

## КОМПОНЕНТЫ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

© 2012 Г.В. Ларионов, Д.В. Виноградов\*

**Ключевые слова:** качество, контроль, мотивация, диаграмма Исикавы.

Рассмотрен один из самых распространенных методов контроля качества продукции - метод диагностики качества по модели Исикавы, отражающей основные направления работы с персоналом для его высокой мотивированности, влияющей на качество продукции.

Существуют различные методы контроля качества продукции, услуги, персонала, среди которых особое место занимают статистические методы.

Многие из современных методов математической статистики довольно сложны для восприятия, а тем более для широкого применения всеми участниками процесса управления качеством. Поэтому японские ученые отобрали из всего множества семь методов, которые наиболее применимы в процессах контроля качества.

Заслуга японских специалистов состоит в том, что они обеспечили простоту, наглядность, визуализацию этих методов, превратив их в инструменты контроля качества, которые можно понять и эффективно использовать без специальной математической подготовки. В то же время при всей своей простоте эти методы позволяют сохранить связь со статистикой и дают возможность профессионалам при необходимости совершенствовать их.

Таким образом, к семи основным методам, или инструментам, контроля качества относятся следующие статистические методы:

- 1) контрольный листок;
- 2) гистограмма;
- 3) диаграмма разброса;
- 4) диаграмма Парето;
- 5) стратификация (расслоение);
- 6) диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма);
- 7) контрольная карта.

Перечисленные инструменты контроля качества можно рассматривать и как отдельные методы, и как систему методов, обеспе-

чивающую комплексный контроль показателей качества. Они являются наиболее важной составляющей комплексной системы контроля всеобщего управления качеством. В последнее время наиболее часто используется метод диагностики качества продукции предприятия по модели Исикавы.

Диаграмма Исикавы, известная также как "рыбий скелет", строится на предприятии в случае необходимости совершенствования его деятельности, т.е. в момент, когда есть явное несоответствие действительности запланированным показателям.

Одним из самых действенных способов изучения истинных причин возникновения проблем в производственном процессе признана диаграмма Исикавы, которая применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции, услуги, персонала на предприятии. Диаграмма Исикавы является тем инструментом менеджера, который обеспечивает системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

В современных условиях хозяйствования качество является определяющей категорией стратегического развития бизнеса предприятия любого масштаба. Тем более это касается крупных промышленных предприятий, имеющих жесткую структуру, медленно реагирующих на воздействия внешней среды. Именно из-за отсутствия необходимой гибкости в работе такие предприятия должны пристально следить за уровнем качества.

Качество продукции, услуги, персонала, оборудования является комплексным компонентом взаимодействия многих составляющих

\* Ларионов Глеб Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент; Виноградов Денис Вадимович, студент. - Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. E-mail: gleb@larionov.la.

(элементов) предприятия, таких как человеческие ресурсы, машины, станки, оборудование, финансы, материалы, технологии. При этом точность станка непосредственно влияет на качество изготавливаемой на нем детали механизма, однако воздействие персонала оценить непросто. Одним из объективных факторов этой взаимосвязи является квалификация работника, менеджера, уровень образования, опыт, но это совершенно не означает, что молодой специалист не производит продукцию надлежащего качества или уровень брака у него выше, чем у аналогичного специалиста в возрасте. Здесь роль играют и его личностные качества, и, что немало важно, оправданность затрат времени и сил взамен ожидаемого вознаграждения. Поэтому смело можно утверждать, что мотивация труда персонала, являющаяся неоспоримым двигателем работников в процессе труда, оказывает весомое влияние на качество.

На промышленных предприятиях главную проблему в настоящее время составляют высокая изношенность основных производственных фондов и отсутствие квалифицированных специалистов. Смена поколений персонала происходит крайне медленно, так как рабочие специальности оплачиваются в недостаточном объеме, молодежь не видит перспектив роста и уходит с предприятий. Халатность в работе зачастую связана с непродуманной устаревшей системой мотивации, что приводит к производственному браку или выпуску продукции низкого качества. Таким образом, перед управленцами стоит задача понимания того, как система мотивации, а вернее, ее компоненты влияют на качество продукции, услуг, персонала и т.д.

