

3. Мотивация выполнения требований стандарта ISO 9001

Термины	Вопросы для размышления
Мотивы	В полной ли мере вам делегированы полномочия на исполнение ваших работ? Какие еще необходимы полномочия? За счет чего улучшить отношения внутри Вашего коллектива? Отвечает ли ОТК за качество конечной продукции? Понимают ли, что нужно сделать, чтобы люди почувствовали себя причастными к общей цели организации? Как достичь такого состояния в организации, когда все работают единой командой?
Стимулы	
Осознанность	
Потребности	
Побуждение	
Мотивация	
Стимулирование	

3.1 Недовольство клиентов	2
3.2 Руководители сопротивляются.....	2
3.3 Сотрудники сопротивляются.....	3
3.4 Наличие целей и потребностей.....	4
3.5 Осознанность мотивов.....	4
3.6 Эффективность и результативность.....	5
3.7 Знание результатов	5
3.8 Наивные представления о мотивации.....	5
3.9 Политика кнута и пряника	6
3.10 Стимулы.....	6
3.11 Термины.....	7
Приложение 1. Типовое содержание проекта «Life Plan»	8
Шаблон для проектирования своего жизненного плана в рамках Института качества жизни...8	
Эффекты и добавленные ценности (п.5)	8

Когда мы говорим о качестве, то очень часто в голове возникают мысли об удовлетворении потребностей. Кстати, если посмотреть на предыдущее определение качества из стандарта ISO 8402:1994, то обнаружим, что качество - совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

Менеджмент качества делит потребителей на внешних и внутренних. Если с удовлетворением внешних потребителей более-менее все понятно, то, как быть с внутренними потребителями, т.е. с персоналом организации?

Руководители знают, что им приходится побуждать людей работать на организацию. Но осознают ли они глубину этой проблемы? Понимают ли, что нужно сделать, чтобы люди почувствовали себя причастными к общей цели организации? Как достичь такого состояния в организации, когда все работают единой командой, и все имеют ясно осознаваемые мотивы выполнения производственных заданий, мотивы критического отношения к своему труду и мотивы улучшения своей деятельности? В данном параграфе мы попытаемся осветить ответы на эти вопросы и дадим одну из возможных методологий решения проблемы мотивации людей в организации. Не к труду – это мы оставим в коммунистическом прошлом, а к мотивации достижения целей. Про важность наличия целей и правил их формулировки мы писали в предыдущих параграфах, где сказали, что если у человека нет четко сформулированной цели в своей работе, в особенности в области качества, то с него требовать, его побуждать, мотивировать нельзя.

3.1 Недовольство клиентов

Невнимательное отношение руководства к проблеме мотивации своих сотрудников приводит к тому, что у клиентов пропадает стимул для приобретения продукции у такой компании. Качество продукции – это не только система необходимых условий, представленная стандартом ISO 9001, но и важнейшее достаточное условие – мотивированное вовлечение персонала.

Недовольство клиентов поставщиками товаров и/или услуг существует всегда и везде. Однако главные убытки из-за плохого качества товаров несет клиент, и по этой причине обеспечение качества направлено на клиентов.

Организация не выполняет свои обязательства перед клиентами, как правило, потому, что

- не четко определен клиент;
- не все требования клиента были учтены;
- исполнение требований не было запланировано надлежащим образом с учетом возможностей организации и необходимых ресурсов;
- то, что необходимо было сделать, не было разъяснено лицу, которое совершает работу;
- исполнитель знал, что необходимо было сделать, но не выполнил этого надлежащим образом;
- точное выполнение вызвало бы технические и финансовые проблемы;
- никто не нес полной ответственности за проверку точного выполнения всех требований;
- масса других причин

Результат – клиент перешел к другому поставщику. Стандарт ISO9001 предоставляет просто замечательную модель изъятия этих причин из производства.

