

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ И ГУМАНИТАРНАЯ СРЕДА ВУЗА

ДУДАРЕВА Н.А.

Рассматривается влияние качества трудовых ресурсов на эффективность производственной деятельности предприятия или учреждения.

«Пришпоривайте лошадей, и они побегут быстрее – какое-то время...», – иронизирует Эдвардс Деминг по поводу призывов руководителей мотивировать своих сотрудников работать с максимальной отдачей, на пределе возможностей [1, с. 22].

Каждый руководитель мечтает иметь увлеченных, преданных своему делу, ответственных и дисциплинированных сотрудников. Но почему-то в каждом коллективе оказываются люди, работающие не в полную силу. Между тем успех организации и качество ее работы напрямую зависят от вклада каждого сотрудника, от высшего должностного лица до самого рядового работника. В старых управленческих структурах направление стратегического развития компании определял генеральный директор. Новая модель организации предполагает, что успех фирмы будет зависеть от того, в какой степени она сможет поставить себе на службу интеллектуальный и трудовой потенциал своих сотрудников. Ни природные ресурсы, которые когда-то были решающим фактором в экономике, ни доступ к капиталу, ни новейшие технологии теперь не дают определяющих преимуществ в конкурентной борьбе. **Качество трудовых ресурсов – вот ключевой фактор успеха** [2, с. 2]. Как уже говорилось ранее, это качество зависит от энергии, знаний и преданности каждого члена организации. Американские исследователи утверждают, что любой менеджер удивился бы, узнав, каких прекрасных результатов можно было бы достичь, просто раскрыв потенциал уже работающих у него сотрудников. Вот, например, какие интересные данные приводит Technology Review: только 23% сотрудников утверждают, что они работают в полную силу; почти половина (44%) говорят, что они вкладывают в свою работу ровно столько сил, сколько требуется, чтобы просто удержаться на работе; 75% говорят, что они могли бы работать значительно более эффективно, чем сейчас [3, с. 101]. Удивительное расточительство. И это тогда, когда все кругом говорят об экономии, снижении затрат, и при этом так неэффективно используется кадровый потенциал. Эти цифры, впрочем, вряд ли удивительны в среде, где управленцы и управляемые стоят по разные стороны баррикад, где критика преобладает над одобрением, где сотрудника стараются «поймать» всякий раз, когда он делает что-то не так, и наказать, вместо того чтобы «поймать» его, когда он делает что-то хорошо, и похвалить. А между тем такие взгляды на отношения в коллективе давно устарели. Считается, что после того как Э. Деминг и Д. Джуран дали определение хорошего управления как демократического, а не авторитарного, объектом которого являются люди, а не производство, началась эра «человеческих отношений» [4, с. 51]. Постепенно и с трудом менеджеры начали понимать, что самой большой ценностью любой компании являются люди, а не здания, технологии и банковские счета; что образованные и информированные сотрудники работают лучше: они не делают так много ошибок, а если и делают, то знают, как их исправить; что подавляющее большинство работников поступают на работу с намерением работать хорошо и добиться успеха (разве кто-то начинает свою трудовую жизнь с желанием стать посредственностью?); что заинтересованные сотрудники хотят и могут нести ответственность за свою работу, хотят расти и совершенствоваться в своей профессиональной сфере. А раз так, то управление персоналом должно осуществляться совсем на иных принципах: не постоянный контроль и неотвратимость штрафных санкций, а мотивация, стимулирование, поощрение, а также воспитание чувства причастности и гордости за общее дело; не противоборствующие отношения «начальников и подчиненных», которые по сути своей контрпродуктивны, а партнерские отношения людей, связанных общими целями, имеющих общий интерес. Иными словами, должны создаваться условия, в которых потенциал каждого сотрудника мог бы максимально раскрыться. Люди чувствуют, когда в них «вкладываются деньги», и в ответ платят верностью и преданностью компании и своему делу.

Исследования доказывают, что основная масса причин плохого качества и низкой продуктивности относится к системе и, таким образом, неподконтрольна конкретному человеку, работающему в этой системе. Э. Деминг выражается еще более резко, утверждая, что администрация несет ответственность за 85% (а по последним данным, 96%) проблем, связанных с качеством, поскольку администрация работает «с системой», т.е. от нее зависит ее совершенство или несовершенство. Сотрудники же работают «в системе», и не в их власти эту систему менять [3, с. 85].

