

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

# МММК

# 10

2011

международный ежемесячный  
профессиональный журнал  
для менеджеров по качеству

[www.ria-stk.ru/mmq](http://www.ria-stk.ru/mmq)



МОТИВАЦИЯ: ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ШАГОВ К ПОВЫШЕНИЮ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

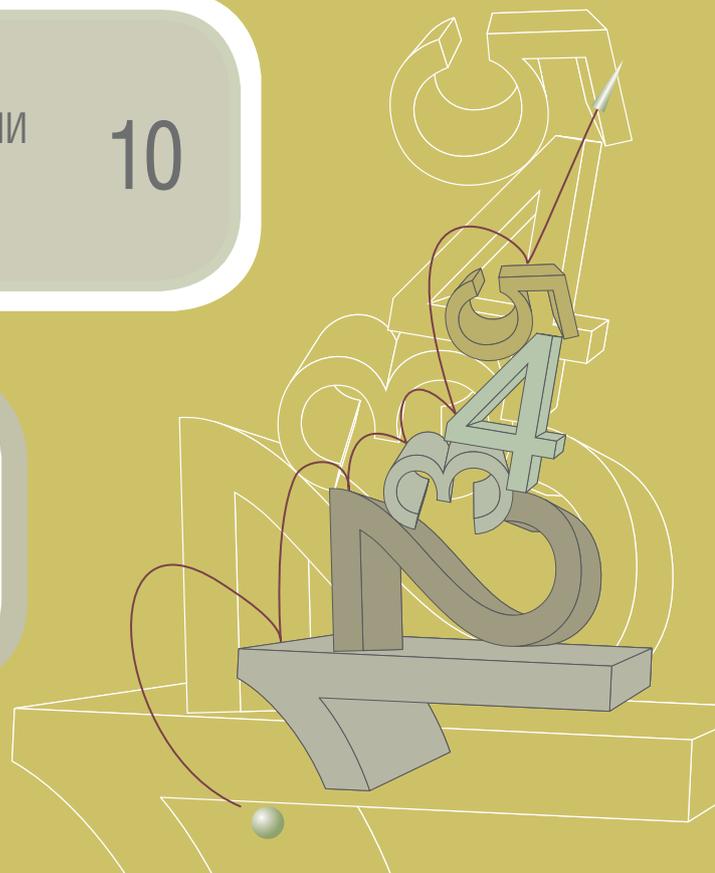
4

КВАЛИГРАММЫ — НОВОЕ СЛОВО В ОПИСАНИИ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

10

ОРИЕНТИР САМОРЕГУЛИРОВАНИЯ —  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
И БЕЗОПАСНОСТЬ ОБЪЕКТОВ  
СТРОИТЕЛЬСТВА

20



ISSN 0130-6898



9 770130 689000 >

# ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА, ОТ СОДЕРЖАНИЯ ДО ДИЗАЙНА, С ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ СЕРВИСАМИ, НЕОБХОДИМЫМИ ДЛЯ ОПЕРАТИВНОЙ РАБОТЫ!

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ПОДПИСКИ НА ЭЛЕКТРОННУЮ И ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИИ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ **СКИДКУ 50%** НА ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ ЖУРНАЛА

СКИДКА 50 %

**Свежий номер**  журнала вы получаете ежемесячно **1-го** числа

**Удобная** навигация, быстрый **поиск** информации

**Возможность** просмотра электронной версии журнала **на любом** компьютере вашего предприятия, **на всех** современных **планшетных** компьютерах и **в электронных** книгах

Возможность **группировать** материалы журналов **по собственному** выбору, готовить информационные документы **руководству** компании



**ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ**

можно на сайте:  
[www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)  
по телефонам:  
(495) 258 8436,  
(495) 506 8029  
и по e-mail:  
[podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

## ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Одиннадцать лет назад **Михаил Львович Рахманов** заступил на пост главного редактора нашего журнала. Это было непростое время. Журнал был переименован, кардинально сменил направленность, подход к публикуемым материалам и т. п. Во многом благодаря усилиям Михаила Львовича, наш журнал преобразился, заиграл новыми красками, расширил число авторов и подписчиков.