3.2 Руководители сопротивляются

Таблица 3.1. Типовой диалог консультантов с руководителями при обсуждении необходимости разработки системы менеджмента качества по ISO 9001

Типичные высказывания руководителей	Контраргумент консультанта
Я 20 лет уже руковожу предприятием и обходился без всей этой ерунды. Знаю	Ваша продукция Европейского или Японского уровня качества? Нет. И не хотите? Диплом о высшем

сертификат нынче моден. Где и за сколько его можно купить?	образовании, видимо, тоже покупали?
Чепуха! Помогите лучше с деньгами. Я куплю новое оборудование и новые технологии.	Отлично. И застрянете с ними, как с теми, старыми, которые имеете. Эти ведь не зря устарели. Другие люди разработали новые технологии, их (читай иностранная) система производства двигалась к новым изобретениям, новым разработкам. Может все-таки запустить этот механизм у Вас?
Убрали бы лучше налоги.	Ага, есть враг - внешний в лице государства. А сотрудники Ваши – вредители?
Точно. Эти бездельники не хотят работать. А на днях, вообще, электродвигатель уволокли.	Так, приехали. Вы же говорили, что у Вас все отлично.
Ну не все, но мы и сами справимся.	Нет проблем. Делайте все сами, но без современной системы менеджмента качества Вам не обойтись. Рынок – жестокая штука. И Ваш конкурент Вас обойдет, если только Вы не преобразуете принципы управления и отношение своих людей к работе.
Чего Вы от меня хотите?	Мне кажется, что это Вам что-то нужно.

3.3 Сотрудники сопротивляются

Таблица 3.2. Типовой диалог специалистов службы качества организации при разработке процедур, документирующих правила работы и процессы

Типичные высказывания специалистов против	Контраргумент специалиста службы качества организации
Я знаю свою технологию, не нужна мне книга с правилами, мне ваши процедуры, вообще, не нужны.	А если Вы заболели, уволились, мы все потеряем? А если Вы допустили ошибку, где ее будем искать? (или будем скрывать?)
Еще я буду все прописывать и всем рассказывать, сколько времени я трачу на разработки, и что я при этом делаю.	Есть чего стесняться? Этот документ – внутренний для компании, Вашим детям о нем рассказывать не будем.
Я лучше Вас знаю, что и как мне нужно делать.	Это – просто замечательно. Мы очень рады. Будьте добры – задокументируйте.
Да не буду я никогда пользоваться этими процедурами, у меня и так все в голове.	Пользоваться будем мы при внутреннем аудите, чтобы выявить, а действительно все ли в голове и все с ней в порядке? А при обнаружении несоответствий или необходимости изменения придется процедуры переделять Вам.
У меня не времени. Видите весь стол завален документацией.	Нам очень грустно, что у Вас не хватает на все времени. Именно поэтому мы просим Вас помочь нам структурировать Ваш процесс, чтобы было Вам и нам понятно, где вход, где выход, какие ресурсы необходимы, кто имеет ответственность и полномочия. И главное - какова цель Вашей работы и как Вы ее достигаете?
Моя цель – хорошо выполнять работу.	Замечательно. А Вы можете измерить качество своей работы? И, вообще, пожалуйста, выпишите на листочке, что может повысить эффективность Вашей работы, что препятствует повышению эффективности, что виновато, и кто будет делать.

3.4 Наличие целей и потребностей

Источником активности человека, как это общепризнано в настоящее время, являются его потребности. Обычно процесс удовлетворения потребностей выступает как целенаправленная деятельность. Достигая свои цели, человек удовлетворяет свои потребности. Если эти цели связаны с производством, то наличие осознанных целей всеми сотрудниками просто обязательно для грамотного менеджмента. Если эти цели четко понимаются руководством, формулируются им, и руководство знает какие стимулы и мотивы приводят к достижению поставленных им целей, осознанных и принятых подчиненными, то мы можем рассчитывать на эффективное достижение общей цели организации.

Главенствующие потребности человека очень разнообразны. Кто-то хочет маленького тихого счастья в семейном кругу. Кто-то испытывает постоянную потребность в успехе. Кто-то жаждет больше всего социальной справедливости. Не означает ли это, что мы с этими тремя типами людей не сможем «справиться» на производстве? Нет, не означает. Поскольку есть еще и базовые потребности, генерируемые не только физиологией человека, но и социально-культурной средой его существования. Должны быть найдены и поняты общие для коллектива потребности, и движение по их удовлетворению осуществляется по следующей цепочке (рис.3.1):

Цели ↔ действия ↔ мотивы/стимулы ↔ потребности

Рис.3.1. Цепочка активности человека.