Э. Деминг призывал к «тотальному уважению людей» и считал этот принцип своей философии основополагающим. Он утверждал, что если проявляется искреннее уважение к каждому, от вновь поступившего работника хозяйства до старейшего профессора, то инициативы по достиже-

нию и постоянному улучшению качества достигнут своей цели. Если, однако, уважение к людям это не более чем фасад, а на деле руководство демонстрирует безразличие к ним, слабость этого принципа быстро станет очевидной, и это ослабит всю конструкцию качества.

Как же реализуется уважение к человеку? Прежде всего, через развитие его как личности, через профессиональный рост и постоянное улучшение личностных и профессиональных качеств. К сожалению, образование не может похвастаться успехами в обучении и развитии своих собственных сотрудников. Мы учим кого угодно и чему угодно, но не своих преподавателей, секретарей, администраторов. Российские предприятия вообще стараются в обучение сотрудников денег много не вкладывать. Приоритеты в обучении не определяются, анализ эффективности обучения проводится редко. О программах непрерывного обучения и говорить не приходится. А между тем в условиях, когда знания так быстро устаревают и так интенсивно появляются новые идеи, методики и технологии, это не просто необходимость, это залог конкурентоспособности. В нежелании тратить деньги на обучение персонала часто упрекают и американские компании. К. Блэнчард считает ненормальной ситуацию, когда на обучение и профессиональное развитие работников, заработная плата которых обходится предприятию в 50–70% бюджета, тратится всего 1% бюджета предприятия [5, с. 64]. Хотя есть и приятные исключения. Например, компания Motorola использует инвестирование в своих сотрудников как стратегический инструмент для сохранения конкурентных преимуществ. Она требует, чтобы каждый из ее служащих – от генерального директора до рядовых работников – две недели в год посвящал учебе и повышению квалификации. Компания утверждает, что в результате на каждый доллар, вложенный ею в обучение персонала, она получает отдачу в размере 30 долларов. И даже когда возникает вопрос об увольнении, человеку сначала предлагают возможность переобучения [6, с. 230]. На обучении персонала экономить нельзя. В 50-е гг. XX в., когда японцы одними из первых осваивали новые методы управления качеством, денег у них было совсем не много, тем не менее они тратили их на обучение прежде всего по тем направлениям, которые были максимально перспективны, и добились успехов. Капиталовложения в собственных сотрудников – это будущие инновации, будущие доктора наук и просто хорошие работники.

Следующий важный момент – это мотивация. Мотивацию считают той силой, которая направляет поведение людей в конкретной ситуации в нужное направление. Понять, что заставляет людей действовать в интересах организации, помогает теория потребностей А. Маслоу. Он объясняет сложности человеческой природы существованием разных потребностей, которые можно ранжировать по степени насущности и необходимости. Знаменитая иерархия потребностей Маслоу в виде пирамиды в основании имеет физические потребности в еде, воздухе, воде и безопасности, а на вершине – более сложные потребности в самоуважении, уважении со стороны других и самореализации. Идея Маслоу заключалась в том, что прежде чем обращаться к высшим потребностям, необходимо удовлетворить потребности низшего уровня. Голодному нужна еда, а не самореализация и осмысленная работа.

Более современную версию теории потребностей создал К. Олдерфер. Она называется ERG (сокращение от трех английских слов: existence – существование, relatedness – отношения и growth – рост). Первая потребность включает все, что обеспечивает материальный комфорт, вторая – это наше стремление быть с другими и среди других, иметь личные отношения, а третья – это наше желание быть творческими, продуктивными и самовыражаться в труде. Идея Олдерфера заключается в том, что в разных ситуациях людьми управляют все три мотива. Вовсе не просто подняться от физических потребностей к желанию самовыражаться. Если не удастся реализовать потребность роста, люди обращаются к ситуациям, где может быть выражена потребность в отношениях. И поскольку разные мотивы действуют одновременно, не всегда бывает просто понять, что именно движет людьми на рабочих местах [6, с. 33–34].

