № 10. - С. 4 - 7.
2. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях / Сокр.пер.с англ. - М.: Экономика, 1990. - 272 с.
3. Молодов М.В. Социальный фактор в TQM // Стандарты и качество. - 2002. - № 5. - С. 20 - 24.
4. Dale, B.G. (1999) «TQM: An Overview», in B.G. Dale (Ed) Managing Quality (3rd Ed). Oxford: Blackwell Publishers, 1999. - P. 29 - 50.
5. Lawler, E.E. (1994) «From Job-based to Competency-based Organizations». Journal of Organizational Behaviour, 1994. - №6. - P. 7 - 12.
6. Ilies, P.A. and Salamann, G. (1995) «Recruitment, Selection and Assessment», in J. Storey (Ed) Human Resource Management: A Critical Text. London and New York: Routledge, 1995. - P. 6 - 16.
7. Boyatzis, R. (1982) The Competent Manager. New York: Wiley, 1982. - P. 7 - 10.
8. Woodruffe, C (1990) Assessment Centres: Identifying and Developing Competence. London: Institute of Personnel Management, 1990. - P. 40 - 56.
9. Шестаков А. Особенности национального менеджмента. «Смертельные болезни» по Демингу и ошибки российских предприятий // Стандарты и качество. - 1999. - № 10. - С. 40 - 46.

О.І. Момот, канд. екон. наук, доцент,
ДонНТУ, м. Донецьк;
Ю.О. Ківалін, аспірант, ДонНТУ,
м. Донецьк

Надійшла до редакції 19 січня 2007 р.