
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В СООТВЕТСТВИИ С ПРИНЦИПАМИ КАЧЕСТВА

Щербакова Екатерина Михайловна,

аспирант кафедры стандартизации и управления качеством государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области – Финансово-технологической академии; katherine_galak@mail.ru

Автором рассматривается подход к совершенствованию мотивационного механизма с позиций всеобщего управления качеством. Подобный мотивационный механизм является не только гарантией вовлеченности сотрудников, но и создания оптимальных условий труда персонала, а также способом преодоления проблемы трудового кризиса. Таким образом, можно добиться реализации идеи «всеобщего качества», ведь от труда персонала напрямую зависит качество производимого продукта.

Ключевые слова: мотивационный механизм, всеобщее управление качеством, качество труда, обеспечение качества труда.

В последнее время все чаще приходится слышать о преимуществах внедрения систем менеджмента качества, получаемых организацией от ее эффективного функционирования. Однако, СМК, как любая социально-экономическая система, полностью зависит от труда работников предприятия, где она внедрена. Качество конечного продукта не формируется только на каком-то этапе его производства. Оно представляет собой результат согласованной работы сотрудников и четко организованных процессов их деятельности. Именно персонал определяет конкурентоспособность фирмы, имея прямое влияние на качество конечного продукта. Поэтому вопрос обеспечения качества труда персонала, по мнению автора, является одним из актуальнейших.

Главная идея всеобщего управления качеством была заложена еще А. Фейгенбаумом в 50-х гг. XX в. Качество конечного продукта зависит не только от мероприятий, контролирующих его технические характеристики, но и от того, насколько эффективно организована работа на предприятии, причем ведущая роль отводится персоналу. Одним из механизмов всеобщего управления качеством является обеспечение качества, представляющее «часть менеджмента качества, направленную на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены» [1].

Идея всеобщего управления качеством дает нам основание предполагать, что трудовая деятельность, осуществляемая работниками, не только влияет на конечный продукт, но может быть подвержена управляющим воздействиям, проводимым с итоговой целью обеспечения качества производимой продукции и выполняемых услуг. Стараясь обеспечить качество продукта, многие исследователи обращают внимание исключительно на его характеристики, тогда как качество труда остается вне поля зрения. Но, по мнению автора, такой подход не рационален. Качество труда – это степень соответствия совокупности свойств процесса трудовой деятельности документально установленным требованиям при созданных руководством организации условиях вовлеченности персонала. В свою очередь обеспечение качества труда представляет собой процесс, выполнение которого является гарантией того, что работник осуществляет свои трудовые функции в соответствии с установленными требованиями. Решающую роль в этом процессе играет мотивация трудовой деятельности.

Обеспечение качества труда – задача достаточно сложная. С одной стороны, трудовая деятельность осуществляется работниками, которые непосредственно влияют на производимый продукт; с другой стороны, для выполнения трудовой деятельности должны быть созданы условия, а это уже зависит от руководства организации. Следовательно, обеспечить качество можно только при взаимодействии персонала и руководства. Основная проблема заключается в создании эффективного мотивационного механизма, который представляет собой процесс взаимодействия внутренних побудительных сил и внешних воздействий, определяющих формирование мотивов трудовой деятельности для реализации поставленных организационных задач.

Автор полагает, что подобная проблема должна не только решаться системно, но также для этого необходимо опираться на принципы менеджмента качества, приобретающего в этом случае особое значение. Все без исключения принципы менеджмента качества могут быть применены для создания эффективной системы управления человеческими ресурсами. Одна из идей всеобщего управления качеством как раз и состоит в том, чтобы «превратить» наемных работников в сотрудников организации, готовых разделить ее судьбу, то есть основой является ресурсный подход.

С точки зрения TQM персонал является внутренним потребителем организации. Организация полностью зависит от своих потребителей, поэтому необходимо знать их потребности, принимать меры для реализации их ожиданий. Персонал в этом случае не исключение. К сожалению, на российских предприятиях нередки случаи, когда потребности персонала игнорируются или удовлетворяются в меньшей степени, чем это необходимо. Это обуславливает снижение качества труда работников, так как не оправдываются их ожидания в удовлетворении потребностей.