И вот наступила грустная минута... М.Л. Рахманов принял решение об уходе. Мы благодарим его за все то доброе, что он сделал для журнала, желаем ему здоровья и творческих успехов на новом поприще. Главным редактором журнала стала **Светлана Эрнстовна Кедрова**, которая была основным помощником М.Л. Рахманова, двигателем и носителем новых идей, направленных на улучшение качества публикаций и имиджа журнала. Пожелаем Светлане Эрнстовне претворить в жизнь все ее замыслы, новых авторов и много-много подписчиков.

Начиная с этого номера первая полоса будет предоставляться в распоряжение лучших специалистов в области качества, авторов нашего журнала. Они смогут высказывать свою точку зрения на любую волнующую их проблему. Насколько та или иная тема актуальна и интересна, решать читателям. Поэтому в первую очередь мы ждем ваших откликов!

*Редколлегия и редакция журнала «Методы менеджмента качества»*

СЛОВО  
ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ...

# МОТИВ ПРОСТОЙ — ДОЛОЙ ПРОСТОЙ!

Говорят, как-то иностранный посол спросил Екатерину II: «Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?» На что она ответила: «Я никогда не заставляю их делать то, что им невыгодно».

Мне кажется, что именно в этот момент и зародилась теория мотивации, а вовсе не со статьи А. Шопенгауэра и уж точно не с публикаций А. Маслоу. Сегодня каждый уважающий себя психолог готов предложить теорию мотиваций, которая все равно в конце концов сведется к идее, высказанной императрицей.

Вообще к психологическим теориям мотиваций я бы призвал относиться с определенной долей здорового критицизма. Во многом это связано с тем, что даже лучшие из них могут нести «проклятие загрязнения» эксперимента. Достаточно сказать, что Хоторнский эксперимент, результаты которого неоднократно цитировались и комментировались в течение более 70 лет многими специалистами в области менеджмента и мотивации, в значительной мере содержит большое число искажений фактов и подтасовок. Оказывается, его первые авторы и интерпретаторы, промышленный психолог Ф. Ротлисбергер и один из руководителей компании «Вестерн Электрик» У. Дж. Диксон, а также научный руководитель эксперимента — профессор Э. Мэйю, полагая, что Карл Маркс неправ, предвещая усиление классово-борьбы, пытались его опровергнуть и показать, что можно построить капитализм с «человеческим лицом». И это ведь тоже прекрасная мотивация!

Вот здесь хотелось бы сказать о научном подходе и «мотивации», когда в угоду некоторым, пусть даже и благим, желаниям, исследователи искажают данные, сознательно подтасовывают результаты. В связи с этим научные журналы вводят институт рецензентов, что, с одной стороны, позволяет повысить достоверность публикаций, с другой — обеспечение качества научных статей таким способом может сдержи-

вать появление инновационных прорывных статей. Например, согласно результатам исследований испанских ученых, из работ, признанных лучшими в истории науки, по меньшей мере 18 первоначально были отвергнуты консервативными рецензентами. И за этим тоже кроется «мотивация». Поэтому правомерен вопрос выдающегося математика-статистика В.В. Налимова: «Отвечает ли наука тому идеалу научности, который сложился вокруг нее? Становится ли наука более научной по мере развития научно-технического прогресса?»

А что же наблюдается в сфере производства? Как правило, речь идет о мотивации в трех аспектах: стимулирование сотрудников на достижение поставленных целей; создание комфортных условий труда сотрудников и, как следствие, их удержание в компании; повышение лояльности сотрудников, формирование имиджа привлекательного работодателя на местном рынке труда. Казалось бы, все просто, но ведь у каждого работающего свое представление о справедливости, своем вкладе в общий результат, сложности и важности выполняемой работы и т. п. Выход, видимо, заключается в том, чтобы цели были легко измеримы на всех уровнях служебной иерархии, а действия администрации — прозрачны.

И тогда, как сказал известный американский специалист в области маркетинга и мотивации З. Зиглар, «горячая вода посредственности превратится в пар выдающегося успеха».

