

Кейс 7 – Український досвід

Прочитайте уважно статтю про мотиваційні прийоми в українській компанії. Дайте відповідь на наступні питання

1. Виділіть матеріальні та нематеріальні способи заохочення працівників на підприємстві «Дарниця». Які з них переважають? Чому?
2. Чим відрізняються прийоми мотивації, прийняті в українській компанії, від прийомів, які склалися в міжнародній практиці? Чи варто «Дарниці» ввести якісь додаткові заходи по мотивації співробітників?
3. Яким чином проводиться відбір персоналу? Чи якість відбору буде позначатися у майбутньому на способі мотивації? Чому?
4. У статті стверджується, що секрет успіху – це люди, а не технології. Чи погоджуєтесь ви з цим твердженням? Аргументуйте.

Маленький секрет великої компанії

Середа, 9.45

Підготовка щотижневої наради з питань персоналу. Лариса Скворцова, начальник відділу трудових ресурсів фармацевтичної фірми «Дарниця», ще раз перебирає документи, підготовлені до наради. Сьогоднішня тема незвичайна: Як максимізувати творчу віддачу працівників фірми? Начебто все продумано, але думка як і раніше невпинно обертається навколо пошуку шляхів розв'язання проблеми.

"Не дай вам Бог жити в епоху змін". Так, цими словами древні китайці постаралися виразити всю складність життя і діяльності в умовах динамічних трансформацій. І все це стосується нас. Зараз змінюється все: технологічні процеси, виробниче устаткування, системи зв'язку, відносини між людьми. І за всіма цими змінами повинна поспівати людина. А в ряді випадків — навіть випереджати їх.

Яке навантаження падає на людей, що працюють у сучасних організаціях? Наскільки сильна залежність цих організацій від підготовленості, вміння і бажання її працівників бути на висоті задач, що постійно виникають?»

Середа, 9.50

Збираються учасники наради. Знайомі, навіть рідні обличчя. Фірма досягла багато чого завдяки зусиллям цих людей. Але удосконалення бізнесу — нескінченний процес. І сьогодні — ще один з його етапів. Від переконливості представлених матеріалів буде залежати багато. І думка знову повертається до головної теми.

«Так, люди — це дуже важливо. Адаптація організації до умов, що змінюються, може відбутися тільки завдяки зусиллям персоналу, який і буде втілювати необхідні нововведення в життя. Природно, що для організації, яка вже існує на ринку не один рік, корпоративна культура якої була побудована на фундаментальних цінностях і переконаннях, надзвичайно важко впроваджувати зміни, адже носіями цієї культури є співробітники організації.

А людям, як відомо, властиво творити опір змінам, навіть, якщо усі факти говорять на користь майбутніх змін, а переваги і вигоди останніх — очевидні.

Для керівництва фірми дуже важливо зробити так, щоб усі співробітники знали і розуміли місію фірми, її систему цінностей, цілі і напрямки розвитку.

Як направити знання й уміння співробітників у необхідне русло, як створити атмосферу залучення, у якій люди будуть не просто володіти цим безцінним ресурсом (знання й уміння), а і будуть ефективно використовувати цей ресурси на користь оновленої компанії? Як усунути бар'єри, які заважають людям виявляти активність і інтерес до роботи. Усе це буде залежати від того, наскільки адекватно і лояльно співробітники компанії сприймуть нові правила й умови. Людям подобається працювати там, де всі чітко організоване і де їм зрозуміло, що від них вимагають. Люди прагнуть працювати там, де ті ж самі правила поширюються на всіх співробітників без винятку. І якщо керівництву вдається створити атмосферу справедливості і послідовності, то в людей немає причини протестувати й чинити опір. Ціль керівника — створити умови, в яких люди зосереджені на продуктивній діяльності, де вони думають про те, який внесок вони можуть внести в компанію».

Середа, 9.55

Практично всі запрошені вже в залі засідань. Багато хто, знаючи про тематику наради і передчуваючи непросте обговорення, знайомляться з підготовленими матеріалами. Вікторія Деведьорова, одна з активних прихильників і провідників змін у фірмі, в оточенні колег обговорює нові ідеї і підходи. Зовні все виглядає буденно і звично, але Лариса Олегівна відчуває всю незвичайність і навіть драматичність поставлених на порядок денний питань.

