**Обеспечение качества труда**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

— Кто вы по профессии?

— Лучший.

— Что — «лучший»

— Я — лучший по профессии.

А. Кнышев. Тоже книга

Не менее важными аспектами при обеспечении конкурентоспособности организации являются и вопросы качества выпускаемой продукции. Если инспекция труда (оценка рабочих мест) может дать возможность выявить внутриорганизационные затруднения, то анализ качества дает возможность увидеть затруднения при использовании продукта организации, оценить ее преимущества по сравнению с аналогичными товарами других фирм.

В последнее время вопрос качества продукции становится одним из основных для клиентов, большая часть их претензий к своим поставщикам в той или иной степени связана с проблемами качества.

Исследование, проведенное одной из маркетинговых фирм в США и Канаде, показало, что клиенты отказываются от своих поставщиков по следующим причинам:

1 % — умерли, ушли на пенсию;

3% — поменяли работу или место жительства;

5% — являются клиентами своих друзей и знакомых;

9% — из соображений конкуренции;

14% — не удовлетворены качеством;

68% — не одобряют равнодушное отношение поставщиков.

То есть, более 82% (последние две причины) клиентов уходят от своих партнеров именно в связи с неудовлетворенностью вопросами качества товара, так и услуги.

Сегодня вопрос качества наиболее важен, так, как это cyщественный параметр конкурентоспособности товара.

**Подходы к обеспечению качества**

В истории подходов к обеспечению качества можно выделить два основных периода.

1. Период контроля — примерно до 60-х годов XX в, предполагалась, что качество можно обеспечить путем оценки качества произведенного товара и ее соответствия заданным стандартам. Контроль обеспечивался как на входе (проверка качества сырья), так и на выходе — контроль качества продукции. Поэтому большое внимание уделялось созданию отделов контроля и внедрению технологий проверки выпущенного товара.

2. Период управления качеством (контроллинга) — как технологический процесс обеспечения качества на каждом из этапов производства. Процесс обеспечения качеств должен включать[[1]](#footnote-1):

• оценку уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей;

• долгосрочное прогнозирование;

• планирование уровня качества;

• разработку стандартов;

• проектирование качества в процессе конструирования разработки технологом;

• контроль качества сырья;

• пооперационный контроль в процессе производства;

• приемочный контроль;

• контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи);

• анализ отзывов и рекламаций покупателей.

Понятно, что задача обеспечения качества продукции при таком подходе является междисциплинарной и должна стать предметом взаимодействия различных подструктур организации.

**Уровни качества**

Для нас же, в рамках менеджмента персонала, основной вопрос — формирование установки на качество у сотрудников организации и выделение сферы ответственности поста персонала за достижение высокого уровня качества продукции. Можно выделить несколько уровней качества (рис. 2).

1. Обязательный уровень качества — самый низкий (законно) [Приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозу будет поставлено даже недолгое существование фирмы. Этот уровень («Это») обеспечивается системами контроля качества.

2. Ожидаемый уровень качества — это качество, ожидаемое клиентом, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование организации. Этот уровень («Мы») обеспечивается культурой организации.

3. Сознательный уровень качества — это такой уровень качества, который клиент даже не ждет, но без сомнения оценил бы его по достоинству. Этот уровень («Я») обеспечивается личностным вдохновением каждого сотрудника.

*Сектор «Это» —* обязательный уровень качества

*Система оценки качества*

*Сектор «Мы» —*

ожидаемый уровень качества

*Культура организации*

*Сектор «Я»* —

сознательный уровень качества

*Личное вдохновение*

Рис. 2. Уровни качества персоналом

Так как организация должна постараться обеспечить все уровни качества, целесообразно строить работу с персоналом по достижению одновременно трех типов результата:

1) обязательного уровня качества — применять системы контроля, оценки труда, включать сотрудников в подготовку предложений по видоизменению технологий, не обеспечивающих достаточного уровня качества;

2) корпоративного уровня качества — формировать проектные группы, объединенные общим представлением о качестве и создающие программу его достижения, внедрять разработанные ими представления в корпоративную культуру организации как нормы реализации деятельности;

3) сознательного уровня качества — формировать личностную ориентацию на качество у управляющих компаниями и каждого сотрудника путем оказания лидерского влияния на коллег. В этом могут помочь не только действия и стиль поведения менеджеров, но и разумная система стимулирования труда, подкрепляющая формирующуюся у персонала ориентацию на качество.

1. Управление качеством. *—* М.: ЮНИТИ, 1998. [↑](#footnote-ref-1)