Движение по этой цепочке обеспечит понимание и способ решения нашей проблемы: цели есть у руководства, потребности есть у подчиненных, а мотивы тогда становятся связующим звеном, побуждающим людей к действиям, если цели руководства находят свое отражение и понимание в головах у подчиненных.

Здесь мы не можем согласиться с типовыми учебниками по менеджменту и управлению персоналом, авторам которых хочется, чтобы "Ведущей потребностью человека должна стать потребность в труде". То есть утверждается, что человечество, по крайней мере, за две тысячи лет так и не смогло это сделать. Ах, какие мы все нехорошие! Как-то неудобно за наших предков и за нас таких совсем глупых!

Потребности возникают из неудовлетворенности требований организма (в том числе — общества), необходимых для его нормальной жизнедеятельности, и направлены на устранение этой неудовлетворенности. Часть потребностей общества, для удовлетворения которых необходима экономическая деятельность, носит название экономических потребностей. Социальные формы проявления и удовлетворения экономических потребностей в решающей мере определяются общественно-экономическим строем, отношениями к собственности. Рынок ориентирован не просто на удовлетворение потребностей потребителей, а на удовлетворение спроса покупателей (платежеспособного спроса), вытекающего из их потребностей.

3.5 Осознанность мотивов

Итак, чтобы что-то сделать хорошо, будем считать, что одним из условий выступает решение проблемы мотивации выполнения задания. Но мотивы, кстати, как и потребности могут быть осознанными и неосознанными. В связи с этим, можно построить следующую пирамиду (рис. 3.2):

- Наличие мотивов
- Наличие мотивов, знание о том, что они есть
- Наличие мотивов, знание о том, что они есть, их осознанность

Рис. 3.2. Пирамида осознания мотивов.

Очень грубо можно понять разницу между мотивами и стимулами следующим образом: стимулы – это овеществленные мотивы. Чтобы обеспечить мотивированное вовлечение какого-либо человека, мы должны разобраться в структуре и иерархии его мотивов. Затем собрать их вместе, произвести их превращение в стимулы и получить эффективно работающий коллектив.

3.6 Эффективность и результативность

Целей у организации много, у каждого подразделения свои, и у каждого человека тоже. Как свести их воедино. Можно рассматривать в качестве общих целей обеспечение и повышение эффективности и результативности какого-либо процесса, в частности, и всего производства в целом. Затем надо определить вклад каждого в достижение этих целей. Если встать на эти позиции, то мы можем понять, какие цели организации в области качества следует ставить, и наличие каких стимулов необходимо для достижения этих целей.

3.7 Знание результатов

Рассматривая проблему мотивации, можно отметить, что кроме цепочки активности и пирамиды мотивации, изображенных на рис. 3.1. и 3.2 следует обратить внимание на то, что безрезультатное достижение целей это – нонсенс, "сизифов труд". Знание человеком результатов своей деятельности выступает инструментом обратной связи для корректировки своих потребностей, осознания мотивов и формирования целей (см. рис.3.3).



Рис.3.3. Обратная связь в мотивации

Если только человек не может оценить результаты своего труда, не может получить информацию о них, то он начинает действовать стихийно, вслепую, т.е. "прицел" в жизни сбивается. Поскольку речь идет о нормальных людях, которым стыдно плохо работать, то знание результата своей деятельности является стимулом для стимула к изменению цели: а нельзя ли сделать лучше и превзойти полученные результаты как по количеству, так и прежде всего по качеству. Но достигнутые результаты в соответствии с поставленными целями не могут служить основой для этих улучшений, если не произойдет удовлетворения потребностей человека.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить успешное поведение с их точки зрения, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется у них с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата.