Что же является действенной мотивацией? Е.А. Князев считает, что «самым мощным мотивационным средством трудового поведения является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе» [7, с. 332]. Д. Сеймур писал, что самым лучшим признанием заслуг является внедрение идеи или предложения сотрудника [3, с.18]. А ценные идеи и предложения появляются только при положительном отношении к эксперименту и терпимости к ошибкам. Вот как, например, объясняет наличие особой творческой атмосферы в корпорации Nisog (шестое место в США по производству стали) ее генеральный директор Кеннет Айверсон: «Nisog славится использованием новых технологий, но мало кто знает, что по меньшей мере 50% того, что мы пробуем, не срабатывает и впоследствии отвергается. Но всякий раз, когда руководитель подразделения приходит с предложением попробовать что-то новое, мы (руководство) ему не отказываем, даже если считаем, что его идея не принесет пользы» [8, с 165]. Ф. Кросби считает, что финансовое вознаграждение недостаточно личностное, чтобы быть эффективным стимулом [9, с.10]. С ним согласен и Е.А. Князев: «...со временем материальная награда теряет свою мотивационную значимость, т.е. перестает действовать. Материальное поощрение – это всего лишь внешний стимул к работе. И оно будет

действовать как стимул только тогда, когда будет постоянно увеличиваться» [7, с. 332]. Э. Деминг тоже считал, что похвала и поддержка сильнее материального вознаграждения или даже продвижения по службе. Его кредо – внутренняя мотивация, которая не требует ни наград, ни стимулов. Внутренняя мотивация напрямую связана с самосовершенствованием, именно ее и надо культивировать. То есть задача руководства – высвободить ресурсы, заключенные во внутренней мотивации, тогда результатом будут и новые открытия, и расширение рынков, и лучшие результаты, а значит, и материальные выгоды для каждого [2, с. 22].

Тем не менее материальные стимулы важны. О каком качестве можно говорить в ситуации, когда «администрация делает вид, что платит, а сотрудники делают вид, что работают»? Хорошее материальное вознаграждение за хороший труд – этот стимул ничем не заменить. Но мотивируют не только деньги. Мотивируют условия труда, отношения в коллективе, внимание со стороны руководства, а главное, чувство своей полезности и причастности к общему делу. А это значит, что в чистых и светлых аудиториях, хорошо оснащенных, преподаватели должны лучше работать, а студенты лучше учиться. Конечно, можно сожалеть о низком статусе преподавательской профессии в обществе, но нельзя ставить отношение преподавателя к работе в зависимость только от его положения в обществе и ничего не делать, пока это положение не улучшится. В конце концов наше повседневное благополучие, ощущение душевного комфорта во многом зависят от того микрообщества, в котором проходит большая часть нашей трудовой жизни. И можно многое сделать для того, чтобы человек ощущал себя в этом сообществе нужным и полезным. Например, считается, что для того чтобы эффективно вместе работать, люди должны знать друг друга – что они ценят, как думают и почему [10, с. 44]. Американцы даже считают, что и наши студенты должны знать нас, преподавателей, и более того, им должно нравиться то, что они о нас знают [11, с. 24]. Наверное, поэтому они уделяют такое большое внимание внеаудиторной работе со студентами и неформальному общению между сотрудниками, а самыми продуктивными считают отношения партнерские.

Что касается внимания со стороны руководства, оно чаще достается лучшим 10% сотрудников, которых постоянно гладят по головке, и худшим 10%, которых всегда есть за что поругать. А оставшимся 80%, которые находятся в пределах «нормального распределения», внимания явно не хватает. Между тем реальные сдвиги в сторону качества произойдут только тогда, когда в этом направлении сдвинется вся шкала нормального распределения, а не только лидеры и аутсайдеры. К. Блэнчард считает внимание, а точнее, похвалу со стороны руководителя самым мощным мотивационным средством, т.к. похвала делает акцент на положительном опыте и закрепляет его, в то время как обычно руководитель старается поймав сотрудника на ошибке и наказать, закрепляя тем самым отрицательный опыт. В литературе часто описывают эксперимент, проводимый учеными Гарварда в компании «Вестерн Электрик» еще в 30-е гг. XX в. Их целью было проследить влияние условий труда на производительность. Как и полагается в классическом эксперименте, они попеременно меняли что-то в среде, оставляя другие переменные неизменными. Результаты противоречили всем ожиданиям: например, они улучшали освещение – и производительность возрастала, потом ухудшали освещение, ожидая, что производительность упадет, а она все равно возрастала. В течение многих лет ученые не находили объяснений такому противоречию, и только много лет позже было понято, что условия труда не имели такого большого значения для рабочих, как тот факт, что кто-то просто обращал на них внимание, прислушивался к их пожеланиям, старался помочь, и они в ответ платили хорошей работой.