Принцип процессного подхода подразумевает четкое разделение деятель-

ности организации на процессы. Мотивация персонала – единый процесс, проходящий через всю организацию. Сутью этого процесса является то, что персонал предоставляет свой интеллектуальный потенциал или физические возможности для качественного выполнения своих обязанностей. В результате этого получается продукт его труда. Менеджеры оказывают управляющее воздействие с помощью ресурсов, имеющихся в их распоряжении, т.е. осуществляют воздействие с целью достижения цели.

Рассматривая мотивацию, как процесс, можно сказать, что принцип главенствующей роли руководства заключается в том, что руководители компании должны создать такие условия, при которых сотрудники будут в наибольшей степени вовлечены в процесс достижения организационных целей, в том числе в области качества, что является одной из составляющих формирования мотивационного механизма. Причем решается эта задача менеджерами на своем уровне управления в соответствии с делегированными полномочиями.

Вовлечение сотрудников происходит при качественном выполнении ими своих профессиональных обязанностей и при справедливом вознаграждении за это. Продуманная система мотивации персонала позволяет обеспечить вовлечение сотрудников в работу, использовать их способности на благо организации. Наиболее результативно работают верно мотивированные, квалифицированные сотрудники, обладающие творческим потенциалом и ориентированные на стратегию и ценности компании. Задача TQM в отношении персонала – превращение существующих организационных стимулов в мотивы для того, чтобы работник рассматривал труд как потребность. Важно, чтобы индивидуальные цели каждого сотрудника, так или иначе, совпадали с целями организации. А для этого необходимо, чтобы работа приносила удовлетворение, была привлекательной, интересной, творческой и приносила достаточный доход. Тогда можно будет утверждать следующее: потребность к труду будет мотивировать работника на выполнение своих трудовых обязанностей.

Принцип системного подхода тесно связан с принципом процессного подхода. Определение процессов и управление ими для достижения целей организации в области качества направлены на повышение результативности и эффективности деятельности, осуществляется системно, т.е. учитывается их взаимосвязь. Система управления персоналом тесно связана с системой менеджмента качества, ввиду огромного числа общих вопросов, решаемых в рамках взаимодействия этих двух систем. Система мотивации персонала традиционно считается элементом первой системы, однако, может быть отнесена и ко второй, так как в управлении качеством уделено достаточно много внимания человеческому фактору.

Основываясь на достоверных данных, руководство организации должно принимать соответствующие решения, периодически изучая мнение персонала или же проводя подобные мероприятия в случае возникновения спор-

ных ситуаций. Решение может быть принято как для конкретного работника, так и для группы работников. Главным условием является подтверждение принятого решения достоверными данными. В этом случае гарантируется принятие и поддержание решения персоналом организации. В противном случае, это приведет лишь к демотивации работников. В вопросе построения эффективно функционирующего мотивационного механизма, влияющего на качество труда, именно изучение мнения работников организации должно стать основанием для принятия решений. В настоящее время широкое распространение получил маркетинг внутреннего потребителя, который позволяет руководству организации быть в курсе проблем персонала и предпринимать своевременные меры по улучшению управленческой деятельности, для поддержания заинтересованности персонала в работе на предприятии, и как следствие, улучшения системы организационной мотивации. Поэтому проведение всесторонних исследований проблем персонала должны войти в практику эффективного менеджмента человеческих ресурсов.

Мероприятия, помогающие реализовать принцип постоянного улучшения, проводятся в соответствии с предыдущим принципом. Для персонала принцип улучшения заключается в улучшении условий труда, предоставлении возможности обучения сотрудников, повышении квалификации и совершенствовании трудовых навыков, своевременной ротации кадров, продвижении по карьерной лестнице. Однако, далеко не на всех предприятиях реализуется этот принцип в отношении персонала. Обучение позволяет работнику применять новые методы в своей деятельности, предлагать нестандартные решения, направленные для достижения поставленных руководством задач. Но руководство не всегда готово отчислять средства на обучение сотрудников, видя только краткосрочные выгоды. Зачастую на предприятие возможность прохождения обучения воспринимается, как поощрение, что оказывает влияние на успешную мотивацию сотрудников к работе. Повышение в должности перспективных сотрудников, ротация кадров, делегирование полномочий являются эффективными мерами стимулирования персонала, однако их влияние на качество трудового процесса оценивается в меньшей мере.

