

В. Н. РУДКОВСКИЙ, В. Н. ПИК

Украина, г. Киев, НПП «Сатурн»  
E-mail: chmil@jssaturn.kiev.ua

Дата поступления в редакцию  
23.04 2008 г.

Оппонент д. э. н. И. И. ГРУЗНОВ  
(ОНПУ, г. Одесса)

## ОТ АТТЕСТАЦИИ К МОТИВАЦИИ

*Приведены некоторые аспекты идентификации уровня необходимой компетенции и мотивации персонала при внедрении системы менеджмента качества на научно-производственных предприятиях.*

Продолжая тему, начатую в [1], остановимся на главном механизме, который продвигает и развивает систему менеджмента качества (СМК) на предприятии — его персонале.

Персонал — это научные работники, инженеры, служащие, рабочие или, как отражено в стандарте ISO 9001:2000, человеческие ресурсы. Согласно требованиям стандарта, персонал должен быть компетентным, исходя из необходимых для выполнения своих функций образования, подготовки, навыков и опыта. Это говорит о том, что руководство предприятий, ориентированных на долговременное функционирование, обязано регулярно идентифицировать уровень необходимой компетенции своих кадров (что на многих предприятиях делается от случая к случаю). «Люди делятся на реальных и нереальных. Реальные берутся за работу и делают ее, а нереальные ходят вокруг дела и долго объясняют, что им мешает добиться успеха. Они считают себя очень умными, образованными, вот только пользы от них мало» [2]. Поэтому необходима регулярная аттестация, которая позволит сделать выводы относительно:

- текущего и ожидаемого уровней квалификации;
- компетентности работников для решения поставленных задач;
- сотрудников, деморализующих и демотивирующих других сотрудников в ходе внедрения СМК, и откровенно саботирующих изменения [3].

Каждый год перед проведением аттестации персонала процесс кадровой оценки должен пересматриваться и совершенствоваться. Одним из примеров оценки служит подход в фирме «Customs & Tax Region Aarhus» (Дания), который может использоваться многими предприятиями. Предложены критерии оценки сотрудников, которые включают в себя следующие элементы:

- соответствие квалификации служащих требованиям, необходимым для выполняемой ими работы;

- способность сотрудника делиться с коллегами знаниями в процессе работы;
- потенциал и развитие служащих;
- адекватность восприятия сотрудником предназначения и стратегии его службы, целей и задач деятельности, а также расстановки приоритетов;
- план обучения служащего;
- обратная связь руководства предприятия с сотрудником в процессе работы;
- навыки и знания, которыми служащий обладает.

Руководители оценивают необходимую компетенцию для реализации стратегии и планов по всем направлениям деятельности. Уровень компетенции персонала измеряется с помощью модели «кусок пирога» (рис. 1).

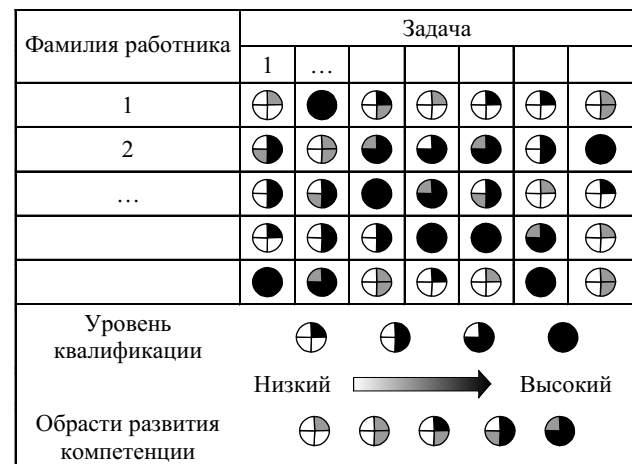


Рис. 1. Модель «кусок пирога»

Уровни компетентности имеют цветовое кодирование — черное кольцо указывает на 100%-ную компетентность, секторы с серой штриховкой обозначают, что по данной компетенции проводится обучение. Задачи соответствуют процессам, осуществляемым службой в ходе деятельности.