Следующий способ мотивации – признание и поощрение. Традиционно мы признаем хорошую работу сотрудника, выписывая ему премию или награждая почетной грамотой по итогам года или в связи с «круглой» датой. При отсутствии других способов этот вполне приемлем, но не очень эффективен. Почему? Во-первых, потому, что к моменту, когда человек свою награду получает, он часто уже не помнит, чем ее заслужил, т.е. такое признание неконкретно и оттянуто во времени, а значит, не мотивирует человека и в будущем работать так же. Во-вторых, как уже упоминалось, материальное стимулирование имеет ограниченную мотивационную силу, т.к. требует постоянного увеличения вознаграждения. К. Блэнчард [5, с. 44] говорит, что эффективное признание должно быть конкретным и немедленным, т.е. надо сразу, не откладывая до удобного случая, сказать человеку, что именно он сделал хорошо, и похвалить его за это. Надо сказать человеку, как приятно вам его хорошая работа и как от этого выигрывает весь коллектив, и наконец, мотивировать его и в дальнейшем работать так же. Психологи утверждают, что если при этом вы с благодарностью посмотрите человеку в глаза, похлопаете его по плечу или как-то иначе проявите свое доброе к нему отношение, это будет иметь еще более сильное эмоциональное воздействие. Они считают, что нет более сильного человеческого чувства, чем ощущение, что вы делаете нужное дело, делаете его хорошо и что другие считают так же [11, с. 20]. Кстати, на Западе арсенал средств, с помощью которых компании выражают признание отличившимся сотрудникам, намного шире. Например, принято в знак признательности за особые заслуги приглашать их в ресторан на торжественный ужин или ленч или в туристическую поездку. На доске почета компании можно видеть фо-

тографии сотрудников, не пропустивших ни одного рабочего дня за последний год, три, пять и даже десять лет. Премируются сотрудники, которые нашли и привели в компанию ценного работника. Такие примеры можно приводить еще и еще.

Еще один важный момент мотивации – это то, чего руководитель ожидает (именно ожидает, а не требует) от своих подчиненных. Кросби писал, что сотрудники работают точно в соответствии с установками своего руководства: если руководитель считает, что сотруднику все безразлично, ему и будет безразлично [9, с. 8]. Если руководитель не верит в своих подчиненных, они и стараться не будут. И наоборот, если планка ожиданий очень высока, если руководитель признает, что каждый сотрудник имеет огромный потенциал, и создает условия для его реализации, весь энтузиазм и энергия сотрудников будут направлены на то, чтобы эти ожидания оправдать. Это явление называется «эффектом Пигмалиона»: относитесь ко мне как к маленькой цветочнице, и я буду маленькой цветочницей; относитесь ко мне как к леди, и я буду леди. В литературе есть описание нескольких экспериментов, проводимых в школах, в ходе которых у учителей умышленно формировали искаженный настрой по отношению к некоторым детям, и спустя какое-то время дети точно соответствовали этим ложным представлениям. Вот один из них: учителям начальной школы сообщили, что 20% учащихся имеют необычайно высокий потенциал интеллектуального развития. Имена этих учащихся были получены методом произвольной выборки. Через 8 месяцев эти дети показали значительно более высокий прирост коэффициента умственного развития (так называемый IQ), чем остальные дети, не попавшие под пристальное внимание учителей. Т.е. изменение ожиданий и настроения учителей по отношению к этим детям вызвало реальное изменение показателей интеллектуального развития детей, выбранных произвольно [12, с. 385].