**И.З. Аронов**

**2002 г.**  
Индекс — 31013  
Цена — 501 р. 50 к.

**2003 г.**  
Индекс — 31016  
Цена — 501 р. 50 к.

**2004 г.**  
Индекс — 31031  
Цена — 501 р. 50 к.

**2005 г.**  
Индекс — 31043  
Цена — 501 р. 50 к.

**2006 г.**  
Индекс — 31054  
Цена — 1000 р.

**2007 г.**  
Индекс — 31063  
Цена — 1000 р.

**2008 г.**  
Индекс — 31070  
Цена — 1300 р.

**2009 г.**  
Индекс — 31089  
Цена — 1500 р.

**2010 г.**  
Индекс — 31090  
Цена — 1700 р.

\*Цены указаны с НДС 18%



При работе с архивом журнала на CD  
Вы сократите затраты времени на поиск  
нужной информации, сбор материалов  
по единой тематике, подготовку  
аналитического обзора,  
курсовых и дипломных работ,  
диссертаций.

## АРХИВ СТАТЕЙ ЖУРНАЛА «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА»

на CD

По вопросам приобретения обращайтесь  
в РИА «Стандарты и качество»

**Адрес:** 115280, Москва, ул. Ленинская Слобода, д. 19,  
БЦ «Омега Плаза»  
**Тел.:** (495) 988 8434, 506 8029. **Факс:** (495) 771 6653

Сайт и интернет-магазин:  
**www.ria-stk.ru**

E-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

Миссия РИА «Стандарты и качество» —  
нести людям идеи качества во всем их многообразии

**Издатель ООО «РИА «Стандарты и качество»**  
Генеральный директор Н.Г. Томсон

### РЕДАКЦИЯ

**Ответственный секретарь**

В.А. Савинкина

**Ведущий редактор**

Е.В. Мельникова

**Корреспондент**

Н.Н. Юрков

**Корректор**

Е.О. Главацкая

**Главный художник**

В.А. Черников

**Отдел допечатной подготовки и дизайна**

Н.В. Максимова

Н.И. Марусева

А.Н. Птуха

**Отдел маркетинга и рекламы**

**Директор**

А.И. Анискин

**Менеджеры**

А.И. Колесников

Е.С. Пахомова

E-mail: [market@mirq.ru](mailto:market@mirq.ru)

**Подписка**

**Директор по продажам**

Н.В. Робкина

Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

**Менеджеры**

**по работе с клиентами**

Ю.С. Жмайло,

Н.П. Панченко

Тел.: (495) 258 8436, 506 8029

**Факс:** (495) 258 8437

**E-mail:** [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

**Адрес редакции:**

115280, Москва,  
ул. Ленинская Слобода, д. 19,  
бизнес-центр «Омега Плаза»,  
этаж 2, офис 21

**Тел. редакции:** +7(495) 771 6652,  
988 8434

**Факс:** +7(495)771 6653

**E-mail:** [mmq@mirq.ru](mailto:mmq@mirq.ru)

**Сайт:** [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

**Интернет-магазины:** [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru); [www.mirkachestva.ru](http://www.mirkachestva.ru)

Подписано в печать 19.09.11. Формат 60x90/8.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 3900 экз. Заказ 95544.

Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № 77-11309 от 21.11.01.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Миссия журнала «ММК» — содействовать стремлению к совершенству, предоставляя информацию о методах его достижения

# № 10 2011

## Учредители

Всероссийская организация качества,

ООО РИА «Стандарты и качество»



## Главный редактор

С.Э. Кедрова

## Ответственный редактор

В.А. Лapidус

## Редакционно-экспертный совет

Ю.П. Адлер  
И.З. Аронов  
(научный редактор)  
С.В. Василевская  
А.В. Глазунов  
Н.О. Демидович  
Г.В. Дружинин  
Л.Г. Дубицкий  
В.А. Качалов  
А.В. Кудряшов  
А.Б. Максаков  
Н.В. Михайлова  
Л. Папич (Сербия)  
Н.Г. Томсон  
И.А. Ушаков (США)  
А.Л. Шестаков  
В.Л. Шпер

наши партнеры



© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2011  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.  
При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.  
Перепечатка только с разрешения редакции.

