

Н. И. Осипенко, И. В. Трифанов, Л. И. Оборина

МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Рассмотрена взаимосвязь мотивации и управления персоналом с СМК.

Ключевые слова: персонал, мотивация, система менеджмента качества, ресурсы.

Внедрение стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000 в организациях представляет собой процесс целенаправленно вводимых организационных и процедурных нововведений в сложившуюся систему качества, а также в отношения между поставщиками и потребителями [1].

Огромную роль в достижении целей организации и решении задач в области качества играет персонал. Персонал является одним из важных ресурсов, действующих в организации, так как существенная роль в эффективной работе системы менеджмента качества (СМК) принадлежит ему. Для бизнеса важнее денег являются источники денег, т. е. потребители, а их интересует качество, цена, обслуживание, время исполнения заказа, система скидок и т. д. Эти вопросы напрямую связаны с системой качества. В связи с этим руководитель организации должен сам возглавить работу по качеству, а проблемы СМК распределить между всем персоналом согласно сфере ответственности каждого сотрудника. Для этого целесообразно создать систему, в которой люди правильно взаимодействуют друг с другом без вмешательства руководства, т. е. персонал работает в системе, а руководитель организации – над ее совершенствованием. Качество – это не только качество изделий, деталей, материалов, но и качество процессов их создания, а значит, и качество работы сотен и тысяч людей, составляющих данную организацию. Все они должны быть вовлечены в СМК. Накопленный опыт показывает, что персонал необходимо мотивировать к качественному труду и к участию в процессе постоянного улучшения системы менеджмента качества. Принуждение человека работать качественно не дает должного результата. Другой подход к мотивации: хорошая заработная плата, строгий спрос за обеспечение качества и боязнь потерять работу, по мнению многих специалистов передовых фирм, тоже не совсем эффективен, так как у работника сковывается инициатива. При этом он боится совершить ошибку, не рискует, находится в тени. Именно поэтому многие ученые рекомендуют для повышения эффективности СМК организации изживать страх у персонала [2]. Известно, если ошибки в работе влекут за собой санкции, каждый сотрудник предпринимает все для того, чтобы скрыть эти ошибки. Стоимость скрытой ошибки в несколько раз превышает стоимость выявленной. В связи с этим рекомендуется наказывать людей за ошибки крайне редко и только в тех случаях, когда установлен злой умысел либо злостная халатность.

Для повышения эффективности СМК необходимо устранить барьеры между отдельными структурами в вертикальных (между руководителями и сотрудниками) и горизонтальных (между отдельными структурами и их сотрудниками) направлениях.

Важно оптимизировать отношения внутри организации между отдельными должностными лицами, а также отношения между заказчиком и поставщиком.

Для того чтобы персонал лучше понимал требования к его работе, необходимо внедрить карты со статистическими показателями и систему регулирования процессов с помощью статистических методов. При этом исключается формализм и повышается достоверность менеджмента качества, так как должен постоянно проводиться сбор данных, анализ процессов обработки информации и управления процессами. Каждому руководителю фирмы необходимо довести до сотрудников организации философию качества предприятия: согласовывать краткосрочные требования с долгосрочной ориентацией. При этом следует не допускать выполнения работ, не имеющих смысла. Необходимо выдвигать требования постоянного усовершенствования вместо произвольных целей и обеспечить возможность гордиться своей работой, т. е. устранить все, что ставит под сомнение возможности каждого рабочего и менеджера на производстве и в организации в целом [2]. Создание творческой атмосферы и условий для сотрудничества позволит персоналу лучше адаптироваться к новым стандартам и требованиям. Существует мнение, что никто не сможет сделать организацию богатой, кроме людей, которые работают в ней [2]. В связи с этим подготовка кадров является одним из способов достижения эффективности в деятельности организации. Руководство должно проводить программы систематического обучения и подготовки персонала, помогая полному раскрытию возможностей каждого работника. Подготовка представляет собой обучение навыкам, позволяющим поднять производительность труда, обеспечить требуемое качество [2].

Главная цель обучения должна заключаться в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, необходимыми для достижения целей организации. Главной целью организации является улучшение бизнеса и своих возможностей.

Обучение необходимо производить в трех случаях: когда человек поступает в организацию; когда работника назначают на новую должность или поручают другую работу; когда проверка показывает, что у персонала не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы [3].