Каждый работник оплачивается руководством организации за приносимые результаты труда, определяемые умственным потенциалом, знаниями, компетентностью, аналитическими способностями, опытом и другими качествами. Условно говоря, персонал является «поставщиком» интеллектуального продукта, за который получает оплату. Взаимовыгодные отношения с поставщиками являются одним из принципов качества. Это способствует расширению возможностей каждого из них для создания конечного продукта высокого качества. Работники согласятся отдать свой интеллектуальный потенциал на благо компании только в том случае, когда их потребности будут полностью удовлетворены предложениями организации. Таким образом, мы видим трансформацию системы персонал–поставщик в персонал–потребитель.

Отношения между персоналом компании должны строиться именно на этих принципах, так как в них уже заложена возможность достижения мотивационного эффекта за счет обеспечения качества труда.

Инновационный прорыв должен стать движущей силой российской экономики, именно на это возлагает надежды российское правительство. Но как сделать так, чтобы люди трудились для реализации этой цели? Согласно положениям ведущих мотивационных теорий, работники не смогут самоотверженно трудиться над созданием инновационных продуктов, пока не будут удовлетворены их базовые потребности, т.е. организация возлагает на себя ответственность за это. Главной потребностью работника становится в таком случае стремление продуктивно работать на благо организации. В этом и заключается основа эффективного мотивационного механизма. В ответ на затраченные средства на его реализацию мотивационный механизм приносит гораздо больше – приверженность работников делу, которым они занимаются. Важно то, что даже в кризисные для организации периоды сотрудники вряд ли оставят место работы, а будут предпринимать усилия для ее спасения.

Следует отметить, что многие российские предприятия сертифицированы на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000. Однако, нередки ситуации, когда подобные требования выполняются лишь формально или частично. Это является одной из проблем менеджмента качества на сегодняшний день. Сертификат открывает перед организациями возможности для работы с новыми клиентами, выход на рынки, в том числе и международные. Именно эти обстоятельства становятся причинами недобросовестных проверок органами по сертификации. Напомним, что целью принятия стандартов ИСО 9000 было стабильное функционирование документированной системы менеджмента качества продукции предприятия-поставщика, которое свидетельствует о некотором уровне надежности поставщика и добротности его компании, а также может гарантировать минимальный уровень, который дает возможность выхода компании на рынок. Тогда какое же качество может гарантировать сертификат, если проверяющая сторона закрывала глаза на несоответствия, выявленные в системе управления организации, в том числе и в системе управления персоналом.

Согласно положениям международного стандарта ИСО 9001-2011, «на соответствие продукции требованиям прямо или косвенно может влиять персонал, выполняющий любую работу в рамках системы менеджмента качества» [2]. Пункт стандарта 6.2.2 прописывает обязанности организации при подготовке персонала. Про то, что руководство должно мотивировать работников, прямо в тексте стандарта не говорится, однако, должна быть определена компетентность персонала, то есть требования, предъявляемые к конкретной должности. При необходимости должна проводиться дополнительная подготовка с целью совершенствования знаний работников. Результаты трудовой деятельности подлежат оценке для принятия обоснованных решений насчет каждого сотрудника организации. Обеспечение

осведомленности персонала направлено на его вовлечение в работу руководством того или иного уровня. Все сведения о работниках должны быть задокументированы.

При работе организации в условиях всеобщего управления качеством существует понятие внутреннего маркетинга. Это не просто план внутренней взаимосвязи руководства с более низкими иерархическими уровнями при выполнении решений руководства, а новый подход в предоставлении информации между работником и организацией, а также результирующий процесс управления человеческими ресурсами. Это позволяет руководству организации быть в курсе проблем персонала и предпринимать своевременные меры по улучшению управленческой деятельности, для поддержания заинтересованности персонала в работе на данном предприятии, и как следствие, улучшения системы организационной мотивации. С точки зрения внутреннего маркетинга, основной проблемой организации является своевременно узнать и понять мнение внутреннего потребителя, т.е. получить необходимую информацию для создания или совершенствования существующего мотивационного механизма.