# СОДЕРЖАНИЕ

- Инструменты качества: проверка практикой** 4 **Титов Р.А.** Мотивация: пять главных шагов к повышению эффективности системы менеджмента
- Процессный подход** 10 **Дранишников С.В., Дроздов А.В.** Квалиграммы — новое слово в описании бизнес-процессов
- 16 **Дубовская О.С.** Внутренний аудит процессов деятельности руководства
- Методы поиска новых идей и решений** 19 **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.** Аутстаффинг
- Системный подход** 20 **Вронец А.П., Подольский М.С.** Ориентир саморегулирования — система управления качеством и безопасность объектов строительства
- 24 **Савина В.О.** Две стороны одной медали. Оценка объектов систем менеджмента, построенных на основе требований стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001 (окончание)
- ISO серии 9000: проблемы толкования** 32 **Качалов В.А.** Действительно ли разработчики ISO 9001:2008 отказались от требования фиксировать лиц, санкционировавших передачу продукции на очередные стадии ее изготовления?
- Надежность и безопасность** 38 **Рябова С.В.** Новые подходы к обеспечению безопасности в атомной энергетике
- Возвращаясь к напечатанному** 44 **Качалов В.А.** К вопросу о целях внутреннего аудита
- Блицпрос** 48 **Возможно ли эффективное управление предприятием без использования наказания?**
- Новое и хорошо забытое старое** 50 **Коллизии аудита**
- Вести из Интернета** 56 **Шпер В.Л.** Gamification
- Наша информация** 58 **Колесникова Н.** На ШААЗ пережили шторм-прорыв
- Загадки качества** 61 **Кроссворд**

## Реклама в номере:

АНО «Институт Производства Роста «Оргпром» — 15; Всероссийская организация качества — 31; ООО «Деловое совершенство» — 55. ООО «РИА «Стандарты и качество» — 2, 14, 23, 30, 37, 63, 64, 2-я, 3-я, 4-я с. обложки.

Редакция не несет ответственности за содержание и достоверность рекламных материалов, а также за написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

## ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВА: ПРОВЕРКА ПРАКТИКОЙ

# Мотивация: пять главных шагов к повышению эффективности системы менеджмента



СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ  
Группы компаний «Приоритет»  
(Нижний Новгород)  
и журнала «Методы менеджмента  
качества» (Москва)

## ОПЫТ

Р.А. ТИТОВ



### Ключевые слова

мотивация,  
поведение персонала,  
улучшения,  
система менеджмента,  
эффективность,  
устранение демотиваторов.

Часто получается, что усилия менеджеров по мотивации сотрудников оторваны от настоящих целей, стоящих перед компанией и ее подразделениями.

С одной стороны, во многих организациях есть все признаки активной деятельности по мотивации. С другой — большая часть подобных усилий происходит впустую: нет результата в виде динамично и весомо растущих показателей объемов продаж, качества, производительности, рентабельности.

Никакие премии за результаты работы и ее качество, плановые задания, нормы выработки и перманентный контроль за их выполнением не меняют ситуацию раз и навсегда. Возможно, временно сглаживают.

Как же повлиять на сотрудников так, чтобы не спровоцировать их на уход от ответственности, «перегорание», сокрытие и искажение информации, а мотивировать к достижению целей и выполнению планов?

Чтобы ответить на эти вопросы, был разработан подход к улучшению системы «Встроенная мотивация».

В этой статье мы решили написать об основных шагах встраивания мотивации в систему управления и повышения эффективности последней.

По результатам ряда консалтинговых проектов, обобщения своего опыта и опыта наших друзей и коллег стал вырисовываться некий путь, который может быть основой для тактических действий по повышению мотивации персонала.

### Шаг 1. «Откуда ветер дует» (определить направление мотивации)

Мы часто говорим, что невозможно мотивировать «вообще». Мотивировать всегда нужно «к чему-то». Таким образом, перед началом любых работ по мотивации сотрудников необходимо определить цели организации и задачи, стоящие перед персоналом.

Разумеется, при этом цели должны быть «правильными». Правильные цели подразумевают именно то состояние в будущем, в которое компания должна и может перейти.

