

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕСС СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВСЕОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

М.А. Самбурская

Научный руководитель – И.Г. Видяев

В настоящее время каждое предприятие сталкивается с необходимостью задуматься о качестве. Качество стало восприниматься как необходимое условие существования организации. Однако для того, чтобы конкурировать на рынке недостаточно производить высококачественную продукцию, также необходима качественная организация работы в компании.

Организацию такой работы описывает метод всеобщего менеджмента качества. Всеобщее управление качеством (TQM) – это стиль работы компании, который направлен на непрерывное улучшение продукции, организации процессов, а также уровня квалификации персонала. Данный менеджмент называется всеобщим, так как он означает, что в процесс совершенствования должен быть вовлечен каждый сотрудник компании. В связи с этим, человеческий фактор является фундаментальным при внедрении системы качества в организацию [1].

На сегодняшний день необходимость внедрения всеобщего менеджмента качества осознали многие компании, однако эффективно и профессионально внедрить данный менеджмент получается далеко не у всех. Это связано с тем, что компании акцентируют свое внимание на улучшении качества продукции, на качестве организации процессов, но не на сотрудниках и на их вовлеченности в данный процесс преобразований. Однако, в первую очередь, именно сотрудники должны быть заинтересованы в претворении всех

изменений в жизнь, так как менеджмент качества создается и управляется людьми, то есть эффективность применения данного подхода непосредственно связана с человеческим потенциалом компании.

Таким образом, главной целью данной статьи является определение способов создания таких условий на организации, которые помогут заинтересовать сотрудника, а также вовлечь его в процесс реализации целей и задач.

Для того чтобы определить, каким способом вовлечь сотрудников в совершенствование организации необходимо понять, что такое вовлеченность. Вовлеченность - это повышенная эмоциональная связь с организацией, заставляющая сотрудников добровольно прилагать больше усилий к выполнению работы. Вовлеченным считается сотрудник, поведение которого можно определить тремя ключевыми индикаторами вовлеченности:

1. Говорит – всегда позитивно отзывается о своей компании как в общении с коллегами, так с сотрудниками и клиентами;

2. Остается – сотрудник действительно хочет стать частью компании и остаться в ней на длительное время;

3. Стремится – сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху компании.

После определения того, что такое вовлеченность и кто такой вовлеченный работник, можно найти способы создания оптимальных условий в организации, которые позволят

управлять вовлеченностью сотрудников [2].

Для того чтобы создать такие условия необходимо:

- Определить потребности персонала;

Необходимо учитывать три аспекта человеческих потребностей: физиологический, интеллектуальный и духовный. К физиологическим потребностям относятся базовые потребности, удовлетворение которых является неотъемлемой частью существования человека, к интеллектуальным потребностям относятся умственные возможности и психические особенности человека, под духовными потребностями понимается базовые ценности, которые относятся к неучтенной части мотивации, однако являются необходимыми для создания успешной работы сотрудника.

Поскольку удовлетворение интеллектуальных и духовных потребностей является наиболее сложным процессом, необходимо рассмотреть их более подробно.

Для удовлетворения интеллектуальных потребностей сотрудников необходимо создать такие условия в компании, которые позволят обеспечить им карьерный рост, повышение квалификации, непрерывное совершенствование практических навыков работы, что позволит в полной мере реализовать их потенциал. Для того чтобы удовлетворить духовные потребности персонала, следует наполнить работу смыслом, что непременно вызовет интерес у всех сотрудников, заставит их работать по-новому и поможет раскрыть их творческий потенциал, также необходимо создать доверительные и уважительные отношения в компании. Наиболее эффективным путем достижения таких отношений является установление принципа сотрудничества, то есть устранения конкурентной борьбы между сотрудниками компании,

которая разрушает взаимодействия между людьми. Данный принцип основан на командной работе, нацеленной на единую, общую цель, достижение которой преследует организация.

Таким образом, можно сказать, что уровень индивидуальной мотивации сотрудников определяется совокупностью трех групп факторов – физиологических, интеллектуальных и духовных. [3]

- Определить пересечения интересов сотрудников и интересов компании;

Высокий уровень вовлеченности отражает состояние человека, при котором проявляется безусловная мотивация к тому, чтобы посвятить себя работе. Для того чтобы вся работа сотрудника была направлена на достижение интересов организации необходимо определить пересечение зоны интересов сотрудников и зоны интересов компании.

Интересы и ценности компании отражаются в ее целях, которые она для себя ставит, а для того, чтобы определить интересы работников необходимо организовать обратную связь сотрудников с руководством, что позволит работникам не только принимать задачи от управляющих, но и непосредственно участвовать в развитии организации.