И наконец, последний момент – делегирование полномочий. Наивно предполагать, что человек, ощущающий себя ничего не значащим «винтиком» в своей организации, будет мотивирован работать с полной отдачей на реализацию ее миссии, видения и целей. Человек хочет осознавать, что от него что-то зависит, что он профессионал и сам несет ответственность за свою работу и что у него есть полномочия принимать решения, вносить изменения, иметь доступ к информации и проявлять инициативу. И эти властные полномочия человеку надо дать – этого требует стратегическое управление качеством, поскольку мотивированный и имеющий полномочия сотрудник для руководства предприятия – это тот же удовлетворенный потребитель. А хороших сотрудников, как и хороших потребителей, надо ценить и беречь, т.к. «они имеют одинаковую реакцию на ситуации, которые они считают для себя неприемлемыми или унижительными» [3, с. 99]. В противном случае они уходят.

Американские исследователи Стеерс и Моудэй (специалисты по текучести кадров в образовании) утверждают, что хорошие специалисты имеют более высокие ожидания, что способствует более высокой текучести, если эти ожидания не удовлетворяются. Проведенные ими опросы показывают, что люди уходят в основном ради «лучшей работы». Что же они вкладывают в понятие «лучшая работа»? Оказывается, для половины – это деньги, а вторая половина уходит совсем не по материальным соображениям, а таким, как недружелюбная атмосфера, отсутствие возможности для профессионального роста и развития, неуважение и невнимательное отношение, невозможность поладить с начальником, отсутствие системы поощрения. Если учесть, что выбор имеют прежде всего хорошие работники, то можно себе представить, какой ущерб качеству может нанести непродуманная и неэффективная система управления кадрами, когда лучшие сотрудники уходят, а худшие остаются [3, с. 118].

В заключение отметим, что у качества много составляющих, и только все они в совокупности дадут положительный результат. Но все-таки, из всех этих составляющих определяющее значение имеют люди. И люди, стоящие у руля, и рядовые сотрудники. Первые важны, т.к. за качество несет ответственность руководство и система и только руководству подвластно что-либо в системе менять. А вторые важны, т.к. именно ими укомплектованы все рабочие процессы, и если они плохо обучены или не мотивированы, то руководство не сможет осуществить свои смелые идеи и внедрить современные технологии, даже если таковые будут иметься. Вновь обратимся к Демингу, который сказал, что все преобразования осуществляют люди, а не машины [1, с. 18]. Путь к качеству нельзя оплатить, даже купив самые современные компьютеры, новое оборудование и автоматизировав все производственные процессы. Все преобразования и достижения осуществляются людьми. Все новые идеи требуют их знаний, усилий и воли. Как писал Г. Нив, один из самых горячих последователей Деминга, есть три причины, которые заставляют людей работать хорошо: страх, финансовые соображения и их собственное желание (потому что они этого хотят). Как вы думаете, какая из них наиболее эффективна? [12, с. 202]

Список литературы

1. **Deming W. Edwards.** Out of the Crisis. – Massachusetts Institute of Technology, 1986.
2. **Шестаков А.** Особенности национального менеджмента // Стандарты и качество. – 1999. – № 10.
3. **Seymour D.** On Q: Causing Quality in Higher Education. – Macmillan Publishing Company, 1992.
4. **Lewis R.** Total Quality in Higher Education. – St.Lucie Press, 1994.
5. **Blanchard K., Johnson S.** The One Minute Manager. – Berkley Books, 1983.
6. **Брунер Р. и др.** Краткий курс MBA. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2000.
7. **Развитие** стратегического подхода в российских университетах / Под ред. Князева Е.А. Унипресс. – Казань, 2001.
8. **Bounds G.** Et al. Beyond Total Quality Management. – McGraw-Hill, Inc. 1994.
9. **Crosby Ph.** Quality is Free. – McGraw-Hill, 1980.
10. **Cunningham W., Cresso D.** Cultural Leadership. – Allyn and Bacon, 1993.
11. **Glasser W.** The Quality School Teacher. – Harper Perennial, 1998.
12. **Neave H.R.** The Deming Dimension. – SPC Press, 1990.