Чем детальнее и конкретнее цели — тем проще обозначить направление мотивации. И наоборот: размытые и неясные формулировки влекут за собой такие же нечеткие и разнонаправленные действия по работе с сотрудниками. Нередко можно увидеть, что действующие в компании правила вознаграждения и признания никак не связаны с целями.

*Руководство гипотетической компании КарАрмчиарСистемс (КАС) сформулировало цель «Обеспечение качества продукции».*

*С точки зрения подхода «Встроенная мотивация» эта цель не дает ничего. А вот формулировка «Снижение числа несоответствий продукции у потребителя с 1 до 0,1%» задает тон дальнейшим действиям.*

*Данную цель можно декомпозировать («разложить») на подцели и задачи по подразделениям/службам:*

- **служба маркетинга:** определить требования потребителя к продукции такой-то (к примеру, автомобильным креслам);
- **служба закупок:** снизить число просрочек поставок обивочной ткани на 40%;
- **производство:** вдвое снизить число простоев оборудования по причине аварийного ремонта по цеху № 5
  - и т. д.

Таким образом, можно сказать, что у компании должны быть определены (например, по методике SMART<sup>1</sup>) и декомпозированы по подразделениям и отделам стратегические цели.

Только тогда становится понятно, какого поведения мы должны ждать от сотрудников, к чему мотивировать, чего остерегаться.

Снижение числа простоев оборудования по причине аварийного ремонта почти наверняка будет связано с изменением технологии и графика ремонта. Для этого нужно обновить знания в этой области, применить эти знания на практике, получить и распространить лучший опыт.

<sup>1</sup> SMART — методика формулирования целей, содержащая пять критериев постановки целей: Specific — конкретная; Measurable — измеримая; Achievable — достижимая; Realistic — реалистичная; Time-Bound — определенная по времени. — Прим. ред.

*Именно так и происходило в компании КАС, но с момента принятия целей (начало года) до сентября это не принесло ожидаемых результатов. Сотрудники ремонтной службы не поддерживали инноваций и не стремились изменить методы работы.*

Необходимость технологических и технических изменений требует от людей ответственности, новаторства, стремления к развитию, проведению рискованных экспериментов. Если мы видим, что на данный момент ответственность, новаторство и инициативность — не самые сильные стороны в поведении сотрудников, то это и будет областями для улучшения.

### Шаг 2. «Ориентировка на местности» (определить, ЧТО и КАК влияет на поведение сотрудников)

После того как мы определили «слабые» элементы поведения персонала, мы должны узнать, почему это происходит. Почему сотрудники ведут себя не так, как нужно, чтобы успешно достичь целей?

Стоит отметить, что вариант «это люди такие — они ленивы, избегают ответственности, их нужно постоянно контролировать и понукать» здесь применять нельзя! В противном случае все усилия по управлению человеческими ресурсами сведутся к наказанию/увольнению «плохих» сотрудников и набору «хороших», которые, в действительности, скоро также окажутся в категории «плохих».

Примем за аксиому и будем искренне верить в то, что все люди изначально имеют положительную внутреннюю мотивацию. Наверняка ни один здравомыслящий человек, придя на рабочее место, не ставит цели: а) воровать; б) халтурить; в) «гнать» брак; г) ломать оборудование; д) избегать инициативы и т. п. [1]. Если у вас есть подозрение, что ваши сотрудники в большинстве соответствуют этим

а, б, в, — это всего лишь означает, что кто-то или что-то заставляет их так поступать, разрушая изначально положительную мотивацию.

Причина такого негативного (или, в некоторых случаях, нейтрального) по отношению к поставленным целям и задачам поведения кроется в воздействии на человека извне. Устраиваясь в организацию, новобранец хочет заработать, получить признание, самореализоваться, но в ряде случаев не может этого сделать легальными в рамках компании средствами. К чему, например, проявлять инициативу и добиваться признания и дополнительного заработка, если действует негласный принцип «инициатива наказуема»? Зачем снижать число несоответствий, если легче договориться с контролерами о приемке продукции или начальником о смягчении нормы по браку?