Обратная связь должна не просто быть в организации, но и эффективно работать, для того чтобы сотрудники охотно пользовались данным инструментом. Добиться такого результата будет возможно, если:

1. Сотрудники будут уверены, что информация, которую они предоставляют, не будет использована против них. Изначально при внедрении обратной связи можно сделать ее анонимной и массовой.

2. Сотрудники будут уверены, что информация будет воспринята руководством. Необходимо

составлять отчеты о полученной информации от сотрудников, которые будут находиться в открытом доступе.

3. Сотрудники будут уверены, что информация обрабатывается и станет использоваться в работе компании. Воплощенные идеи сотрудников в жизнь также необходимо публиковать.

- Определить способы и методы привлечения сотрудников к выполнению поставленных задач, которые основаны на удовлетворении взаимных интересов компании и ее сотрудников;

После того, как была определена зона интересов компании и зона интересов сотрудников, можно найти область их пересечения. Соответственно в данной области необходимо формулировать задачи и цели для работников организации.

Сотрудники должны ясно видеть поставленные перед ними задачи и конечные цели работы, поэтому руководство должно своевременно составлять краткосрочные и долгосрочные планы работ, которые будут отвечать найденным параметрам соответствия интересов.

Задачи и цели, поставленные перед работниками, должны непрерывно контролироваться со стороны руководства, должно быть видно, эффективно ли выполняется работа и есть ли у работников какие-либо предложения для их изменения.

Если перед сотрудником стоит задача, которая носит долгосрочный характер, мотивация сотрудника к ее выполнению со временем будет угасать из-за того, что люди склонны считать будущие выгоды малоубедительными. Решить данную проблему поможет постановка краткосрочных, промежуточных задач, которые будут способствовать достижению главной цели. Для исполнения данных задач должен быть определен фиксированный срок, по истечению которого сотрудник

должен будет отчитаться о степени и качестве выполнения задачи, что добавит объективности в оценку выполненной работы. Таким образом, сотрудник будет заинтересован в быстром и качественном выполнении своих задач, а руководству будет легче контролировать их исполнение.

Также для того, чтобы вовлеченность сотрудника была максимально возможной, необходимо визуализировать то, как вклад каждого сотрудника влияет на эффективную работу предприятия.

Наиболее оптимальным вариантом является составление диаграммы, в которой будут отражены главные цели, а также задачи каждого из сотрудников. Каждая выполненная задача сотрудника будет реально отражать степень приближения компании к достижению основной цели. Данный прием позволит сотрудникам почувствовать себя неотделимой частью компании, а также увидеть степень своего вклада в совершенствование организации.

- Определить способы, позволяющие расширить области пересечения интересов сотрудников и компании. [4]

Наиболее важным компонентом, влияющим на вовлеченность сотрудников, является способ оценки выполненной работы.

Несомненно, материальное вознаграждение является основной составляющей мотивации сотрудников, однако нельзя игнорировать нематериальную сторону данного аспекта. Именно способность и готовность руководителя обратить внимание на нужды своих сотрудников, корпоративные ценности, позволит компании создать свой уникальный набор благ, который будет нацелен на привлечение и удержание важных сотрудников, на раскрытие их потенциалов, а также на решение актуальных проблем для организации. Поэтому у компаний всегда есть острая

потребность в работе с мотивацией персонала, которая не сводилась бы к примитивному денежному вознаграждению.

Универсальных инструментов нематериальной мотивации не существует, так как они разрабатываются исходя из корпоративной культуры компании, потребностей тех личностей, к которым предстоит применять систему мотивирования. Безусловно, данная уникальность и неповторимость системы не может быть скопирована конкурентами, поэтому разработка и внедрение данной системы полностью зависит от компетенции руководителя.

Таким образом, при внедрении всеобщего менеджмента качества необходимо понимать, что сотрудники любой компании являются самым главным ее ресурсом, а создание оптимальных условий работы, влияющих на их вовлеченность, одной из главных ее целей. Именно поэтому внедрение должно быть основано на управлении вовлеченностью сотрудников. Однако многие руководители недооценивают всей сложности управления данным ресурсом. А ведь именно от того

насколько заинтересован сотрудник в выполнении работы, насколько он вовлечен в рабочий процесс, от того как и насколько используется его истинный потенциал, зависит не только результативность его труда, но и успех всей компании.

Литература и источники:

1. Википедия – материал из свободной энциклопедии. Всеобщий менеджмент качества [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

http://wikipedia.org/wiki/Всеобщее_управление_качеством.

2. Малинина О.А. Как успешно провести исследование вовлеченности // Axes group.- 2014. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://axesgroup.ru>.

3. Су Ми Пак Дальгаард, Йенс Дж. Дальгаард. Значение человеческого фактора в создании устойчивого качества, 2004. 14с.

4. Иванов С.В. Управление вовлеченностью сотрудников в процесс непрерывных улучшений // Управление производством.- 2014. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/управлениевовлеченносту.html.