Каждая организация должна сама определить потребность в обучении, выбрать методы и способы проведения обучения, а также рекомендации по оценке результативности его проведения. Процесс обучения персонала играет первостепенную роль в развитии и совершенствовании любой организации, так как в современных усло-

виях нужны грамотные и думающие специалисты. В СМК организации актуальной является разработка документированных процедур «Методика подготовки и аттестации персонала» и «Методика оформления персонала». Данные документы регламентируют общие требования к подготовке, аттестации и оформлению персонала, а также устанавливают матрицу ответственности и процедуру оформления кадровых документов. Затраты на обучение должны рассматриваться как необходимые инвестиции. Необходимо создать эффективную программу обучения и атмосферу самосовершенствования для каждого сотрудника. Учить сотрудников выгоднее, чем менять их [4].

Обучение персонала представляет собой часть системы мотивации, так как при этом повышается мастерство исполнителей, за которое устанавливаются бонусы при материальной мотивации. Обучение людей одновременно обогащает их и воспитывает в духе преданности интересам организации. Мотивация отражает состояние личности и определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации [3]. Мотив – это повод, причина необходимости действовать, побуждение к чему-либо.

Спротивление изменениям возникает у персонала всегда, когда организационные изменения влекут за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления [2]. В связи с этим для повышения эффективности управления персоналом и его работой необходимы ресурсы для материальной мотивации. Эти ресурсы могут определяться экономией, достигнутой за счет совершенствования процессов СМК, например, путем снижения технологических потерь. Рекомендуется стимулировать персонал не только за качественное выполнение стандартных процессов, но и за их совершенствование, а также совершенствование продукции. Причем совершенствование процессов и их мотивация должны выдвигаться на первый план. Общее материальное стимулирование персонала должно включать кроме базовой зарплаты, например, за изготовление плановой продукции при соблюдении всех параметров технологического процесса, также оплату по системе бонусов [4]. В систему бонусов необходимо вводить стимулирование за мастерство, определяемое уровнем варибельности процессов, например, за совершенствование технологии, за выявление непроизводственных потерь и другие мероприятия по совершенствованию СМК [5; 6].

Для руководства необходимо устанавливать бонус за добавление стоимости, который прямо пропорционален бонусам за мастерство и снижение потерь, устанавливаемым для конкретных исполнителей. Целесообразно также назначение определенного бонуса для работников, занятых на ключевых процессах СМК организации. По мнению известного специалиста в области мотивации Иосио Кондо, даже профессионально разработанная СМК не будет работать, если персонал не мотивирован. Рекомендуется использовать индивидуальные, групповые и корпоративные элементы мотивации по уровням. Например, на первом уровне, который создает защищенность, должен устанавливаться гарантированный минимум оплаты труда и социальный пакет. На втором уровне дол-

жна осуществляться индивидуальная мотивация, например, доплата за квалификацию, качество работы. Разработка индивидуальной моральной мотивации повышает самооценку работника, создает базу для интеллектуального и профессионального его роста.

Групповой уровень мотивации предполагает начисление определенного процента от выработки отделам, командам, процессам. Командная работа является мотивирующим фактором, закрепляя сопричастность каждого сотрудника общему делу [4]. Этот уровень мотивации сплачивает сотрудников, позволяет установить между ними доверительные отношения. Корпоративный уровень мотивации предполагает бонусы по итогам работы организации в целом, развитие корпоративной культуры. Этот уровень выступает как инструмент формирования удовлетворенности и лояльности персонала. При разработке системы мотивации обязательными составляющими должны стать моральная и организационная мотивация.

Мотивация должна быть адресной и обоснованной, взаимовязанной с процессом оценки. В качестве метода оценки выполнения поставленных целей может быть использована методология «Управление по целям», когда в рамках оценочного собеседования происходит обсуждение, постановка и согласование целей и затем в установленный период оценивается выполнение задания [4].

Для этого необходима трансляция стратегических целей организации на уровень исполнителей, выстраивание иерархии целей, например, стратегия организации на пять лет, план на год по организации, план на год по подразделениям, персональный план на год. При этом все уровни целей должны быть гармонизированы между собой. Для оценки работы по достижению целей следует разработать сбалансированную систему показателей (ССП), включающую в себя индикаторы финансовые, бизнес-процессы, производственные процессы, обучение, развитие. При этом руководство организации должно выступать не только в качестве контролера, но и как партнер, способный помочь персоналу в осуществлении поставленных задач.