Аттестация помогает только правильно расставить силы для решения поставленных задач при внедрении СМК. Но эти силы необходимо привести в движение в заданном направлении, ими нужно управлять, а персоналу нужна мотивация. Когда сотрудники знают, что руководство их ценит и готово вознаграждать за высокие достижения, они работают с большей отдачей, их энергичность, привязанность к пред-

приятно растут, повышается уверенность в себе, самоуважение, уровень квалификации. В результате появляются возможности для дальнейшего расширения масштабов деятельности предприятия, повышается эффективность и производительность труда, экономятся время и деньги [4]. Нельзя вовлечь в работу по повышению качества весь персонал без решения вопросов его мотивирования. Мотивация — многогранный, многоаспектный термин. В. А. Липидус определил его так: «Мотивация — это воздействие на работников компании с целью направить и интенсифицировать их действия в интересах организации» [5]. О системах мотивации опубликовано много материалов, но, в основном, за рубежом. Для отечественных руководителей проблемы мотивации персонала стали возникать не так давно (так же, как и проблемы конкурентоспособности и менеджмента качества). Воспользоваться опытом иностранных коллег в полной мере невозможно, т. к. организационные стратегии, в том числе и в отношении персонала, при изменении культурной среды могут потерять свою эффективность [6]. «Это происходит не только из-за разницы в базовых ценностях работников, но также по причине различий в государственной политике и законодательстве, которые обычно четко отражают отличия в культурных позициях стран» [7]. В этом плане опыт, накопленный в СССР, когда люди работали с большим энтузиазмом, желанием, без принуждения и результативно, заслуживает не только одобрения, но и широкого изучения. Надо умело пользоваться наработками предыдущих поколений. Система мотивации для каждого предприятия, для каждого сотрудника должна быть простой и понятной, а также индивидуальной. Западные ученые в результате исследования в странах Восточной Европы [8] выделили 18 факторов, способствующих позитивному отношению к работе:

- условия труда;
- качество менеджмента на предприятии;
- репутация на предприятии;
- качество работы на предприятии;
- интерес к работе;
- хорошая информированность о делах на предприятии;
- зарплата;
- возможность продвижения по службе;
- осмысленность и значимость работы;
- отношения с руководством;
- наличие достаточного количества информации для качественного выполнения работы;
- льготы (страховки, путевки);
- безопасность работы;
- ясность зон ответственности и должностных обязанностей;
- рабочий климат, отношения с коллегами;
- уровень личной ответственности;
- наличие достаточного количества времени для качественного выполнения работы;
- продолжительность рабочего дня.

Из анкетирования стало очевидным, что самыми важными факторами позитивного отношения к рабо-

те оказались условия труда, качество управления предприятием и репутация самого предприятия. Удовлетворенность качеством управления на предприятии оказалось самым сильным фактором роста производительности труда. Если сотрудники не уверены, что руководство стремится к выживанию и процветанию предприятия, если они не уверены в будущем предприятия, а значит и в своем собственном, это их сильно деморализует [9].

Для персонала, занятого научной деятельностью, система мотивации играет значительно большую роль, чем для других работников. Труд научных работников сложно нормировать, процесс контроля усложнен. Определяющее значение имеет потребность в знаниях, авторитете, творчестве, хотя известное выражение «не в деньгах счастье, а в их количестве» тоже актуально в условиях нашей неустановившейся экономики.

В. А. Ядов выделяет несколько групп ученых по типу мотивации [10]:

- энтузиасты, ученые классического типа;
- профессиональные и компетентные работники, которые трезво смотрят на жизнь и организацию науки, ее функции в обществе (они стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными благами);
- честолюбивые, инициативные и достаточно прагматичные научные работники, которые озабочены достижением высокого положения в официальной структуре.

В процентном отношении научных работников второй и третьей групп намного больше, т. к. роль денег в нашем обществе значительно возросла. Когда заработная плата чрезмерно низка и ненамного превышает прожиточный минимум, деньги побуждают к действию и становятся одним из главных факторов мотивации. Поэтому научные работники, которые относятся к первой группе, требуют к себе особого внимания руководства предприятий. Если руководство стремится удержать таких работников, оно должно предоставить им, кроме материального обеспечения, ряд социальных льгот (беспроцентный кредит, пенсионное пособие, медицинское страхование и др.) и возможность использовать скользящий график работы, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома. Работнику нужно предоставить максимально возможную степень самоконтроля, не забывая, конечно, и о системе оценки его труда.