«Чи існує на фірмі атмосфера участі? Адже багато людей вважають, що участь — це щось таке, що виходить за межі їхніх безпосередніх обов'язків, за межі «дійсної» роботи. Як пояснити, що насправді участь — це така атмосфера, де люди мають можливість щодня самі приймати рішення, які сприяють поліпшенню роботи фірми в цілому. Коли підлеглі втягнуті в двосторонній зв'язок, коли їх постійно доводять до відома про те, що відбувається на фірмі, вони почувають, що їх цінують. І це іноді стає для них важливіше за матеріальні стимули. Рядовий співробітник прагне одержати доступ до інформації про прийняті керівництвом рішення і можливість впливу на них.

Для керівництва фірми очевидно: щоб здійснити стійкі зміни потрібні не місяці — роки. Тому керівництво вважає, що цей процес повинний бути неперервним. Якщо зміни відбуваються часто, їхній легше сприймати, люди звикають до ідеї змін і сприймають їх як частину звичайної роботи. Керівництво фірми виділяє кошти на навчання персоналу, що також є важливою передумовою успішних змін в поведінці і культурі роботи. Для цього розроблені чіткі процедури і програми навчання.

Крім того, наші менеджери добиваються участі всього персоналу в прийнятті рішень. Це зміцнює вірність прийнятому рішення, ті люди, що будуть виконувати це рішення, будуть розуміти, що вони самі брали участь у його розробці, і це відмінно мотивує їх, направляє їхню енергію в те русло, де вона може бути використана для успіху фірми.

Що ж ще має бути зроблено для створення стимулюючої робочої атмосфери? Чи ототожнюють себе з організацією всі співробітники, і чи вважають вони, що «успіх компанії» прямо вигідний їм?

Середа, 10.00

«Шановні колеги, дозвольте ознайомити вас з основними підходами до рішення проблеми, винесеної на порядок денний сьогоднішньої наради ...»

Історичні передумови і свідчення успіху

Фармацевтична фірма «Дарниця» має багату, більш ніж 70-літню історію свого розвитку, в основі якої лежить філософія служіння людині та її здоров'ю. Протягом останніх років «Дарниця» є незмінним лідером української фармацевтичної індустрії. Здорові амбіції підкріплені конкретними результатами: фірма займає перше місце по обсягу виробництва і продажу готових лікарських форм на українському ринку. За різними оцінками, у 2000 році доля "Фармацевтичної фірми "Дарниця" на українському фармацевтичному ринку склала близько 7%.

Фірма "Дарниця" спеціалізується на виробництві лікарських засобів різних фармакологічних груп у вигляді таблеток, розчинів для ін'єкцій, мазей, кремів і гелів, що зарекомендували себе своєю ефективністю і безпекою.

Завдяки багаторічній довірі лікарів і пацієнтів лікарським засобам, що виготовляються "Фармацевтичною фірмою "Дарниця", їх високій якості, продукція фірми знайшла стабільний попит у своїх споживачів. Це дозволило підприємству досягти обсягів виробництва продукції в розмірі більш 25% усього випуску фармацевтичної промисловості України. Цей факт ще раз підтверджує, що "Фармацевтична фірма "Дарниця" є українським виробником ліків №1. Частка "Дарниці" в українському виробництві лікарських засобів в ампулах складає 41%, а у формі таблеток (упаковок) — 30%.

Крім лідерства на українському ринку за кількісними показниками роботи, "Фармацевтична фірма "Дарниця" займає лідируючі позиції в Україні і за якісними показниками. Так, за результатами незалежних щорічних опитувань, проведених щотижневиком "Аптека" серед працівників аптек, а також дистриб'юторських фірм, і опублікованих у №8 за 2000 р. і №8 за 2001 р., найбільш привабливою для ділового співробітництва фірмою в 1999 і 2000 роках ставала "Фармацевтична фірма "Дарниця", що випередила в кілька разів найближчих "конкурентів" по кількості набраних балів. Респонденти самостійно вибирали компанії за такими критеріями привабливості, як: якість продукції, що випускається, умови постачання продукції, прийнятна і гнучка ціна, гнучкість асортиментної політики, якість управління, кваліфікація персоналу, широка популярність препаратів фірми серед лікарів і пацієнтів,

наявність рекламної підтримки, активна робота медичних представників компанії й інша інформаційна підтримка.

