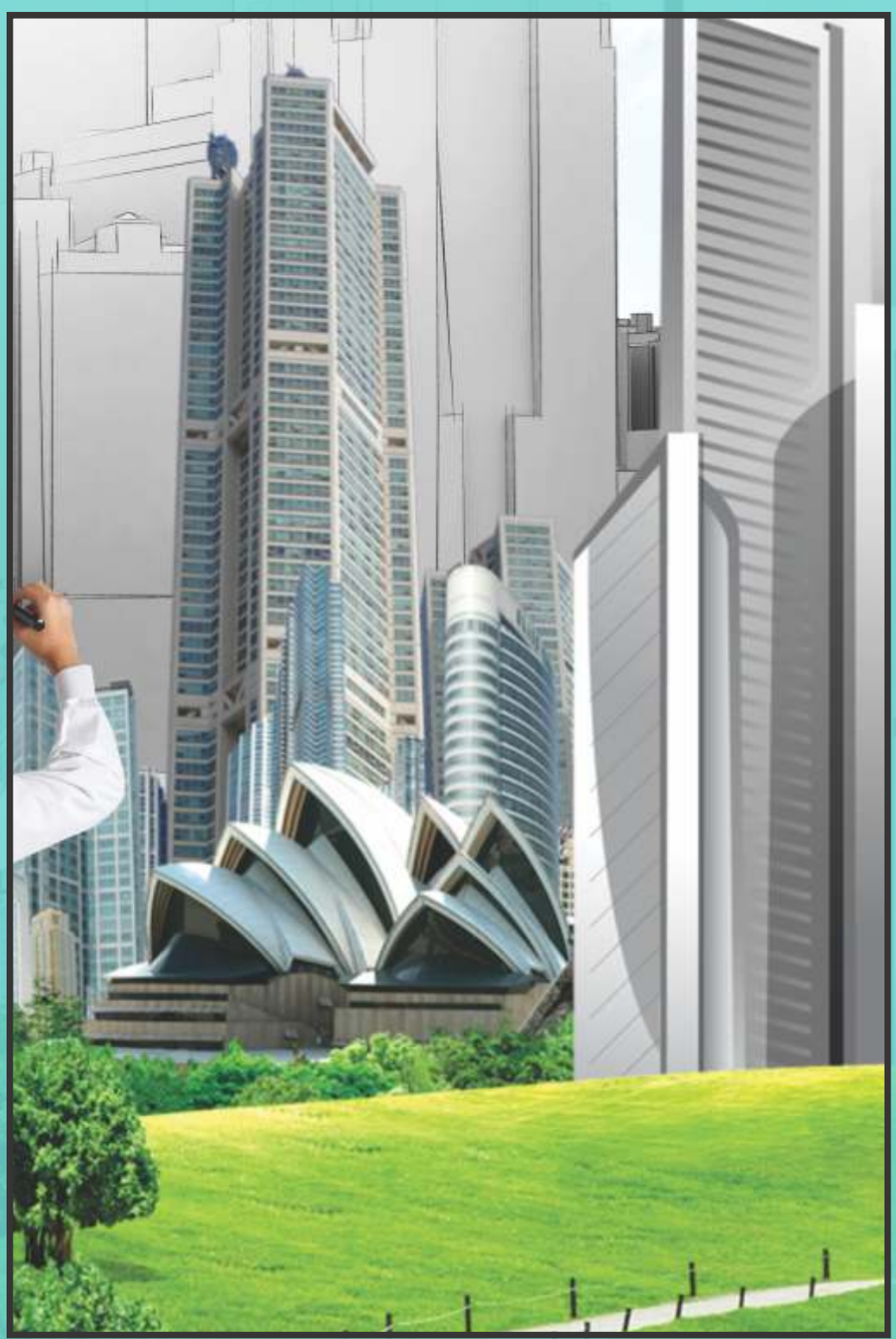
MANAGEMENT

№ 2 (34) • 2015



ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

WWW.ISO-MANAGEMENT.COM

MANAGEMENT

4 Р. Ибрагимов. Стратегический менеджмент и ISO 9001:2015

13 Р. Ибрагимов. ISO 9001:2015 и практический анализ «контекста» и построения стратегий

19 Ю. Тишков. Сертификат СМК – простая уборка, или новая ступень развития?