Так, например, возможно будет проведение периодических исследований по изучению мнений работников организации, а также руководителей. С помощью статистических методов проводится обработка результатов исследования, на основании которых и принимаются решения об улучшении существующего мотивационного механизма.

На российских предприятиях зачастую решения принимаются руководителями, без учета мнения работников. Возможно, на малых предприятиях такой подход использовать справедливо. Но ведь на предприятиях промышленного сектора зачастую трудится огромный штат сотрудников, поэтому лица, принимающие решения, не осведомлены о потребностях работников, что делает любую корректировку мотивационного механизма малоэффективной. К сожалению, наши руководители не привыкли к подобному стилю работы, решения по-прежнему принимаются директивно, хотя наличие на многих предприятиях сертифицированной системы качества должно стимулировать руководителей к принятию совершенно иного подхода к работе.

Трудовой кризис в промышленном секторе порождает необходимость скорейшего вмешательства с целью улучшения кадрового управления в промышленном секторе. При этом вопрос кадрового обеспечения предприятий становится как никогда актуальным, так как многие из них в настоящий момент испытывают дефицит высококвалифицированных кадров. Причины этого явления вызваны социально-экономическими изменениями, произошедшими в 90-х гг. XX в. Низкая заработная плата, снижение престижа инженерного труда, сокращение реального сектора экономики, неграмотный и малоэффективный менеджмент, уменьшение количества выпускников технических вузов и другое явились причинами трудового кризиса. Для решения этих проблем необходимо:

- привлечение молодых работников на предприятия отрасли;
- развитие системы адаптации персонала;
- закрепление специалистов на местах и обеспечение карьерного роста;
- создание эффективной системы передачи знаний.

В настоящее время важное место в кадровой работе предприятий промышленного сектора отводится омоложению кадров, повышению их квалификации, сохранению преемственности поколений и участию в научно-исследовательской работе. Однако, по мнению автора, прежде чем предпринимать какие-либо меры, что зачастую и происходит на наших предприятиях, необходимо трезво и с разных сторон оценить потребности персонала для создания эффективного мотивационного механизма с точки зрения всеобщего управления качеством.

Для того чтобы гарантировать высокое качество производимого продукта, любой организации необходимо в первую очередь задуматься о решении проблемы повышения качества труда с помощью создания эффективного мотивационного механизма, учитывающего интересы как организации, так и работников. Для этого можно применять методы маркетинговых исследований внутреннего потребителя. Организации, имеющие сертифицированные системы менеджмента качества, должны уделить внимание их полному приведению в соответствие с основными принципами качества, в том числе и в вопросах, касающихся персонала. Именно применение основных концепций всеобщего управления качеством для совершенствования системы управления персоналом, направленной на повышение качества труда, по мнению автора, должно стать эффективным средством достижения целей, поставленных перед персоналом многочисленных предприятий промышленного сектора.

Список источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2012. – С. 8.
2. ISO 9001:2011. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2012. – С. 5.
3. ISO 10018:2012. «Quality management systems – Guidance – People involvement and competence in quality management systems».
4. Щербакова, Е. Управление качеством труда – как инновационное решение проблемы трудового кризиса в проектных организациях [текст] / Е. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2013. – № 7. – С. 46.

IMPROVING MOTIVATION MECHANISM IN ACCORDING TO THE PRINCIPLES OF QUALITY

Scherbakova Ekaterina Mikhaelovna,

Post-graduate student of Standardization and quality management department, The Finance and Technology Academy;
katherine_galak@mail.ru

The author discusses an approach to improve the motivation mechanism in terms of total quality management. Such a motivational mechanism is not only a guarantee of employee engagement, but also to create optimal working conditions of staff, as well as a way to overcome the problem of labor crisis. This way to achieve the realization of the idea of «total quality», because of the work of the personnel directly affects the quality of the manufactured product.

Keywords: motivational mechanism, total quality management, quality of labor, quality assurance of labor.