Успіхи фармацевтичної фірми «Дарниця» і її визнання на ринку підтверджуються також наступними фактами. Так, у квітні 2001 року фармацевтична фірма "Дарниця" визнана кращою торговою маркою в рамках Всеукраїнського конкурсу "Бренд року — 2000" (категорія "Лікарські засоби", номінації "Народне визнання" і "Бездоганна репутація"). Вересень 2001 року ознаменувався тим, що фірма "Дарниця" була визнана кращим підприємством у рамках другого національного рейтингу працівників фармацевтичної галузі України «Панацея-2001».

Більш повна інформація про результати діяльності фірми може бути знайдена на сайті www.darnitsa.kiev.ua

Технологічний прорив

Головною умовою досягнення успіху і стратегічним напрямком розвитку "Фармацевтичної фірми "Дарниця" є впровадження системи забезпечення якості, як основного "інструменту" управління якістю. В основі системи забезпечення якості лежать принципи і правила GMP, а також міжнародні стандарти ISO серії 9000. При розробці системи якості фірма орієнтується на стандарти ISO 9000 версії 2000 року. Ця версія стандартів по управлінню якістю вимагає від організації не тільки постійного удосконалення системи якості, посилення орієнтації на споживача, але і проведення комплексу заходів щодо підвищення конкурентноздатності продукції.

Для досягнення високого рівня ділового удосконалення фірма "Дарниця" використовує філософію загального управління якістю TQM (Total Quality Management). Основною метою діяльності підприємства відповідно до принципів TQM є збалансоване задоволення всіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, працівників, власників та суспільства в цілому. Високий рівень задоволення зацікавлених сторін може бути досягнутий тільки завдяки постійному удосконаленню всіх аспектів діяльності підприємства. Тому, відповідно до концепції TQM під якістю мається на увазі не стільки якість зробленої продукції чи створених послуг, скільки якість роботи підприємства в цілому.

"Фармацевтична фірма "Дарниця" — перша з українських фірм, яка почала технічне переозброєння виробництва відповідно до вимог належної виробничої практики, так званих правил GMP (Good Manufacturing Practice) — необхідних і обов'язкових вимог до фармацевтичного виробництва. Для цього була розроблена концепція послідовної реконструкції і технічного переоснащення виробництва фірми, реалізація якої дозволить забезпечити відповідність вимогам GMP. Для її розробки була притягнута одна з ведучих інжинірингових фірм Європи. В останні роки "Фармацевтична фірма "Дарниця" здійснює поетапну реалізацію розробленої концепції. Відповідно до неї в 2000 році була завершена реконструкція виробничої інфраструктури.

Введення правил GMP припускає одночасне здійснення заходів різних рівнів витрат:

- 1) з нульовими витратами,
- 2) з низькими витратами,
- 3) з високими витратами.

До заходів з нульовими витратами відносяться:

- створення організаційних структур, необхідних для вирішення нових стратегічних задач
- створення документації, що відповідає вимогам GMP
- створення системи по роботі зі скаргами і рекламаціями
- створення системи відкликання продукції
- створення системи самоінспекції на підприємстві
- створення процедур для здійснення виробництва і контролю за контрактом

До заходів з низькими витратами відносяться:

- створення системи навчання персоналу для вирішення нових задач
- створення системи контролю якості відповідно до вимог GMP
- організація технологічного процесу, збирання приміщень, очищення устаткування
- розробка системи забезпечення якості

До заходів з високими витратами відносяться:

- будівництво чи реконструкція виробничих приміщень.
- технічне переоснащення.
- реалізація плану валідації фармацевтичного виробництва.

Секрет успіху — люди

У давно сформованій практиці управління кадрами було розосереджено між різними службами, відділами і підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у рішенні кадрових питань. З однієї сторони це сприяло своєрідному поділу праці, але з іншого боку — призвело до відсутності необхідної координації між службами, що дозволяє ефективно керувати кадрами.