22 А. Петиченко, И. Тихонова. Вовлечение персонала в становление СМК

26 М. Кондраль, Ю. Тишков. Корпоративная культура– залог результативности персонала

29 Ю. Тишков. Разработка должностных инструкций: неформальный подход

32 Девять способов более продуктивного использования времени

33 Как плохо разбивать окна…

35 Р. Хонниёз. Секретные технологии успешного бизнеса

39 Р. Хонниёз. Сделайте свой бизнес прозрачным

43 Как повысить эффективность продаж в розничном магазине?



47 Где «зарыта» прибыль от интернет-продаж?

51 В. Лучков. Как привязать премию продавца к марже?

45 Как правильно поднять цену на товар и привлечь этим клиента?

54 Е. Ахметов. Менеджмент. Новая парадигма

57 Ю. Адлер. Трактуем Деминга. Пункт первый. «Единственная цель».

61 Ю. Тишков. Проекция принципов менеджмента качества на практику промышленного предприятия

66 Т. Ильина. Упорядочить хаос

69 К. Занетра. Инфраструктура качества при регулируемом и рыночном подходах

75 ISO 22000 по менеджменту безопасности продуктов питания будет пересмотрен

76 Экономим энергию с новым стандартом ISO

78 Каковы требования стандарта ISO 14001 по оценке поставщиков закупаемой продукции?

Главный редактор: Р. Ибрагимов

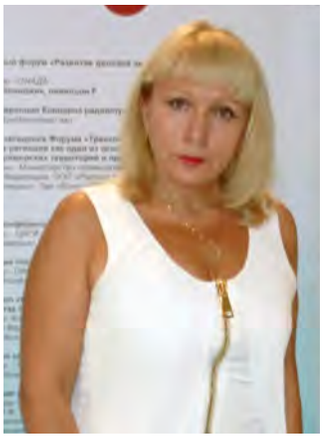
Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105082, г. Москва, ул. Рубцовская наб., д. 3, стр. 3, пом. I, комн. 25.
Тел./факс: +7 (499) 346-77-14.

E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.
Печать: ЧП «MEZON PRINT».
Тираж: 3000 экз. Заказ № 103.
Дата подписания в печать: 27.06.2015 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).
Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).
Подписной индекс:
в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия).
в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан).
в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан).
Реализуется по свободной цене.
Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СТАНОВЛЕНИЕ СМК



Алина Петиченко
генеральный директор группы
компаний ММКС, г. Томск,
Российская Федерация,
главный аудитор CERT International
E-mail: russia@certin.org



Ирина Тихонова
учебно-консалтинговый центр АНО
«Международный менеджмент, качество и сертификация»

Внедрение системы менеджмента качества (СМК) – это сложный и длительный проект. Проект по внедрению системы в небольшом лечебном учреждении с численностью персонала до 100 человек займет как минимум 1,5 года, в крупных центрах – гораздо больше времени. Например, в Государственном бюджетном учреждении Республики Саха (Якутия) «Республиканская больница №1 – Национальный центр медицины» проект длился 4,5 года, в ГАУЗ «Республиканская клиническая больница им. Н.А. Семашко» (г. Улан-Удэ) – 5 лет.

На этапах внедрения и начального функционирования СМК неизбежно воспринимается сотрудниками как дополнительная нагрузка и вызывает «здоровое» сопротивление, которому можно обозначить целый ряд причин. Назовем основные из них:

• **Потеря собственного положения в учреждения.** Сотрудники боятся, что вследствие введения системы качества могут ухудшиться их условия труда, снизится заработок, возрастет нагрузка и т.п.

• **Сомнения в необходимости перемен.** В случае если сотрудники не осознают, с какой целью внедряется система качества, они станут считать данную деятельность бесполезной.

• **Недовольство вмешательством в свою работу.** Персонал, выполняя свою работу, считает, что выполняет ее наилучшим образом – особенно это касается сотрудников с большим опытом работы. А специалисты по системе качества вторгаются в сферу их профессиональной деятельности – естественно, что это вызывает сопротивление.

• **Неожиданность проводимых изменений.** В организации всегда найдется некоторое количество сотрудников (иногда очень большое количество), которые ничего не знают о внедрении системы качества.

