

УДК 33-65

Место мотивации персонала в системе менеджмента качества

09, сентябрь 2012

Сиряк В.И.

МГТУ им. Н.Э. Баумана
dekan@ibm.bmstu.ru

В современных системах управления предприятиями все более заметную роль начинает играть управление качеством продукции и услуг. Актуальность этой темы связана с приходом на российский рынок новых компаний, что подразумевает необходимость создания конкурентных преимуществ. Внедрение системы менеджмента качества подразумевает изменение многих методов действий в различных сферах работы предприятия. Для того, чтобы эти изменения прошли успешно и комфортно, руководителю следует задуматься над способами мотивации персонала.

Восемь принципов менеджмента качества определены в ИСО 9000:2000 «Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь» и в ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества – Руководящие указания по улучшению деятельности»:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) лидерство руководителей;
- 3) вовлечение людей;
- 4) процессный подход;
- 5) системный подход к менеджменту;
- 6) постоянное улучшение;
- 7) основанный на фактах подход к принятию решений;
- 8) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Стоит отметить, что суть третьего принципа заключается в том, что работники всех уровней являются сутью организации и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для пользы организации. Применение именно этого принципа приводит к тому, что работники начинают понижать важность своего вклада в работу организации, искать возможности для повышения своего профессионального уровня. Это способствует более плавному введению новых методов работы и поддержанию эффективности работы персонала.

На рисунке 1 представлена иерархия потребностей человека, предложенная А. Маслоу в 40-е гг. По мнению Маслоу, человек, прежде всего, стремится к удовлетворению физиологических потребностей, таких, как еда, сон, потребности в одежде и жилье. Далее идут потребности в ощущение безопасности и защищенности, то есть в желании иметь стабильный заработок и гарантии рабочего места. Эти две группы потребностей можно удовлетворить с помощью так называемой внешней мотивации или материальной мотивации. Остальные же потребности относятся к внутренней или моральной мотивации.



Рис. 1. Иерархия потребностей человека

Предприятие, которое вводит систему менеджмента качества, должно задуматься, над тем, как создать у сотрудников мотивацию и исполнять предписания системы менеджмента. Денежная мотивация выглядит наиболее легкодоступно. Но невозможно просто повышать размер оплаты труда, так как вклад каждого сотрудника не равнозначен. Разумней применять системы премий за проделанную работу. Достаточно ввести критерии оценки работы, и уже по оценке работы начислять премии, а размер премии должен непосредственно зависеть от самой оценки.

Данный метод имеет и свои минусы. Во-первых, топ-менеджеры имеют возможность назначать премии самим себе, что приводит к недовольству работников более низкого звена. Это происходит довольно часто, в разгар кризиса многие топ-менеджеры американских банков назначали себе весьма солидные премии. В России менеджеры заводов могут иметь зарплаты с учетом премии в несколько раз превышающие зарплаты самих рабочих, создающих продукт. Во-вторых, этот метод имеет низкую эффективность. В некоторый момент заработная плата перестает мотивировать сотрудников. Это хорошо показано в опыте профессора психологии в Принстонском Университете Сэма Глуксберга, который использовал «Задачу со Свечой», придуманную Карлом Дункером. В опыте участвовали две группы. Первой группе предложили решать задачу со свечой, чтобы просто замерять среднее время для такого рода задач. Второй группе была предложена денежная премия первым пяти людям, решившим эту задачу. Результаты были сногсшибательными: участники второй группы решали эту задачу в среднем на 3,5 минуты дольше. Т.е. обещанное вознаграждение подавляло креативное мышление. Была проведена еще одна модифицированная версия эксперимента, где условия задачи были упрощены и сразу намекали на вариант ее решения. Таким образом, задача переходила из разряда креативных в разряд механических. И вот тут вторая группа «с мотивацией» значительно опередила первую.

Таким образом, если ставится задача поиска креативного, нового решения, то денежная мотивация, может даже создать затруднения. А задача поиска новых решений часто ставится перед наукоемкими предприятиями, которые и вводят системы менеджмента качества.

Методы внутренней мотивации гораздо более сложные. Они подразумевают создание у сотрудника ценности в работе, ценности в приложении усилий во время выполнения работы, идеи о том, что работа является неотъемлемой частью жизни. К этим методам относятся:

1. Одобрение и похвала работы сотрудников. Многие сотрудники готовы работать намного усерднее, чтобы заслужить одобрение, особенно, если это одобрение уважаемого ими человека.

2. Вознаграждение свободным временем. Если сотрудник справляется с работой быстрее намеченного срока, это не повод загрузить его новой работой, наоборот, стоит позволить тратить ему это время так, как ему пожелается.
3. Проявление интереса к сотруднику. Удовлетворение социальных потребностей является необходимой составляющей создания здорового коллектива, а также приводит к повышению желания гордиться проделанной работой.
4. Продвижение по служебной лестнице. Новая должность, связанная с новыми обязанностями, даже без существенного повышения заработной платы, может стать импульсом к повышению производительности.
5. Предоставление самостоятельной работы. Этот метод ведет к личной заинтересованности работника в работе.
6. Призы. Это могут быть как материальные подарки сотрудникам, так и нематериальные, такие, как выбор лучшего работника или создание доски почета.
7. Создание миссии компании. Это позволяет создать общее видение компании и ее будущего у сотрудников. Важно, чтобы каждому сотруднику миссия компании была близка.

На данный момент в России чаще всего используется денежная мотивация сотрудников, но с приходом все большего числа конкурентов, создания новых рынков, предприятиям стоит задуматься над созданием сплоченной команды, которую объединяют общие идеи, цели и стремления.

Литература

1. Ребрин Ю.И. Управление качеством. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
2. Ежемесячный научный журнал «Молодой ученый» №6, 2009.