Динамічний розвиток Фармацевтичної фірми «Дарниця» стимулювало удосконалювання усіх виробничих процесів в організації, і зокрема, діяльності по управлінню кадрами. На порядок денний вийшла необхідність використання в кадровій роботі наукових досягнень, методів і засобів для того щоб гарантувати максимальну віддачу від кожного працівника. Керівництвом фірми була зроблена радикальна перебудова, яка торкнулося зміни функцій, структури і складу даної служби, яка дозволила розробити взаємозалежну скоординовану між різними ланками політику по управлінню персоналом.

Кадрова політика повинна бути тісно ув'язана із стратегією розвитку фірми. У цьому відношенні вона являє собою інструмент реалізації цієї стратегії. Вона повинна бути досить гнучкою, тобто з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю зв'язані очікування працівника, з іншого боку — динамічною, — коректуватися відповідно до змін тактики фірми, виробничої та економічної ситуації. Кадрова політика повинна бути

економічно обґрунтованою, такою, що враховує реальні фінансові можливості підприємства; і, нарешті — вона повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, що базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, зв'язаних із здійсненням підбора кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

Пошук, підбір і відбір кадрів

Персонал це основний ресурс фірми; успіх тієї чи іншої компанії на ринку — заслуга, насамперед не технологій, а людей — цю істину знає кожен менеджер фірми "Дарниця". Тому процес пошуку і залучення людей, з яких будуть обрані кандидати на визначені посади, і в який постійно будуть вкладатися знання, є ключовим.

Планування, що дозволяє визначити, які категорії персоналу будуть необхідні фірмі для реалізації її задач, передуює пошуку і підбору персоналу. На етапі пошуку і підбору важливо деталізувати вимоги до кандидатів, що розписані в посадовій інструкції і специфікації робіт, а саме: кваліфікаційний досвід, знання, навички, особисті якості кандидата.

Якщо є можливість задовольнити потребу у визначених фахівцях шляхом просування наявних працівників по службовим сходам, безумовно, використовується це, економічно вигідне, джерело поповнення людських ресурсів.

Якщо ж вирішити проблему за рахунок внутрішніх джерел не вдається, — використовують зовнішні джерела. До джерел такого роду відносяться випускники профтехучилищ, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів. Фармацевтична фірма "Дарниця" активно працює з Національною фармацевтичною академією, Національним технічним університетом, Університетом харчових технологій, Києво-Могилянською академією, Національним економічним університетом, медичними училищами. Найчастіше процес "відстеження" здібних студентів починається з третього курсу при проходженні ними виробничої практики; переддипломна практика тих же студентів проясняє всі сумніви, якщо такі були і, таким чином, фірма одержує фахівця, який не тільки деякою мірою адаптований до виробництва, але і, що більш важливо, — вже знайомий з корпоративною культурою підприємства.

В службі трудових ресурсів фірми є свій банк даних про кандидатів, які заслуговують на увагу; по мірі появи вакантної посади вони залучаються в організацію в першу чергу. Для полегшення відбору по кожному виду робіт з урахуванням її складності розроблені базові стандарти, — мінімум освіти, вимоги до стану здоров'я, вікові обмеження. Відбір починається з аналізу списку кандидатів, їх резюме. Основна мета такого відбору — "відсіювання" кандидатів, що не володіють мінімальним набором характеристик, необхідних для роботи на вакантній посаді. Далі — співбесіда, у результаті якої вимальовується психологічний портрет претендента — які його цілі,

інтереси, наскільки він енергійний, працездатний, чи мотивований, чи бажає просуватися і робити кар'єру. Усе це входить у спектр питань, що обов'язково готуються на співбесіди. На всіх етапах роботи з претендентами необхідно завжди пам'ятати, що кожна людина своєрідна, у кожного свій рівень здібностей, задатків. Тому індивідуальні різниці, у тому числі й у здібностях, визначають успішність освоєння конкретної професійної діяльності. У свою чергу, кандидату неодмінно повідомляються всі відомості, що стосуються вакантної посади — зміст роботи, її місце і значення у виробничому процесі, умови роботи й оплати праці, проводиться екскурсія по фірмі. Звичайно, це робить майбутній керівник підрозділу чи особа, яка відповідає за процес навчання й адаптації відповідного підрозділу. Співбесіда і тестування, що проводиться на цьому рівні, доповнює портрет претендента. І якщо, у результаті, приходить спільне бачення найбільш привабливої для відповідної посади кандидатури, настає етап ухвалення рішення — кандидату пропонують роботу на іспитовий (випробувальний) термін, після успішного проходження якого, можна приймати його на роботу.