• **Незнание сотрудниками целей изменения.** Когда сотруднику непонятна цель изменения конкретных действий в его работе, то это вызывает отторжение изменений.

• **Сомнение в своей компетентности.** Часто люди сопротивляются внедрению системы качества, потому что сомневаются, смогут ли они освоить новые навыки и умения.

• **Нежелание менять сложившиеся отношения.** Система качества меняет взаимоотношения в коллективе. Не все сотрудники этого хотят, особенно когда взаимоотношения их устраивают и они комфортны для них.

Реакция разных групп сотрудников на перемены в организации различна. По опыту, мы условно можем выделить следующее соотношение: 20/60/20 (см. рис. 1).

20% работников «энтузиасты» – это трудоголики, оптимисты, мотивированные самим содержанием и процессом работы, это гибкие люди, отлично чувствующие себя в условиях меняющейся среды, готовые к новым проектам и зачастую, являющиеся их инициаторами, хорошие «стартаперы».

Нельзя не упомянуть про «адвокатов дьявола», 20% – «пессимисты», те, кто не любит, не желает ничего менять, те, кто видит «ложку дегтя в бочке меда». Тем не менее, они представляют определенную ценность для будущих проектов, так как быстро и легко находят слабые стороны.

И, наконец, оставшиеся 60% – «середняки», которые балансируют между этими двумя группами.

Обеспечение будущего успеха зависит от того, как мы сможем успешно нейтрализовать «пессимистов», показать им перспективы их развития, использовать их аналитический ум на благо будущего проекта, и изменить соотношение сил так, чтобы «середняки», стали ярыми сторонниками нововведения, вовлечь их, мотивировать и заинтересовать.

60% «середняков» – именно от их настроения зависит успех или провал любых преобразований в учреждении.

Именно в работе с ними следует использовать целый багаж способов управления переменами – осведомление, поощрение, вовлечение в процесс внедрения.

Несмотря на то, что повсеместно декларируется необходимость вовлеченности персонала, единая трактовка данного термина на русском языке отсутствует.

Как правило, под вовлеченностью понимается:

• Задействованность
• Заинтересованность
• Включение в процесс
• Мотивированность.

Мало публикаций и в англоязычной специализированной литературе.

Основываясь на опыте, можно отметить две наиболее жизнеспособные модели вовлеченности персонала.

В настоящее время первую модель (см. рисунок 2) чаще используют для анализа динамики командной работы. По сути, она визуализирует переход от состояния независимости к эффективному свободному общению и доверию. То есть, командная работа может рассматриваться как инструмент достижения вовлеченности.

Командный подход, с успехом реализованный во многих странах мира, в странах Содружества имеет место лишь в организациях, численность персонала которых не превышает 50 человек. По опыту можно сказать, что переход на командную работу требует превращения единиц (отделов, подразделений) организации в команды, обладающие взаимозаменяемостью, психологической совместимостью, распределенным лидерством.

Преимуществ у данного подхода масса:

– команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку;

– создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон;

– в результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций;

– при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты;

– команда помогает бороться с «производственной слепотой»: то, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы.

Таким образом, при том же уровне мотивации, персонал, работающий в команде, трудится с большим КПД.

Рисунок 1. Реакция разных групп сотрудников на перемены



Энтузиасты	Середняки	Пессимисты
20%	**60%**	**20%**

Рисунок 2. Модель вовлеченности персонала



Для эффективной работы команды в организации необходимо обеспечить выполнение следующих базовых требований:

– четкая постановка целей и задач;

– правильный подбор состава команды;

– наличие продуманной системы для членов команды;

– способность участников команды к коллегиальной работе.

Более жизнеспособными в российских условиях оказались межфункциональные команды, объединяющие представителей различных подразделений, например, команда аудиторов. При внедрении СМК в учреждении здравоохранения формируются команды аудиторов из представителей различных отделений и служб, основной задачей которых является определение источников постоянных улучшений и развития существующей СМК. Только при слаженной работе команды аудиторов можно добиться поставленной перед ними цели.

Вторая модель Танебаума-Шмидта (см. рисунок 3) отражает стиль управления, приводящий к формированию вовлеченности и, с нашей точки зрения, больше похожа на модель делегирования полномочий.