Под компонентами мотивационной среды предприятия понимаются все составляющие (элементы) внутренней и внешней среды предприятия, влияющие на качество работы персонала, на его заинтересованность работой, на его мотивированность, влияющие на качество продукции промышленного предприятия. Процесс взаимодействия этих компонентов друг с другом в производственном процессе является двусторонним, т.е. имеющим канал связи и обратную связь.

В процессе мотивации взаимодействует целый ряд внутренних составляющих (компонентов) предприятия. Процесс мотивации

персонала, по своей сути, является двусторонним, т.е. имеющим канал связи и обратную связь: мотивация персонала руководством не заканчивается на конкретном работнике, всегда есть его реакция, удовлетворенность или разочарование.

Процесс мотивации видится как взаимодействие четырех основных внутренних элементов предприятия (руководства организации, отдела управления персоналом, непосредственных руководителей подразделений и персонала) при непосредственном воздействии факторов (компонентов) внешней среды (законодательство, общество, уровень НТП). Выделение именно этих четырех внутренних компонентов, на наш взгляд, оправдано в силу того, что между работодателем и работником возникает сложная система взаимоотношений социального, экономического, правового характера, регулирование которых осуществляется посредством работы начальников отделов с персоналом подразделения, и отдела по работе с персоналом, непосредственно занимающегося разработкой, корректировкой и внедрением актуальной для предприятия системы мотивации.

Теперь, зная основные компоненты внутренней и внешней среды промышленного предприятия, задействованные в процессе мотивации, определяются факторы внешней и внутренней мотивации, которые следует учитывать в процессе построения системы мотивации, ориентированной на качество продукции промышленного предприятия.

В диаграмме Исикавы отражены основные направления работы с персоналом для его высокой мотивированности, влияющие на качество продукции промышленного предприятия. Каждый из названных факторов мотивации раскрыт через ряд элементов, влияющих на уровень качества промышленной продукции (см. рисунок).

Характерной особенностью нашего отображения причинно-следственной диаграммы является то, что все факторы (причины) поделены на две основные группы: внутренние факторы (причины) системы мотивации (сверху шкалы) и внешние факторы (причины) системы мотивации (снизу шкалы).