Адаптація

Більшість нових працівників усвідомлюють свою майбутню діяльність дуже поверхово. Спочатку у них виникає маса питань і проблем: робоче місце, режим роботи й оплата праці, техніка безпеки і характер продукції, що випускається, структура фірми і рівень кваліфікації. Відсутність цієї інформації із самого початку впливає на поведінку працівників. Тому на фірмі досить серйозна увага приділяється правильній орієнтації, метою якої є зниження заклопотаності і дискомфорту тільки прийнятих працівників, що у свою чергу економить час безпосереднього керівника і співробітників по роботі. Введення нових прийнятих працівників у курс справи за звичай проводиться в перші дні. У письмовій формі надаються:

- правила чи вимоги до виконуваної роботи;
- пам'ятка про GMP (належну виробничу практику), у якій співробітник знайомиться з питаннями: "Що таке GMP?", "Навіщо правила GMP нам необхідні?", «Хто повинний працювати відповідно до правил GMP?», «Де і коли застосовуються правила GMP?»
- програма безпеки праці (правила і норми, вимоги до безпеки роботи устаткування)
- діючі на фірмі системи оплати праці (положення про організацію й оплату праці);
- колективний договір
- графік роботи (режим робочого дня працюючих);
- правила поведінки (кодекс поведінки).

Мотивація

Правильна кадрова політика — це не тільки висока ефективність виробництва, але і всебічна соціальна захищеність, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, можливості для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і тим змінам, що залежать від кожного з них. Технологія TQM, що забезпечує участь кожного працівника в

процесі поліпшення якості, філософія TQM, що дає можливість людям розкрити свій потенціал, стає категорією культури підприємства. Корпоративна культура підприємства — один із кращих засобів для залучення і мотивації працівника. У процесі постійного поліпшення діяльності підприємства, ефективне використання персоналу неможливе без ідейного забезпечення, без філософії TQM. Класичні атрибути корпоративної культури багатьох західних компаній з давньою і славною історією (до речі, і всі радянські атрибути) — "кращий майстер," "кращий наставник," почесні грамоти, що вручаються генеральним директором фірми в присутності колективу, — використовуються менеджерами фірми в роботі з персоналом для мотивації співробітників, тому що потреба в повазі, і самовираженні одна з найдужчих мотивацій людини. Така форма визнання, як навчання на престижних тренінгах, закордонні поїздки фахівців для поглибленого вивчення GMP і системи забезпечення якості, участь у реалізації спільного робочого концепту, сприяє професійному росту і діловій кар'єрі фахівців. В кінці-кінців, це означає, що фірма піклується про свій авторитет, про авторитет своїх співробітників і своєї продукції.

Чим вище соціальна відповідальність фірми перед працівниками, тим більше їх відданість. Далеко не кожна столична установа може надати своїм працівникам такий перелік медичних послуг, яким користується персонал фірми "Дарниця". Наявність устаткування найвищого рівня дозволяє провести експрес-діагностику, прийняти необхідні для підтримки здоров'я водяні процедури, пройти реабілітацію після важкого захворювання.

Особливий предмет гордості кожного співробітника фірми — їдальня. Сучасне устаткування для готування їжі тут доповнюється майстерністю справжніх професіоналів. Для кожного працюючого на фірмі передбачена відчутна (у розмірі від 60% до 100% середньої заробітної плати) матеріальна підтримка до відпустки. Матеріальна допомога, що виплачується жінкам фірми "Дарниця" уже другий рік у сумі — 500грн. — при народженні першої дитини, 1000грн. — при народженні другої дитини і 2000грн. — при народженні третьої дитини оселила у свідомості жінок колишню впевненість у тім, що діти — це наше майбутнє.