\*\*\*

Грамотная мотивация и аттестация сотрудников возместят сторицей работу руководства предприятия, создадут благоприятную психологическую атмосферу, усилят развитие предприятия. Системы мотивации и аттестации не могут быть постоянными. Персонал быстро приспосабливается к ним, и они становятся неэффективными. Поэтому системы мотивации и аттестации должны совершенствоваться вместе с предприятием, с учетом специфики его деятельности и сложившейся субкультуры. Системы мотивации и аттестации должны быть логичны, справедливы и понятны персоналу — и тогда успех неизбежен.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Рудковский В. Н., Пик В. Н. Пять начальных шагов к внедрению стандарта серии ISO 9001 // Технология и конструирование в электронной аппаратуре.— 2007.— № 2.— С. 58—60.
2. Кивва Н. Евросетяне — победооголики и конкурентофилы // Деловое совершенство.— 2007.— № 7.— С. 46—51.
3. Рожкова Н. Ю. Организация и психологические аспекты внедрения СМК на приборостроительном заводе // Методы менеджмента качества.— 2008.— № 2.— С. 47—51.
4. Дженис Калнан. Лидерство: все зависит только от вас // Деловое совершенство.— 2007.— № 1.— С. 21—23.
5. Лапидус. В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т.; Национальный фонд подготовки кадров.— М. ОАО «Типография «Новости», 2000.
6. Скрипко Л., Требушук Н. Мотивация персонала в СМК российских компаний // Стандарты и качество.— 2008.— № 2.— С. 64—68.
7. Хофштеде Г. Мотивация, лидерство и организация: применимы ли американские теории в других странах? // Вестник СПбГУ.— Сер. 8.— 2006.— Вып. 4.— С. 134—162.
8. Козлов А. Б., Ромашов В. В. Разработка и внедрение системы менеджмента качества. Учебное пособие.— К.: Сталь, 2003.
9. Козлов А. Б., Ромашов В. В. Интегрированная система менеджмента. Учебное пособие в таблицах и схемах.— К.: Изд-во Европейского ун-та.— 2005.
10. Козлов А. Б., Ромашов В. В. Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности // Сб. научных трудов под ред. В. А. Ядова, Д. Д. Райковой.— М.: Наука, 1992.

НОВЫЕ КНИГИ

НОВЫЕ КНИГИ

**Старосельский В. И. Физика полупроводниковых приборов микроэлектроники.— М.: Высшее образование; Юрайт—Издат, 2009.— 463 с.**

Рассмотрены базовые полупроводниковые приборы современной микроэлектроники и физические процессы, обеспечивающие их работу.

Анализируются статические, частотные и импульсные характеристики приборов, рассматриваются методы схемотехнического моделирования приборов и приводятся их эквивалентные схемы. Рассмотрены предельные параметры современных приборов микроэлектроники. Для каждого прибора делается краткий обзор современных методов их структурной реализации в интегральных схемах. Для студентов, а также научных работников, инженеров и аспирантов, стремящихся получить необходимые профессиональные знания.



ВЫСТАВКИ. КОНФЕРЕНЦИИ

20-я Международная конференция  
**«ЛАЗЕРЫ В НАУКЕ, ТЕХНИКЕ, МЕДИЦИНЕ»**

21—25 сентября 2009 г.,

Конференция состоится в Туристическом центре «Черноморец»  
 (г. Сочи, Адлерский р-н, пос. Весёлое)

**Контактные координаты:**

МНТОРЭС им. А. С. Попова,  
 конференция «Лазеры-2009»,  
 Россия, Москва, К-31, 107031, ул. Рождественка,  
 6/9/20, стр. 1  
 Тел.: (7-495) 624-09-19, 621-16-16  
 Факс: (7-495) 624-62-14  
 E-mail: mntores@mail.ru

**Основные направления:**

- ✦ Лазеры в системах локации, навигации, связи и дистанционного зондирования
- ✦ Лазеры в технологических процессах
- ✦ Биометрические применения лазеров
- ✦ Лазерные методы исследований
- ✦ Функциональные материалы для лазерной техники
- ✦ Оптико-электронные приборы