

УДК 005.95:331.101.3:614.31.006.2:006.32

Новожилова Є.В., кандидат біологічних наук, доцент
Старжинська Л.С., магістрант
Національний університет біоресурсів і природокористування України

РОЗРОБЛЕННЯ СХЕМИ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИПРОБУВАЛЬНИХ ТА ВИМІРЮВАЛЬНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ ЗГІДНО ВИМОГ СТАНДАРТУ ДСТУ ISO 17025:2006.

Вступ України до Світової організації торгівлі та подальше інтегрування країни у міжнародну спільноту потребує впровадження сучасних систем менеджменту якості (СМЯ) на підприємствах та лабораторіях з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи, можливості порівняння продукції або послуг, надання замовникам та суспільству більш дієвих доказів гарантії якості та стабільності випробувань завдяки використанню сучасних методів менеджменту якості. Можливість реалізації цього залежить від взаємовідносин організації (з боку вищого керівництва) та її співробітників, тому управління персоналом є важливою складовою СМЯ. У зв'язку з потребою практичної реалізації чинних міжнародних вимог для СМЯ лабораторій окреслено проблеми мотивації праці персоналу як необхідної частини впровадження системи менеджменту якості у випробувальних та вимірювальних лабораторіях (ВЛ), проаналізовані сучасні теорії та розробки щодо розроблення мотиваційної політики, попередження такого явища, як «плинність кадрів», висвітлені науково-методичні підходи до розроблення системи мотивації праці персоналу.

Останніми роками в Україні спостерігається інтенсивний розвиток випробувальних та вимірювальних лабораторій (ВЛ), які виконують різні види послуг, а їх діяльність пов'язана практично зі всіма видами продукції.

Загальний рівень вимог до компетентності лабораторій визначається, зазвичай, рівнем розвитку суспільства. Сьогодні ці міжнародно визнані вимоги відображено у стандарті ДСТУ ISO/IEC 17025:2006, який містить усі вимоги, яким повинні відповідати випробувальні та калібрувальні лабораторії, що претендують на технічну компетентність і здатність отримувати технічно обґрунтовані результати. Стандарт заснований на стандартах ISO серії 9000, що призначені для створення і впровадження систем управління якістю (СУЯ), але в зв'язку з специфікою управління якістю лабораторій елементна база ISO/IEC 17025 значно ширша ніж ISO 9001 (включає вимоги до побудови таких особливих елементів як відбір проб, забезпечення умов конфіденційності та ін., характерних саме для лабораторій).

Обов'язковим елементом СУЯ в будь-якій сфері є система управління персоналом, саме тому стандарт ДСТУ ISO/IEC 17025:2006 висвітлює вимоги до компетентності персоналу, їх професійної підготовки, кваліфікації та досвіду. Адже для забезпечення високого рівня вимірювань недостатньо теоретичної бази та засобів вимірювальної техніки, необхідно вміти також правильно користуватись ними. Тому проблема впливу людського фактора на процеси вимірювань, калібрування, проведення випробувань є надзвичайно актуальною. Похибки, які виникають через

вплив цього фактора, дуже важко визначити і їх неможливо уникнути. Найчастіше вони виникають внаслідок недотримання інструкцій, процедур та поганої організації праці. У технічних вимірюваннях, крім вимірювальних пристроїв, важливу роль відіграє особа, яка виконує вимірювання, її досвід, стан робочого місця, компетентність та психофізичний стан.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу лабораторії, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці, яка є частиною системи управління персоналом.

Проблемам мотивації праці приділяється значна увага вже тривалий час. Дослідження в галузі мотивації праці проводилися В.А. Ядовим, Г.М. Зараківським, В.К. Тарасовим, Ю.М. Нерповим, Є.А. Климовим, Б.А. Смирновим, Б.А. Леоновим, Ю.М. Забродімім, Б.Ф. Ломовим, Б.Г. Анан'євим, В.П. Зінченком, А.Н. Леонтьєвим та іншими. Проте, трансформація умов життєдіяльності, потреб та менталітету спричиняє необхідність розробки все нових методів стимулювання, а також розробку схеми комплексної мотивації для ВЛ.

Зарубіжні моделі мотивації трудової діяльності служать у дослідженні лише фундаментом у побудові політики щодо мотивації трудової діяльності персоналу і є дещо скорегованими та доповненими елементами, які адекватні реальній ситуації у ВЛ і відповідають її особливостям. Тому ми вважаємо за доцільне запропонувати схему мотивації, яка охоплює не лише компоненти морального і матеріального стимулювання, а є комплексною системою.

Починати систему впровадження мотивації співробітників у ВЛ потрібно з усвідомлення керівництвом, зокрема менеджером з СУЯ, потреби в проведенні мотиваційної політики. Для упевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма членами компанії, вище керівництво повинно визначити й опублікувати політику якості ВЛ. Вона визначає цілі якості для всіх підрозділів, працівників і керівної ланки ВЛ і допомагає продемонструвати вищому керівництву досягнення цілей якості. Як інструмент внутрішнього управління - політика якості, доведена до кожного її працівника, допомагає йому відчути свою причетність до соціально важливої справи а, отже, і підвищити мотивацію до праці.

Наступним кроком у реалізації системи комплексної мотивації є оцінювання її наявного рівня у працівників ВЛ. Для цього пропонуємо використовувати метод анкетування, що дозволить індивідуально підійти до кожного співробітника. Використовувати слід декілька різних видів анкет, зокрема: опитувальник для вимірювання рівня мотивації досягнення успіху, вимірювання рівня мотивації уникнення невдач, визначення рівня мотивації співробітників, анкета задоволеності рівнем роботи та інші.

