

Командный подход, с успехом реализованный во многих странах мира, в России имеет место лишь в компаниях, 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. Более жизнеспособными в российских условиях оказались межфункциональные команды, объединяющие представителей различных подразделений (например, команда аудиторов).

Преимущество у данного подхода масса. Прежде всего, при том же уровне мотивации, персонал, работающий в команде, трудится с большим КПД.

Вторая модель — модель Таннебаума-Шмидта — отражает стиль управления, приводящий к формированию вовлеченности, и который больше похож 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 (рис. 2).

Опыт успешного вовлечения партнеров нашей компании позволил сформировать модель вовлеченности (рис. 3).

Первые два способа достижения вовлеченности уже были озвучены: командная работа и делегирование полномочий. Эти способы можно расширить до участия в проектах, рабочих, инициативных группах.

Положительная тенденция последнего времени состоит в том, что так пессимистично воспринимаемые российскими руководителями «кружки качества» трансформировались в инициативные группы рабочих, которые за свои идеи улучшения получают небольшие надбавки. Эффект состоит даже не в том, что именно рабочие лучше знают производственный процесс, а в том, что идеи услышаны.

Другие методы повышения вовлеченности можно объединить в группу обучения. Персонал, владеющий информацией, чувствует себя более уверенно и меньше сопротивляется переменам. На практике 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, работники предприятия, в отличие от консультантов, делают это на понятном языке с родными и близкими примерами.

Поразительный эффект каскадного обучения достигается на крупных предприятиях. На одном из предприятий, численностью около 3000 человек, в ходе аудита наблюдалась ситуация, потрясшая даже бывалого аудитора: рабочие объясняли, как принципы менеджмента качества реализуются на их предприятии, как они находят критические контрольные точки (по НАССР), как политика предприятия отражает реальную ситуацию. Работники подразделений, не попавших в область СМК, пытались добиться их включения!!!

Таких примеров мало, но это результат неформального каскадного обучения, приведшего к вовлеченности персонала.

Третья группа методов, поражающая своей простотой и тем самым отталкивающая глубоко интеллектуального российского человека, — это активные методы обсуждения: мозговой штурм (обычный и негативный), фокус-группы, номинальные группы, методика Филлипса 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 приносит максимальные дивиденды. При этом позитивный эффект достигается тем, что персонал может высказаться. В этом случае 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 работник 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, аудитора IRCA (с международной регистрацией). Данный способ эффективно используется в ситуации, когда возникает необходимость вовлечь конкретного человека. Метод проблематичен для людей предпенсионного возраста.

Стимулирование корпоративного духа — пожалуй, самый популярный в настоящее время инструмент, часто используемый не по назначению и в извращенной форме.

Метод кооптации следует отнести к психологическому подходу, в рамках которого лицо, больше всех сопротивляющееся переменам, назначают ответственным за процесс. Как правило, смелость сопротивляться есть лишь у сильной личности, а сильная личность, облеченная ответственностью, неминуемо вовлекается.

Резюмируя, хочется привести принципы вовлеченности **Питера Грейзера**, которые очень похожи на принципы СМК:



Рис. 3. Модель вовлеченности