Разделение параметров на внешние и внутренние позволяет определить их важность

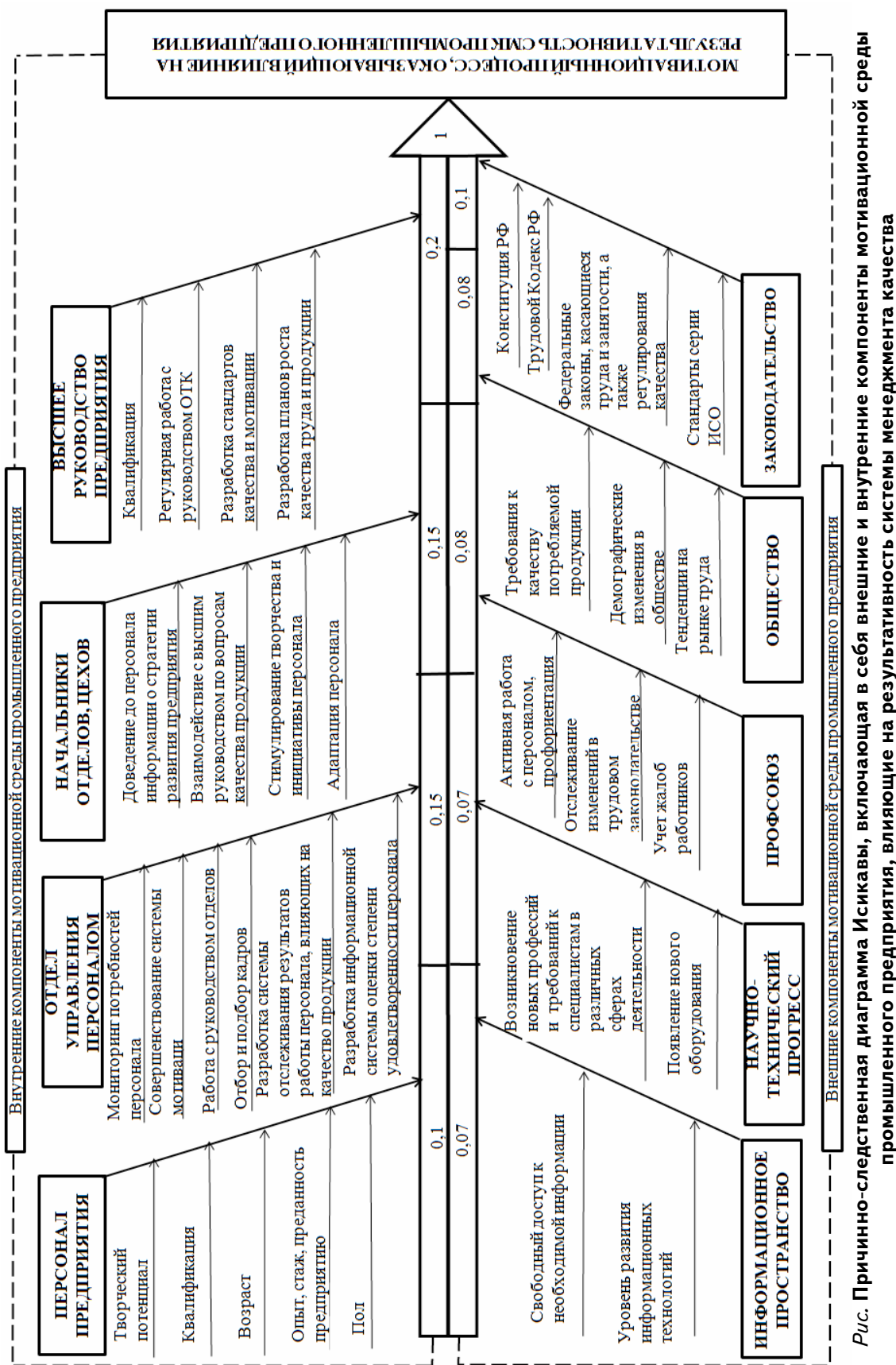


Рис. Причинно-следственная диаграмма Искива, включающая в себя внешние и внутренние компоненты мотивационной среды промышленного предприятия, влияющие на результативность системы менеджмента качества

и степень влияния на процессы качества на предприятиях. Полученные значения важности каждого компонента в долях единицы дают возможность менеджерам предприятия эффективно распределять денежные средства на мероприятия, направленные на повышение качества продукции или оценку адекватности мотивации сотрудников к выполнению требований по повышению качества продукции. Значения важности каждого компонента мотивационной среды промышленного предприятия определяются экспертным методом - для выставления значений баллов проводится опрос руководителей производства и специалистов в области управления качеством, а также управление человеческими ресурсами любого предприятия.

На основе анализа нормативной документации промышленных предприятий, а также тенденций развития мотивационных систем на предприятиях можно выявить ключевые компоненты мотивационной среды предприятия, влияющие на уровень качества промышленной продукции:

◆ квалификация персонала, в том числе высшего руководства (оценивается квалифи-

кационным коэффициентом, разрядом и уровнем классности);

◆ потребности персонала (в основном, физиологические, требующие удовлетворения материальными стимулами);

◆ информированность персонала (доступ к необходимой в работе информации);

◆ гендерные особенности и различия персонала, которыми обусловлен бесперебойный выпуск продукции, возможность выполнения однообразной и монотонной работы в соответствии с заявленными требованиями к качеству конечной продукции.

---

1. *Гришина В.А.* Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. □ 1.

2. *Какушкина М.А., Хмельков А.Б., Гришина В.А.* Система управления социально-трудовыми отношениями в российской экономике: направления совершенствования : монография. Тамбов, 2011.

3. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер : пер. с англ. М., 2001.

4. *Гамидуллаев Б.Н.* Самоуправление: потенциал личности. Ростов н/Д, 2006.

*Поступила в редакцию 24.09.2012 г.*