3.8 Наивные представления о мотивации

Многие руководители и простые люди полагают, что для того, чтобы побудить человека работать на организацию достаточно простого материального вознаграждения. И они абсолютно правы! Обычно мы принимаем сотрудников на работу, предложив им некоторую систему оплаты труда. Чтобы человек начал работать в организации, надо заключить трудовой контракт и можно приступать к работе. То есть то, что он работает на организацию, определяется контрактом, профсоюзом и Трудовым кодексом. Все! Только о качестве труда и качестве продукции речи здесь не идет.

К сожалению, придется развеять миф о том, что деньги всегда побуждают человека работать лучше и усерднее. Представим ситуацию. Мы стали платить работнику в два раза больше. Он стал в два раза лучше работать?... Мы неоднократно задавали этот вопрос в организациях и в 100% случаях получали отрицательный ответ.

Типичное заблуждение: считается, что руководитель эффективно будет двигаться к цели, если он координирует работу и *заставляет* людей выполнять ее.

Тем не менее, многие руководители так и действуют, поскольку это является достаточно укоренившимся стереотипом поведения. Реализуется он на практике принципом: "Ты – начальник, я – дурак, я – начальник, ты – дурак". Конечно, можно предположить по определению, что начальник – самый умный. Однако, часто подчиненные бывают более образованы, чем их руководство.

Не надо бояться, что люди, которыми мы управляем, могут быть более компетентны в чем-то, чем мы. Мы их нанимали на работу для того, чтобы меньше работать самим, чтобы они с чем-то справлялись лучше, чем мы, чтобы не выполнять то, что крадет наше время у общих организационных задач.

Руководитель сможет организовать свой процесс управления людьми полноценно только тогда, когда кроме планов и регламентов работ, координирующих усилий по организации работников и т.д., он будет четко осознавать каковы его собственные мотивы и мотивы его подчиненных, и как мотивы подчиненных "укладываются" в сознании руководителя, согласованы ли они.

Что заставляет человека работать с полной отдачей и на благо организации – центральный вопрос современного менеджмента. К настоящему времени уже сформированы некоторые модели мотивации, которые можно приложить к производству и попытаться вдохнуть в них жизнь так, чтобы мотивационная составляющая производственного процесса была на виду и осознана всеми членами организации.

3.9 Политика кнута и пряника

Хорошо известно, что мы можем воздействовать на людей. Наиболее известная политика – это политика кнута и пряника. Она применяется вполне успешно сейчас и будет применяться в будущем, сколько бы ни говорили наиболее продвинутые специалисты по управлению персоналом и менеджеры, что это - устаревший подход. Тем не менее, четко выставленная перед людьми ответственность за нарушение технологии, не выполнение задания в срок и, с другой стороны, полная оплата и поощрения за улучшения качества продукции и процессов – самый простой способ начинать строить систему мотивации на производстве.

Отметим, что не всегда простой "пряник" в виде материального вознаграждения не всегда приводит к более усердной работе. Что делать, если управление производством находится в состоянии стагнации, и задействовать материальный стимул не представляется возможным? Если надо строить систему менеджмента качества, как организовать людей на дополнительную работу, если за свою "основную" текущую работу они не могут получить заработную плату достаточную для регенерации организма? Кроме того, очень часто есть дисбаланс ответственности и полномочий у людей, когда ответственность превышает многократно то, чем они могут распоряжаться, - полномочиями, т.е. правом на принятие решения и использования ресурсов.

Из собственного опыта автора при опросе группы людей во время учебных занятий: что может явиться для вас стимулом для улучшения качества работы, первое, что сразу называлось: платите деньги. Но после некоторого размышления группа называла еще 5-6 стимулов, которые к материальным напрямую не отнесешь¹.

3.10 Стимулы

Стимулы делятся, как правило, на два класса: материальные и моральные. Материальные и моральные стимулы только тогда приводят к улучшению качества результатов труда и самого процесса производства, когда они сформированы на базе удовлетворения выявленных потребностей человека. Если человек не имеет потребности в постоянном успехе и признании группы людей, но он отменный специалист – профессионал в своем деле, то надо ли ему становиться менеджером? Возможность варьирования между материальными и моральными стимулами при мотивации персонала служат, так называемые, индивидуальные карты карьерного роста. Карты роста разрабатываются службой управления персоналом для каждого сотрудника вместе с ним. Еще лучше, если эти карты строятся на основании жизненного плана. Один из

¹ Попробуйте провести простой тренинг среди персонала по мотивации, обнаружится много интересных соображений и предложений по улучшению качества.