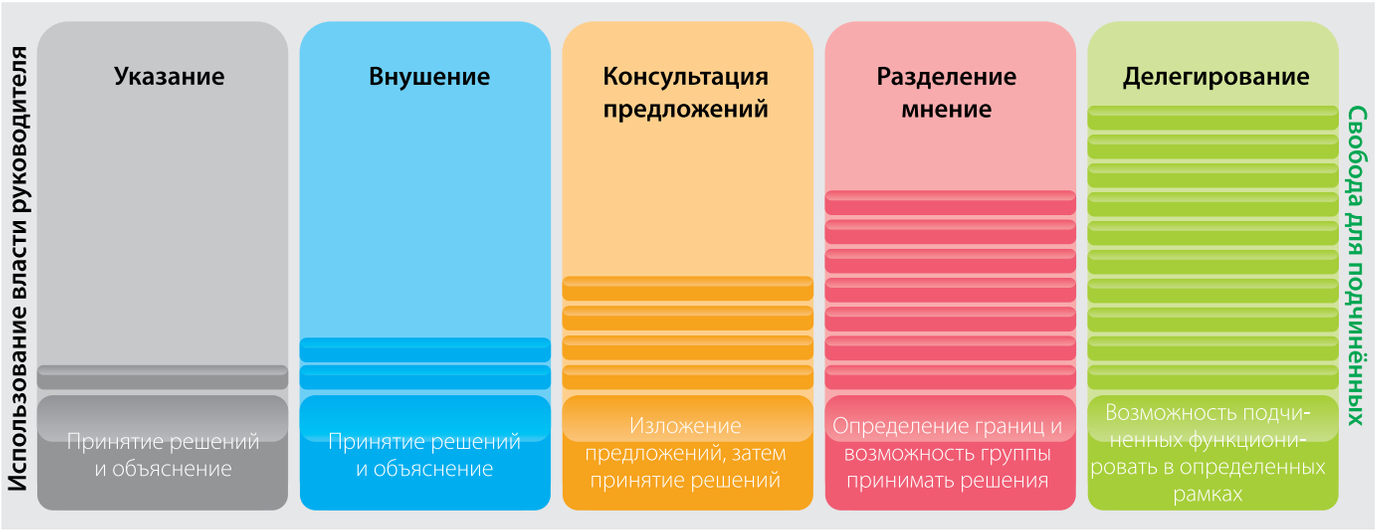
Основной концептуальной идеей является постепенность перехода от директивного управления к делегированию полномочий. При котором ставится цель, но не обозначается механизм ее достижения.

Опыт успешного вовлечения партнеров нашей компании позволил нам сформировать следующую модель вовлеченности (см. рисунок 4.):

Первые два способа достичь вовлеченности мы озвучили: командная работа и делегирование полномочий, их можно расширить до участия в проектах, рабочих, инициативных группах.

Положительная тенденция последнего времени состоит в том, что так пессимистично воспринимаемые руководителями «кружки качества» (скорее всего в силу названия, которое ассоциируется с «кружком кройки и шитья») трансформировались в инициативные группы сотрудников, которые за свои идеи улучшения получают небольшие надбавки.

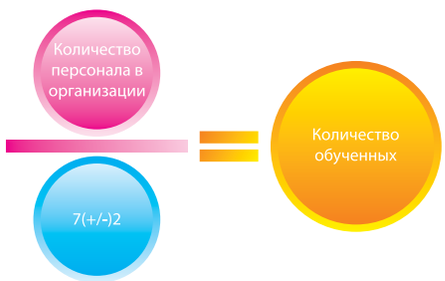
Рисунок 3. Модель вовлеченности Таненбаума-Шмидта



Эффект состоит даже не в том, что именно сотрудники лучше знают выполняемый процесс, сколько в том, что идеи услышаны.

Другую группу методов повышения вовлеченности можно объединить в группу обучения. Персонал, владеющий информацией, чувствует себя более уверенно и меньше сопротивляется переменам. Основным условием успеха начала проекта по внедрению СМК является максимально возможное обучение сотрудников.