Опыт внедрения СПП в красноярских фирмах при выстраивании системы мотивации, ориентированной на СМК, показал, что уже на начальных этапах мотивация персонала существенно возрастает, цели становятся понятными, формируется командный и корпоративный дух. При этом увеличивается эффективность труда, повышается качество, сокращаются издержки производства, идет непрерывное совершенствование процессов. Персонал при этом осознает себя как главную ценность организации, с большей готовностью принимает на себя ответственность за выполнение работы, не сопротивляется перспективным нововведениям, что сокращает срок их внедрения. Каждый работник организации быстрее думает, включается в решение проблем, следовательно, повышается его индивидуальная «рентабельность».

Оплата труда при мотивации персонала, рассчитанная по методу самооценки, может быть определена по формуле

$$Z_i = F_i + \frac{C}{100} P,$$

где Z_i – итоговый размер оплаты труда подразделения; F_i – фиксированная часть оплаты труда; C_i – оценка работы подразделения; P – размер переменной оплаты труда.

Работа подразделения оценивается по формуле

$$C = \sum_{i=1}^n \alpha B_i + \sum_{i=1}^n \beta S_i + \sum_{i=1}^n \gamma D_i + \sum_{i=1}^n \delta E_i,$$

где C – интегральный показатель самооценки, $i = 1 \dots n$ – подразделения организации; α – вес оценки достижения цели; B_i – оценка достижения цели (рассчитывается как средняя оценка за установленный период времени); β – вес оценки соответствия стандартам качества (рассчитывается по числу результативных мероприятий по исправлению выявленных несоответствий в ходе внутренних проверок); S_i – оценка соответствия стандартам качества (рассчитывается по числу результативных мероприятий по направлению выявленных несоответствий в ходе внутренних проверок); γ – удельный вес результативности процессов организации; D_i – оценка результативности процессов организации (рассчитывается как сводная оценка процессов, включающая оценки хода, результативности и зрелости процесса по эффективности); δ – вес оценки удовлетворенности потребителя; E_i – оценка удовлетворенности потребителей (определяется путем опроса потребителей).

Весовые коэффициенты $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$.

Предлагаемая зависимость позволяет привести к интегрированной оценке такие разноплановые показатели деятельности организации, как степень достижения подразделением целей, соответствие продукции стандартам качества, функционирование процессов и удовлетворение потребителей качеством работы.

Деятельность подразделения персонала организации должна оцениваться регулярно. Интегральная оценка

показателей создает основу для планирования улучшений и совершенствования СМК организации [5; 6].

Таким образом мотивация персонала является важнейшим направлением повышения эффективности СМК организации.

Достижение максимальной эффективности персонала может быть реализовано через эффективный диапазон форм мотивации, сбалансированную систему показателей, доведение стратегических целей до каждого сотрудника, а также через интегральную оценку деятельности подразделений и структуру заработной платы каждого работника организации.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. Введ. 31.08.2001. М. : Изд-во стандартов, 2001. 20 с.
2. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала / Ю. Н. Богданов, Ю. В. Зорин, Д. А. Шмохин // Методы менеджмента качества. 2001. № 11. С. 14–19.
3. Швец, В. Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества / В. Е. Швец // Стандарты и качество. 2001. № 1. С. 11–13.
4. Владимирцев, А. В. Системы менеджмента качества и процессный подход / А. В. Владимирцев, О. А. Марценковский, Ю. Ф. Шеханов // Стандарты и качество. 2003. № 2. С. 17–22.
5. Использование процессного подхода в системе менеджмента качества // Стандарты и качество. 2004. № 8. С. 14–17.
6. Трифанов, И. В. Сертификация систем менеджмента качества : учебное пособие / И. В. Трифанов, О. В. Смелая ; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Красноярск. 2005. 84 с.

N. I. Osipenko, I. V. Trifanov, L. I. Oborina

MOTIVATION AND MANAGEMENT PERSONNEL AS AN INTEGRAL PART OF SYSTEM MANAGEMENT QUALITY

Motivation and management personnel with system management quality are examined.

Keywords: personnel, motivation, system management quality, resources.