вариантов жизненного плана, используемый в Институте качества жизни приведен в Приложении 1 к этому параграфу.

Для мотивации используют внутренние и внешние стимулы. Внутренние стимулы могут быть определены самой работой, когда достигается удовлетворение от достижения результата, когда работа представляется важной для самовыражения, когда есть чувство значимости выполняемой работы.

При разговоре о внешних стимулы очень часто используется слово - вознаграждение. Оно возникает не от самой работы, а предоставляется организацией, оценивающей по заслугам ваши достижения: повышение зарплаты, признание руководством и коллегами, повышение по служебной лестнице, придание символов статуса и престижа, а также дополнительные бонусы (оплачиваемый престижный отпуск, служебный автомобиль за счет компании).

3.11 Термины

Побуждение – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Потребности – переживание человеком нужды в каком-либо объекте, условиях среды, необходимых для его существования и развития.

Осознанность – полное понимание чего-либо, доведенность до сознания.

Мотив² – побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Стимул – реализуемый и предлагаемый в какой-либо форме мотив.

Стимулирование – процесс осознания и реализации мотивов в практической деятельности.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

² *Мотивы* являются личностным побуждением к активности и тесно связаны с жизнедеятельностью, ее средой и ощущением себя в этой среде. Мотивы рассматриваются как причины поведения человека, вследствие которых он действует определенным образом. Мотивов может быть много, они могут быть в иерархии, могут усиливать и ослаблять друг друга, а могут и подчинять.

Приложение 1. Типовое содержание проекта «Life Plan»

Шаблон для проектирования своего жизненного плана в рамках Института качества жизни

№	Параграф	Подсказки
	Название проекта	Название проекта должно быть звучным и отражать сущность и амбициозность ваших устремлений.
1	Цели	Укажите цель проекта. Учтите, что она должна быть достижима и измерима. Цель - это как ваше состояние, так и состояние целевой аудитории, в которые вы намереваетесь попасть.
2	Задачи	Опишите кратко пошаговые действия для достижения цели.
3	Целевая аудитория	Опишите, кто будет потреблять результаты проекта, за что и кто будет платить деньги.
4	Результаты и признаки результативности	Опишите, как будет определяться тот факт, что цели достигнуты, какие измеримые признаки опишут, что желаемое состояние достигнуто. Идентифицируйте требования потребителей результатов Вашего проекта. Как установить канал обратной связи с потребителем результатов Вашего проекта для определения его удовлетворенности результатами Вашего процесса?
5	Эффекты и добавленные ценности	Укажите (1) какие результаты (2) как породят (3) какие эффекты, воздействующие на заинтересованные стороны, (4) какие добавленные ценности они получат: <ol style="list-style-type: none"> 1. целевая аудитория 2. авторы проекта 3. партнеры проекта - сотрудники 4. партнеры проекта – внешние лица 5. Институт качества жизни 6. социум
6	Ответственность и полномочия	Кто, за какие действия отвечает при реализации проекта? Кто и какие действия по ходу проекта уполномочен совершать самостоятельно? Кого Вам необходимо привлечь для реализации проекта?
7	Старт проекта	Какой набор условий будет стартовать ваш проект? Когда и почему вы скажете себе, что я начал реализацию проекта?
8	Ресурсы	Определите, какие потребуются ресурсы, и как вы собираетесь их доставать.
9	Срок реализации проекта	Когда можно стартовать проект? Когда планируется получать результаты? Когда проект произведет эффекты?
10	Степень ответственности	Укажите степень вашей готовности взять на себя обязательство по реализации проекта от начала и до конца.
11	Взаимосвязи	С какими другими проектами будет осуществляться взаимосвязь?

Эффекты и добавленные ценности (п.5)

№	Заинтересованная сторона	Результат	Эффект	Добавленные ценности
1				
2				
3				
4				
5				
6				