Количество обученных сотрудников можно определить по формуле:



На практике, для охвата такого большого количества сотрудников эффективным оказался метод каскадного обучения, при котором обученное среднее звено проводит занятия со следующим уровнем, который, в свою очередь, обучает последующих. С одной стороны, срабатывает эффект запоминания (чтобы что-то понять и запомнить, нужно это кому-то рассказать), с другой стороны, сотрудники организации, в отличие от консультантов, делают это на понятном языке с родными и близкими примерами.

Поразительный эффект каскадного обучения достигается в крупных лечебных учреждениях. В одном из лечебных учреждений численностью около 1600 человек в ходе сертификационного аудита наблюдалась ситуация, потрясшая даже бывалого внешнего аудитора: сотрудники объясняли, как принципы менеджмента качества реализуются в их отделениях, как политика учреждения по качеству отражает реальную ситуацию. Сотрудники отделений, не попавших в область СМК, пытались добиться их включения!

Достаточно действенным может быть и внешнее обучение с поездкой в другие города и страны. Для персонала это еще и способ попутешествовать.

Третья группа методов, поражающая своей простотой, и тем отталкивающая глубоко интеллектуального человека – это активные методы обсуждения: мозговой штурм (обычный и негативный), фокус-группы, номинальные группы, методика Филлипса, метод «Адвокат дьявола» и т.д.

Основой данных методов является право на собственное мнение, даже на самое абсурдное. И, кстати, на практике, именно самая абсурдная идея в будущем дает максимальные дивиденды.

Позитивный эффект достигается тем, что персонал может высказаться. Условие успеха: хотя бы часть идей реализуется руководством. Данная методика рекомендуется для снятия напряжения в коллективах, при условии наличия успешного фасилитатора (ведущего мозговой штурм).

Часто причиной отсутствия вовлеченности является тот факт, что сотрудник не видит себя в рамках СМК. В этом случае хорошие результаты дает группа методов под общим названием «Инициирование карьерного роста».

Перед личностью строится перспектива в рамках СМК, начиная, например, от внутреннего аудитора, затем специалиста, внешнего аудитора IRCA (с международной регистрацией). Данный способ эффективно нами используется в ситуации, когда возникает необходимость вовлечь конкретного человека. Метод проблематичен для людей предпенсионного возраста. Однако в случае с амбициозными также существенно помогает, например, проведение их персональных семинаров в перспективе, публикация их трудов.

Стимулирование корпоративного духа, пожалуй, самый популярный в настоящее время инструмент. Хороший пример: корпоративные мероприятия с тематикой по качеству. Недавно один из наших партнеров провел корпоративный праздник-бал в стиле XIX века; персонал охотно участвовал в подготовке, репетициях, изучал полонез. Эффект вовлеченности был налицо. Ежемесячный внутренний корпоративный бюллетень (или газета) с новостями от каждого отделения о результатах внедрения СМК, интранет – внутренний сайт для коллег, где можно узнать больше о вопросах качества

Метод кооптации следует отнести к психологическим подходам, в рамках которого лицо, которое больше всего сопротивляется переменам, назначают ответственным за процесс. Как правило, смелость сопротивляться есть лишь у сильной личности, а сильная личность, облеченная ответственностью, неминуемо вовлекается.

Рисунок 4. Модель вовлеченности АНО «ММКС»



Резюмируя, хочется привести принципы вовлеченности Питера Грейзера. По нашему мнению, они очень похожи на принципы СМК:

1. У каждого человека есть потенциал, который он может привнести в организацию при определенных условиях.

2. Человеческий элемент деятельности более важен, чем технический.

3. Большинство решений можно улучшить посредством сотрудничества.

4. Для формирования вовлеченности нужны лидеры, которые вызывают доверие, обозначают главную цель, придают действиям ощущение ценности.

5. Вовлечение персонала не программа, а стиль управления.

6. Непрерывное усовершенствование должно быть простым и красивым (дословный перевод), с удовольствием без принуждения.

Практика реализации проектов построения и совершенствования СМК позволила компании ММКС сформировать модель развития системы на основе международного стандарта ISO 9001 и вовлечения персонала в этот процесс (см. рисунок 5). В соответствии с требованиями ISO 9001 организация должна определить критерии результативности процессов и разработать цели по качеству.