Після оцінювання і здійснення аналізу результатів опитування ми бачимо доцільним виявити основні причини пасивності і малої продуктивності співробітників ВЛ.

Відповідно до "Теорії Y" будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би проявити себе і повний інтерес до своєї нової роботи. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників, у тому числі таких як ступеня особистої відповідальності, відношень із начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано

наступними причинами: надмірне втручання з боку безпосереднього керівника, відсутність психологічної й організаційної підтримки, нестача необхідної інформації, надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підпорядкованого, відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці, неефективне вирішення керівником службових проблем працівника, некоректність оцінки працівника керівником тощо. Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підривається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування. Процес втрати інтересу до праці можна розглянути у вигляді 6-и стадій: розгубленість, подразнення, підсвідомі надії, розчарування, втрата готовності до співробітництва, заключна. З кожною наступною стадією працівник втрачає мотивацію до роботи і, як наслідок, спостерігається таке явище як «плинність кадрів».

Щоб запобігти цьому процесу, менеджер з СУЯ повинен прийняти рішення про застосування методів підвищення мотивації співробітників ВЛ, які будуть залежати від результатів оцінювання рівня мотивації та причин її зниження кожного співробітника.

Проаналізувавши численні методики, особливості менталітету та специфіку праці співробітників ВЛ, ми пропонуємо забезпечити персоналу ВЛ такі основні параметри роботи, що ґрунтуються на теорії Хекмана й Олдхэма: розмаїтість умінь і навичок, цілісність роботи, важливість роботи, автономія та зворотний зв'язок. При цьому бачимо доцільним використовувати наступні засоби:

1. Впровадити програму «Механізм розвитку персоналу» (МРП), основною метою якої є об'єктивна оцінка компетентності кожного працівника. Загальна структура МРП має такий вигляд: досягнення за останній рік, сильні сторони, потреби для власного розвитку та кар'єра працівника.

2. Ввести тарифну ставку працівника даного фаху (яка в свою чергу базується на рівні професійної освіти, стажу роботи, складності виконання робіт, можливості появи нестандартних ситуацій, напруженості праці, дефіциту професії на ринку праці, рівні управлінської роботи, числі працівників, що знаходяться в підпорядкуванні, рівні відповідальності).

3. Ввести систему доплат, надбавок та премій (за понаднормову роботу, роботу у вихідні і святкові дні, шкідливі умови праці та ін.).

4. Створити єдину команду, родинну систему менеджменту (в основі - солідарність, взаємовиручка, дружні взаємини між робітниками, керівництвом, відділами і колективами різних рівнів).

5. Розробити соціально-страхові чинники, пов'язані з ситуаціями, коли працівник втрачає повністю або частково, тимчасово або постійно працездатність, або виникають зовнішні обставини, що впливають на його життя або умови життя (оплата лікарняних; страхування від нещасних випадків; розмір вихідної допомоги; пенсійне забезпечення; резервний стан тощо).

7. Застосування різних форм морального стимулювання (похвала й критика, повага до людської гідності та ідей, висловлюваних працівниками).

8. Здійснення навчання і підготовки кадрів - важливий елемент системи мотивації, що вимагає постійної уваги, цілеспрямованої роботи, значних фінансових вкладень;

9. Стимулювання неформального спілкування. Керівництво має визнавати досягнення персоналу в реалізації програм висунення пропозицій і підвищення якості

робіт. Для цього доцільно проводити щомісячні та щоквартальні конкурси, видавати премії, організувати спільні обіди з керівництвом фірми, видавати авторські свідоцтва.

10. Розроблення програми, яка спонукатиме людей до інновацій. Виплачувати бонуси за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками.

Отже, нестандартний, інноваційний підхід є бажаним у всіх галузях.

Впровадження СУЯ у ВЛ передбачає створення системи управління персоналом, важливою складовою якої є формування мотивації співробітників до праці. Проте, при всякому підході до створення системи мотивації головне – обрати правильні мотиваційні заходи. На жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного. Застосування запропонованої нами схеми комплексної мотивації дасть можливість впровадження ефективної індивідуальної системи, допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань ВЛ, а також практично реалізувати чинні міжнародні вимоги для систем менеджменту якості лабораторій згідно вимог стандарту ДСТУ ISO 17025:2006.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT)
 2. ДСТУ ISO/IEC 17025:2006. Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій (ISO/IEC 17025:2005, IDT).
 3. Друзюк В., Сидорко І., Байцар Р. Суб'єктивний чинник в акредитації лабораторій // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2005. – №2. – С.47–49. 3
 4. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 345 с
 5. Махорт Н. Проблема мотивації в трудовій діяльності. Управління персоналом 2002. № 7
 6. Осадца З.І. Зарубіжний досвід стимулювання трудової мотивації // Моделювання регіональної економіки: Збірник наукових праць. - Івано-Франківськ: Прикарпатський університет ім. В.Стефаника, 2004. - № 1-2. - С.125-139.
 7. Осадца З.І. Проблеми методики оцінки мотивації на підприємствах в сучасних умовах // Фінансово-економічні та інституційні чинники розвитку регіону: Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції / Чернівецький нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. - Чернівці, 2005. - С.149-151.
 8. Травин В. Основы кадрового менеджмента. - М., 1997
 9. Храмов В.О., Бовтрук А. П. Основы управления персоналом: навч.-метод. Посіб. – К.: МАУП, 2001, 112 с.
 10. Шульга Г.Ю. Управління матеріальним стимулюванням персоналу промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01; Харк. держ. екон. ун-т. -- Х., 2004. - С. 3.
-