

Мотивационные возможности стандартов ISO серии 9000 и цели в области качества

Е.Р. Борисова

Чебоксарский кооперативный институт Московского университета потребительской кооперации, 428025, г. Чебоксары, пр. М. Горького, 24, тел.: (8352) 499827, d_pkv@coop.chuvashia.ru

Интерпретируются требования стандартов ISO серии 9000, «правильное» исполнение которых может привести к созданию мотивов улучшения качества. Приводятся причины неудач построения эффективных систем менеджмента качества. Вводится понятие набора необходимых и достаточных условий успешной работы. Пирамида целей рассматривается как основной мотиватор деятельности в области качества, а пирамида ответственности и полномочий как структура для реализации мотивов.

Ключевые слова: система менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, мотивация, стимулирование, требования, удовлетворенность, необходимые и достаточные условия

Введение

Если посчитать сколько раз в стандартах ISO 9000 версии 2000 г. встречается понятие "цели", то обнаружится, что в некоторых документах до 40 раз, и, естественно, в основном с дополнением "в области качества". Поскольку система менеджмента качества является частью системы менеджмента организации, то основополагающий стандарт ISO 9000:2000 прописывает кроме того, что "Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации", а также, что "Политика и цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром для организации". Однако, этого не происходит в массовом порядке, организации не видят этого ориентира. Количество предприятий, имеющих соответствующие сертификаты, до смешного мало в нашей стране по сравнению с западными странами. Экспертные заключения, выраженные во многих статьях, в частности, высказанные В.Г. Версаном [1–2] приводят парадоксальную цифру – "до 80 % организаций, внедривших и сертифицировавших системы качества... не получили ожидаемого эффекта". Есть и еще более жесткие заключения о том, что до 80 % организаций подошли к внедрению систем качества формально.

Дыра между культурой управления производством развитых стран и российским менталитетом в области управления организациями огромна. Предложения по заполнению ее содержатся в многочисленных книгах по менеджменту, описывающих правила грамотного менеджмента, принятые и развиваемые в цивилизованных странах, например, [6–9], ко-

торые по сути сводятся или просто к переводу с английского, или к транскрипции американского и европейского опыта в этой области. К сожалению, большинство современных руководителей организаций и их собственников не читает этих хороших книг, полагаясь на свою интуицию «дикого» бизнесмена. Тем не менее, подвигнуть их к ликвидации безграмотности может так или иначе желание получить сертификат по ISO 9001:2000 за счет построения системы менеджмента качества (СМК). Вопрос – только какого качества будет СМК, если мы строим ее ради получения документа? Возникает вопрос номер два – какова компетентность тех людей, консультантов, которые приходят на помощь руководителям организации, чтобы подвигнуть их на эти действия? Типичные фразы консультанта на предприятии при уговоре о разработке и внедрении СМК: "Вам нужно сделать то-то и то-то, поступить так-то и так-то, и тогда Вы получите сертификат всего лишь за 26 шагов". Но это схема диалога годится только для того, чтобы уговорить руководителя на "покупку" сертификата, поскольку есть требования заказчика по ISO 9001:2000. И руководителю, и консультанту хочется зачастую побыстрее, подешевле и попроще отделаться. Однако, существует другой вариант – действовать через мотивацию руководителя, возникновение у него ощущения потребности в СМК через переживание им нужды и ощущения недостаточности. Этот вариант более конструктивен, но суть его часто сводится: "Видите автомобиль BMW, хотите работать так же как они, а ведь эти стандарты списаны с подобных предприятий?" То есть как в магазине подвести к красивой вещи и спросить: не хотите ли купить?

Неудовлетворенные потребности есть у каждого руководителя. Есть ли у него потребность удовлетворить заказчика? Естественно, но... Предлагают ли стандарты ISO серии 9000 схему работы, чтобы заняться этим осознанно и алгоритмично? Конечно. Так в чем же дело? Каково побуждение, сформулированное в виде мотива, у руководителя организации? Консультанты часто предлагают примерно следующие доводы в пользу построения СМК [10]:

1. Больше доверие со стороны заказчиков
2. Возможность влияния на Ваших поставщиков
3. Возможность выхода на международный рынок
4. Улучшение системы управления Вашим предприятием и внутрипроизводственных отношений.
5. Снижение затрат на некачественную продукцию
6. В итоге – глобальное улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг

Не срабатывает, по крайней мере в 80 %. Если спросить любого человека; хочет ли он стать олимпийским чемпионом, то далеко не каждый ответит утвердительно. Если же поинтересоваться, как он относится к спорту вообще, то доля положительных ответов будет существенно больше. Последнее означает, что достижение вершин не служит той побудительной причиной, которая может подвигнуть всех к их покорению.

Еще раз подчеркнем, что мотивация человека происходит вследствие возникновения у него осознания потребности и затем ощущения недостаточности в удовлетворении этой потребности. Только вопрос: недостаточность в чем и какова потребность?

Данная статья в сущности описывает третий вариант, когда возникновение потребности происходит посредством грамотного обучения персонала и руководителя организации, если таковое заказано. Важно понять самим и объяснить другим, в частности, высшему руководству организаций, что новая версия стандарта – это не кнут, как было раньше (вспомним про 80 %, которых по сути заставил заказчик [2]), а пряник в руках руководителя организации (прежде всего, для него самого).

Термины

Приведем некоторые термины для пояснения изложения и создания базы для рассужде-

ний. За стандартными терминами отсылаем к ГОСТ Р ИСО 9000: 2001 и книге [11].

- **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.
- **Мотив** – внутренний побудитель, причина к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.
- **Стимул** – внешний побудитель, средство воздействия для побуждения к определенным действиям.
- **Стимулирование** – процесс использования каких-либо средств в качестве стимулов, овеществление мотивов.
- **Мотивация** – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.
- **Осознанность** – полное понимание чего-либо, доведенность до сознания.

Мы имеем **понятие** о некоторой вещи, если и только если знаем и можем словесно выразить, какие условия необходимы и вместе с тем достаточны для ее однозначного определения (обозначения, указания).

Некоторое условие **необходимо** для существования какой-либо вещи, если и только если невозможно (противоречиво) ее существование с любым несовместимым с ним условием.

Некоторое условие **достаточно** для существования какой-либо вещи, если и только если его выполнение гарантирует существование этой вещи.

Мотивация

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 четко сформулированные мотивы выполнения производственных заданий, мотивы критического отношения к своему труду и мотивы улучшения своей деятельности? Какие стимулы может создать руководитель, чтобы возникла мотивация персонала? Попытаемся осветить ответы на эти вопросы и дадим одну из возможных методологий решения проблемы мотива-

ции людей в организации посредством создания СМК. Не к труду – это мы оставим в коммунистическом прошлом, а мотивации к достижению целей. На важность наличия целей и правил их формулировки четко указывает новая версия стандартов. Предвосхищая дальнейшее изложение скажем, что если у человека нет четко сформулированной цели в своей работе, в особенности в области качества, то с него требовать, побуждать, мотивировать ничего нельзя.

Мотивы

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.

Стимулы

Стимулы же – это внешние побудители. Если проблемами мотивации занимаются больше психологи, то стимулированием – управленцы.

Соотношение между системами мотивации и стимулирования выражены очень четко в работе [15].

Цели и потребности

Источником активности человека, как это общепризнанно 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 целей, осознанных всеми сотрудниками, просто обязательно для грамотного менеджмента. Если эти цели четко понимаются руководством, формулируются им, и руководство знает, какие стимулы приводят к достижению поставленных им целей, осознанных и принятых подчиненными, то мы можем рассчитывать на эффективное достижение общих целей организации. При работе с предприятиями и обучении студентов автор часто

спрашивал: а каковы цели вашей повседневной деятельности? Ответ был стандартный в подавляющем большинстве: как какие – работать. У сотрудников организаций вообще нет сформулированных целей в голове!

Главенствующие потребности человека очень разнообразны. Кто-то хочет маленького тихого счастья в семейном кругу. Кто-то испытывает постоянную потребность в успехе. Кто-то жаждет социальной справедливости. Не означает ли это, что мы со всеми тремя психотипами 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.1):

Потребности ↔ мотивы / стимулы ↔
↔ действия ↔ Цели

Рис.1. Цепочка активности человека.

Движение по этой цепочке и обеспечит понимание и способ решения нашей проблемы. То есть цели есть у руководства, потребности есть у подчиненных, а мотивы тогда становятся связующим звеном.

Здесь мы не можем согласиться с типовыми учебниками по менеджменту и управлению персоналом, где хочется (авторам), чтобы "Ведущей потребностью человека должна стать потребность в труде" [5]. То есть утверждается, что человечество, по крайней мере, за две тысячи лет не смогло это сделать и, какие нехорошие они были. Как-то неудобно за наших предков и за нас, таких совсем глупых!

Осознанность мотивов

Итак, чтобы что-то сделать хорошо, будем считать, что необходимым условием выступает также 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. 2):

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

Рис. 2. Пирамида осознания мотивов.

Чтобы понять 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. Следуя современным теориям мотиваций, мы только в редких случаях сможем практически применить их на производстве. Попробуйте грамотно применить какую-либо теорию мотивации, в том числе парсипативного управления [9], на предприятии численностью 10 000 человек. Чтобы собрать и промотивировать сразу такое количество людей, попробуем базироваться лишь на принципе:

Нормальному человеку стыдно плохо
работать

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 приступить к работе. То есть то, что он работает на организацию, определяется контрактом, возможно, профсоюзом и КЗОТ. Все! О качестве труда и качестве продукции речи здесь не идет.

Есть возможность обсуждения системы оплаты труда: премиальные, сдельная форма и т. д. Но здесь необходимо 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?... Что заставляет человека работать с полной отдачей и на благо организации – центральный вопрос современного менеджмента. Будь то финансовый менеджмент или менеджмент качества. К настоящему времени уже сформированы некоторые соображения по 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.

Руководитель сможет организовать процесс управления людьми полноценно только тогда, когда, кроме систем менеджмента, планов работ, координирующих усилий по организации работников и т. д., будет четко осоз-

навать каковы его собственные мотивы и мотивы его подчиненных, и как мотивы подчиненных "укладываются" в его сознании, согласованы ли они. Поскольку мы имеем иерархическое управление организацией, то это означает, что должна быть иерархия мотивов членов организации и какая-то система стимулирования. Одна уже есть – заработная плата. Она может быть и несовершенна, но именно она сейчас позволяет заставлять людей осуществлять свои производственные функции и выполнять производственные задания. Вопрос: хорошо или плохо?

Типичное заблуждение [5]: считается, что руководитель эффективно будет двигаться к цели, если он координирует работу и заставляет¹ 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". А заставлять очень трудно, потому что, "по определению", начальник – самый умный, но часто подчиненные бывают более образованны, чем их руководство. И 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 и стратегического развития организации.

Политика кнута и пряника

Хорошо известно, что мы можем воздействовать на людей посредством простейшей политики кнута и пряника, сколько бы ни говорили специалисты по управлению персоналом и менеджеры, что это устаревший подход. Тем не менее, четко выставленная перед людьми ответственность за нарушение технологии, невыполнение задания в срок и, с другой стороны, полная оплата и поощрения за улучшение качества – самый простой способ начинать строить более изощренные модели мотивации на производстве.

Тем не менее, простой "пряник" в виде материального вознаграждения не всегда приводит к более усердной работе. А если управление производством находится в состоянии банкротства и задействовать материальный стимул не представляется возможным? Если

¹ Выделено автором

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 (полномочия, т. е. право на принятие решения и использование ресурсов). Либо наоборот, полномочий столько, что ответственности никакой, и когда случаются проблемы, так и не найдешь источник этой проблемы: кто же все-таки отвечал за результат?

Заработная плата

Из собственного опыта автора. При опросе группы людей во время учебных занятий: что может явиться для вас стимулом для улучшения качества работы, сразу называлось – платите деньги. Но после некоторого размышления группа называл еще 5–6 стимулов, которые к материальным напрямую не отнесешь. Рекомендуются прочитать на эту тему интервью с А.В. Чубом [12]. Тем не менее, не будем считать, что заработная плата это – вторично. Наибольшее влияние на мотивацию сотрудников оказывает оклад – 4,25 балла из 5 возможных (по исследованиям [14]), далее идут индивидуальная надбавка, премии и т. д. А определяющей причиной в ситуациях недобросовестного отношения персонала названа бесконтрольность – 3,81 балла из 5 возможных, далее идут происхождение из соответствующей демографической сферы, недостаток средств существования и т. д. В чем же дело? Ответ на этот вопрос содержится в работе [15]. Усредненно статистика говорит о том, что 80 % организаций имеют бедную систему стимулирования, т. е. система стимулирования значительно меньше системы мотивации персонала. Именно бедность персонала заставляет его выставлять на первое ме-

сто требование соответствующей заработной платы. Но при удовлетворении своих насущных потребностей персонал перестает откликаться на рост заработной платы, и это хорошо известно: "для большинства зарплата – мотиватор конечный, действующий до тех пор, пока не удовлетворены основные потребности человека" [17]. Чтобы окончательно развеять сомнения в этом факте, процитируем [15]: "чем беднее система стимулирования, тем меньше ее влияние на персонал при достижении необходимых результатов, поскольку состав и уровень средств стимулирования в той или иной мере не соответствует его мотивации". Вот и сформулированный ответ, почему в 80 % внедрение СМК происходило формально.

Знание результатов

Рассматривая проблему мотивации, можно отметить, что кроме цепочки активности и пирамиды осознания мотивов, изображенных на рис. 1 и 2, данная статья обращает 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 (рис. 3).

Если 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 появления стимула к изменению цели: а нельзя ли сделать лучше и превзойти полученные результаты как по количеству, так и, прежде всего, по качеству. Но результаты, достигнутые в соответствии с поставленными целями, не могут служить основой для этих улучшений, если не произойдет удовлетворения потребностей человека.

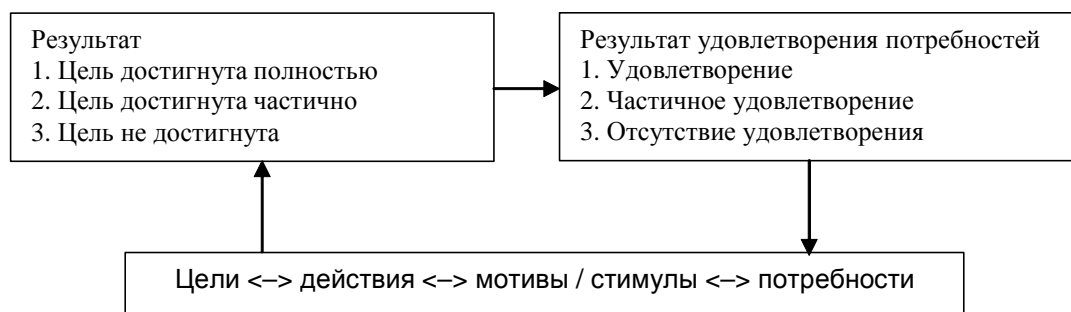


Рис. 3. Цикл мотивации по целям.

Степень удовлетворения, полученного 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 [6].

Материальные и моральные стимулы

Отметим, что грань между мотивом и стимулом достаточно тонкая. Очень часто происходит путаница. Чтобы разделить, что есть что обратимся к разделу "Термины" данной статьи.

Стимулы часто делятся 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, но он отменный специалист – профессионал в своем деле, то надо ли его делать менеджером? Это будет бесполезно.

Внутренние и внешние стимулы

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 стимулах очень часто используется слово вознаграждение. Оно возникает не от самой работы, а предоставляется организацией, как то: повышение зарплаты, признание руководством и коллегами, повышение по служебной лестнице, придание символов статуса и престижа, а также дополнительные выплаты (оплачиваемый престижный отпуск, служебный автомобиль за счет компании).

Необходимые и достаточные условия построения системы менеджмента качества

Для существования эффективной и результативной СМК в организации требуются необходимые и достаточные условия ее существования и развития. Если мы выполним требования стандарта ISO 9001 (представляю-

щего собой набор необходимых условий, выявленных на лучших современных производствах), то будет ли этого достаточно для эффективного функционирования СМК? Из курсов логики [11] хорошо известно, что для того, чтобы набор необходимых условий превратился в необходимые и достаточные требуется их определенное число, не больше и не меньше. Предыдущая версия стандарта 1994 года предлагала лишь неполный набор необходимых условий, которые при творческой работе организации, вообще говоря, могли превратиться и в достаточные. Если же творчество не предполагается по канонам организации, что встречается сплошь и рядом, тогда мы получаем формальный поход за сертификатом. Чтобы замкнуть систему условий, позволим предположить, что надо добавить одно условие – систему мотивации персонала на предприятии. Что говорят на эту тему стандарты? В частности, стандарт ISO 9000 утверждает, что роль высшего руководства выражается посредством "популяризации политики и целей в области качества во всей организации для повышения осознания, мотивации² и вовлечения персонала". Тем не менее, поскольку прямых указаний на мотивацию стандарты не дают, можно через грамотное применение требований получить определенный набор необходимых, но не достаточных условий.

Примерный набор необходимых условий, предлагаемый стандартом ISO 9001:

1. Возложение ответственности.
2. Наделение полномочиями.
3. Наличие четкого задания (план).
4. Наличие адекватных методик и рабочих инструкций
5. Доступность ресурсов.
6. Идентификация процессов, их последовательности и взаимосвязей
7. Информированность и взаимосвязи.
8. Система измерений и мониторинга
9. Компетентность персонала.
10. Система предупреждающих и корректирующих действий.
11. Управление рабочей окружающей средой
12. Управление инфраструктурой
13. Система менеджмента: выявление адекватности документов, аудиты, ревю и др.

Приведенный список далеко неполный, поскольку полный – сам стандарт ISO 9001. В

² Выделено автором

табл. 1 приведены для сравнения методы удовлетворения потребностей высших уровней, взятые из авторитетного учебника [9], и некоторые требования стандартов, имеющих корреляцию с этими методами. Кстати, заметим, что эти требования либо вообще новые по сравнению с предыдущей версией стандарта 1994 г., либо переработанные старые, существенно отличающиеся от предыдущей версии. Корреляция, конечно, не стопроцентная, но, тем не менее, связь вполне просматривается. Как видно из таблицы, с точки зрения, мотивации, задействованы в основном потребности в уважении, а вот потребности в самовыражении и социальные потребности – в меньшей степени. Это легко объясняется тем, что формализовать группу потребностей в уважении значительно проще, чем другие группы, что и было сделано стандартами.

Достижение целей – лейтмотив стандартов

Исходя из предыдущего изложения, становится понятно, что можно мотивировать людей, используя для начала лишь категории внутренних и моральных стимулов. Именно для этого и служат столь подробные требования к целям, содержащиеся в стандарте. Построение пирамиды целей в соответствии с ISO 9001 запускает механизм мотивации персонала на предприятии... практически без финансовых вложений. Следует объяснить руководству компаний, что достижение целей – основной мотиватор, который интересен руководству компаний, и на что должны прежде всего обращать внимание консультанты, предлагающие свои услуги.

Какая же главная цель организации? Ответ на этот вопрос содержится в Гражданском

Кодексе РФ, в частности, для коммерческих компаний – получение прибыли (*ГК РФ. Статья 50 п. 1. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации)*). То, что цели в области качества являются предопределяющими в достижении главной цели, приходится объяснять – далеко не все руководители осознают, что это так на самом деле. Также часто более детальные цели в организации содержатся в Уставе, положении о подразделениях, и практически не встречаются в методиках работы, должностных инструкциях и прочих документах. В существующем документообороте компаний цели прописываются крайне робко и не взаимосогласованно. Простейший вид пирамиды целей коммерческой организации представлен на рис. 4, из которого видно, что причиной для получения прибыли может быть только удовлетворенность потребителей, а также хорошая работа как внутри компании, так и на рынке. Казалось бы, это очевидно. Так за чем же дело стало?

Позволим сделать основные выводы.

1. Императив настоящего времени – быть грамотным по ISO 9000.
2. Пирамида целей в организации запускает механизм мотивации персонала на предприятии.
3. Пирамида ответственности и полномочий – структурная схема реализации этого механизма.
4. Все начинается с миссии организации и осознания ее коллективом организации.



Рис.4. Простейшая пирамида целей в организации.

Таблица 1

Сравнение методов удовлетворения потребностей и отклики в стандартах

Методы удовлетворения потребностей высших уровней [9, табл. 13.1]		Отклики в стандартах
Социальные потребности		
1	Дайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться	Акцент на внутренние коммуникации, вовлечение людей. Ревю менеджмента
2	Создавайте на местах дух единой команды	
3	Проводите с подчиненными периодические совещания	
4	Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба	
5	Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок	
Потребности в уважении		
1	Предлагайте подчиненным более содержательную работу	Постоянное улучшение; расширение управления и мониторинга с производственных процессов на все процессы СМК
2	Обеспечьте подчиненным положительную обратную связь с достигнутыми результатами	Установление иерархии измеримых целей; концентрация внимания на заказчике; идентификация и выполнение требований заказчика
3	Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты	Установление критериев и методов оценки эффективности деятельности и управления процессами; оценка удовлетворенности заказчиков
4	Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений	Доведение до персонала информации об эффективности функционирования СМК; доведение до персонала информации о требованиях заказчиков
5	Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия	Прописаны четко обязательства руководства по созданию СМК
6	Продвигайте подчиненных по служебной лестнице	Менеджмент человеческих ресурсов; оценка компетентности персонала
7	Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности	
Потребности в самовыражении		
1	Обеспечивайте возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал	Расширение применимости статистических методов по анализу данных
2	Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи	
3	Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности	

Литературы

1. Стандарты ИСО 9000 версии 2000 года: стратегия внедрения // Сертификация. – 2001. – 4. С. 11–16.
2. Версан В. Г. Сильные и слабые стороны стандартов ИСО серии 9000 новой версии: стратегия введение в действие // Стандарты и качество. – 2001. – №12. – С. 56–61.
3. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество. – 1999. – №5.
4. Адлер Ю.П. Анатомия организации с точки зрения физиологии // Стандарты и качество. – 2001. – № 2. – С. 46–51
5. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. – 2001. – №5–6. – С.49–61.
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
7. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. – 496 с.
8. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л.Лазу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 504 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. – 800 с.
10. Копнов В.А. Зачем нужна система качества российским предприятиям // Технологии качества жизни. – 2000. – С. 1–14 (<http://www.qol.ur.ru/>)
11. Светлов В.А.. Практическая логика. С.-Пб.: Изд-во «МиМ», 1997
12. Зарплата – это последнее, что обсуждается с кандидатом: интервью с А.В.Чубом // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 12–13.
13. Ключ к эффективному менеджменту – управление ожиданиями персонала: интервью с Г. Кэмпом // Там же. – С. 14–16.
14. Результаты исследования методов мотивации // Там же. – С. 30.
15. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персонала // Там же. – С. 38–41.
16. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Там же. – С. 50–52.
17. Эффективные менеджеры – товар дефицитный: интервью с О. Калининой и Ф. Каралюнец // Там же. – С. 53–55.