В реализованных ММКС проектах показатели процессов и цели по качеству (оперативные и стратегические) являются KPI[1] деятельности сотрудников различных уровней. Осуществляется их привязка к мотивации, в результате чего обеспечивается выполнение поставленных целей и достигается требуемая результативность процессов.

ISO 9001 требует удовлетворения потребностей внешних и внутренних потребителей. Ряд проектов показал, что отношения с персоналом и пациентами выстраиваются по похожей схеме: удовлетворённость, лояльность, гордость, страстная приверженность (подход Human sigma). Кроме того, мы пришли к четкому выводу, что инструментарий вовлечения и потребителей и персонала очень похож, а следовательно, этим процессом может заниматься один отдел – развития.

Обязательным условием развития любой организации является совершенствование деятельности. Раскачивание инновационной активности, рост числа новаторских предложений для российских организаций является настоящей проблемой. В своих проектах мы смогли реализовать переход от групп поиска корневых причин проблем для разработки корректирующих действий к центрам трансферта знаний, это те группы специалистов, которые накапливают знания и лучшие практики и распространяютраспространяют их в организации, тем самым раскачивая инновационную активность.

Инновация редко возникает на пустом месте, это, как правило, либо неудовлетворённая потребность, либо помеха (сбой, несоответствие), которые должны быть устранены. Источником информации о слабых местах, как правило, являются внутренние аудиты, а импульсом к инновациям – группы поиска корневых причин. Для активизации инновационной активности, более полного вовлечения персонала в этот процесс, в организации должно пройти обучение активным методикам обсуждения, а также ТРИЗ (теория решения изобретательских задач). Решая проблемы, генерируются нестандартные решения, которые и ложатся в основу будущих инноваций. Тем самым, персонал вовлекается в инновационную деятельность, формируется активное ядро новаторов, что крайне актуально для нашей страны в настоящее время.

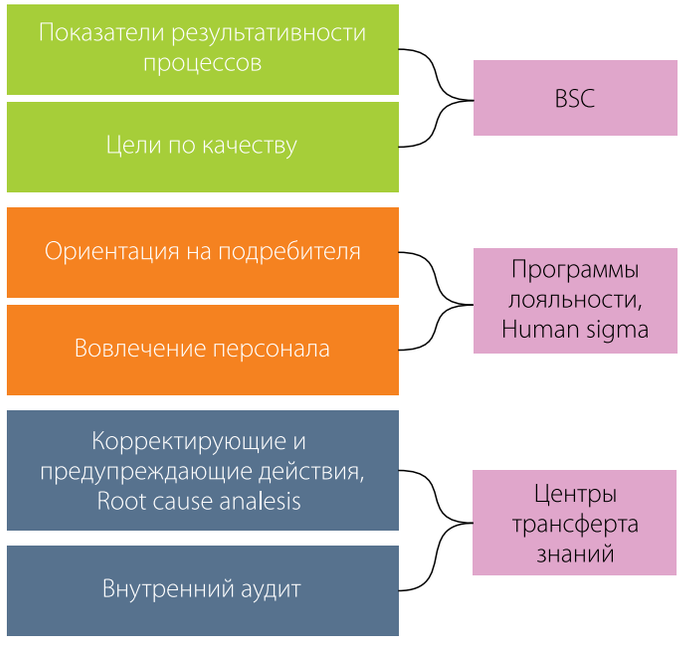
В итоге, можно обозначить действенные инструменты вовлечения персонала, к которым пришла наша компания: это KPI (BSC), Human sigma и центры трансферта знаний, а предварительными шагами являются стратегическая сессия для выработки целей организации, разработка реальных критериев результативности процессов, реализация программ лояльности, внутренние аудиты и формирование групп поиска корневых причин.

Данные шаги позволяют организации вовлечь персонал в работы системы менеджмента, повысить удовлетворённость и степень ответственности, повысить мотивированность персонала.

Ну а в финале хочется пожелать вам удачи и напомнить один афоризм Вильгельма Гумбольдта:

«Лучший способ покорить мир – начать с внутреннего».

Рисунок 5. Модель развития СМК на основе ISO 9001 и вовлечения персонала в этот процесс



[1] KPI (ключевые показатели эффективности) – показатели деятельности подразделения, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей).