...дело рук самих обучающихся

процесс разработки и реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ISO (на примере федерального научно-производственного центра ФГУП «ПО «Старт»)

Шмелева А.Н.
канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет»

Шишкина О.А.
руководитель группы персонала Федерального научно-производственного центра ФГУП «ПО «Старт»

Изучение и повышение эффективности деятельности персонала является одним из приоритетных факторов для конкурентоспособного выживания организации. Поэтому необходимо проводить оценку деятельности управленческого и производственного персонала, который является опорой любого предприятия, и обращать пристальное внимание на уровень внутриорганизационной социальной культуры и самомотивации работников предприятия. Особенно важными данные вопросы являются для предприятий, ориентированных на инновационный характер деятельности.

Инновационный характер данной деятельности, его высокая наукоемкость меняют требования к работнику, значимость профессионализма и ответственности за конечный результат. Сегодня конкурентные преимущества компании в огромной степени определяются ее инновационностью, а значит, качеством ее кадрового потенциала. Это требует существенного изменения в принципах и методах управления персоналом.

Характеризуя переход мировой экономики на инновационный путь развития, закономерно говорить о формировании «экономики инноваций», «экономики знаний» и т.д. Изменяется тип воспроизводства – его основной чертой становится развитие национальных и региональных инновационных систем.

Региональная инновационная система (РИС) – это совокупность хозяйствующих субъектов региона, взаимодействующих в процессе создания и реализации инновационной продукции (услуг), осуществляющих свою деятельность на основе соответствующей нормативной правовой базы в рамках проводимой государством политики [3]. Ярким элементом РИС по праву может считаться Федеральный научно-производственный центр ФГУП «ПО «Старт» (г. Заречный, Пензенская область).

Федеральный научно-производственный центр ФГУП «ПО «Старт» является одним из крупнейших предприятий Росатома РФ с развитой инфраструктурой и уникальной технологической базой.

Миссией ФГУП «ПО «Старт» является укрепление оборонной и экономической безопасности государства путем создания конкурентоспособной высокотехнологичной продукции.

Опыт и высокая культура оборонного предприятия ориентированы на нужды национальной экономики. Многопрофильный научно-производственный комплекс осуществляет выпуск такой конкурентоспособной продукции как: технические средства охраны, продукция для предприятий ТЭКа, проектирование и изготовление пресс-форм, автомобильные комплектующие; волоконно-оптические линии связи, продукция для медицины, товары общепромышленного назначения. Численность работающих на предприятии составляет около 11 тысяч человек, из них примерно 1 тысяча работников и около 10 тысяч – в производственных.

К внутрифирменным условиям развития ФГУП «ПО «Старт» как элемента РИС относятся:

изменяется тип воспроизводства – его основной чертой становится развитие национальных и региональных инновационных систем

● организационное проектирование с ориентацией на заинтересованность каждого сотрудника в результате;
● реализация персонал – стратегии «Самообучающаяся организация» [1];
● развитие командного менеджмента на предприятии;
● системная модель управления трудовым потенциалом;
● внутриорганизационные отношения и методы управления;
● учет и оценка затрат на менеджмент качества управления предприятием;
● рассмотрение менеджмента качества управления как процесса предприятия;
● процессно-ориентированное управление предприятием (в организации эффективно реализуется система менеджмента качества на основе стандартов серии ИСО).

Одним из наиболее важных условий безопасной и надежной эксплуатации ядерно и радиационно-опасных производств и объектов является уровень квалификации и компетентности персонала организаций, в том числе и руководителей.

Внедрение в деятельность ФГУП «ПО «Старт» системы менеджмента качества по стандартам серии ИСО способствовало пониманию того, что обучение качеству и оценка эффективности управления предприятием предполагает соблюдение таких принципов, как *непрерывность и вовлеченность членов общества на всех этапах обучения, а также производственной деятельности, что ведет к появлению понятия самообучающаяся организация,* т.е. организация в которой процесс обучения является постоянным и постепенно становится своеобразной потребностью персонала. Каждый работник объединения:

● стремится стать высококвалифицированным специалистом;
● постоянно контролирует и анализирует свои действия с целью предотвращения возможных несоответствий. Вносит предложения по улучшению любых видов деятельности;

руководящих специалистов

● не скрывает замеченные ошибки и дефекты, не допуская дальнейших затрат на создание продукции, несоответствующей установленным требованиям;
● выполняя свои обязанности, относится к исполнителю последующей стадии работы, как к своему заказчику, и вправе ожидать такого же отношения к себе от исполнителей предшествующей стадии работы [5].

Проиллюстрируем процесс разработки и реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» в ФГУП «ПО «Старт» на *рисунке 1*.

Тактика реализации данной персонал-стратегии ФГУП «ПО «Старт» предполагает:
● личное участие и ведущую роль руководителей всех уровней в вопросах обеспечения качества продукции и управления;
● вовлечение всего персонала в процессы повышения эффективности деятельности объединения. Формирование идеологии командного стиля работы, когда каждый осознает индивидуальность своей роли и своего вклада в общее дело;
● обеспечение персональной ответственности за качество выполняемой работы, мотивации повышения качества и бездефектного изготовления продукции;
● изучение и предвосхищение потребностей заказчиков, активное взаимодействие с заказчиками на всех этапах жизненного цикла продукции;
● внедрение современных информационных систем, прогрессивных технологий, конструкторско-технических решений и материалов, обеспечивающих увеличение объемов выпуска, высокое качество изделий и предоставляемых услуг при оптимальных затратах;
● совершенствование системы оценки и выбора поставщиков, установление долговременных партнерских отношений с хорошо зарекомендовавшими себя поставщиками с целью обеспечения надежных, своевременных и бездефектных поставок;
● систематический мониторинг процессов разработки, производства и управления, удов-

в самообучающейся организации процесс обучения является постоянным и постепенно становится своеобразной потребностью персонала

летворенности заказчиков, персонала и общества, направленный на всесторонний анализ и непрерывное улучшение деятельности объединения.

Развитию эффективного внутрифирменного управления ФГУП «ПО «Старт» способствуют, прежде всего, такие развитые элементы персонал-стратегии, как кадровая и социальная политика предприятия, ориентированные на выполнение принципов менеджмента качества по стандартам серии ИСО.

Кадровая политика ФГУП «ПО «Старт» разработана на основе анализа наличия необходимого предприятию персонала, с учетом стратегии его развития, объемов производимой продукции, применяемых технологий и необходимости обеспечения конкурентоспособности уровня заработной платы. Особенностью внутриорганизационной кадровой политика является *система профессионального обучения рабочих и повышения квалификации на производстве* [6] (корпоративный университет с элементами комбинированного).

Данная система включает в себя учебно-производственную базу предприятия, планомерно осуществляющую профессиональное обучение рабочих, повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих (РСС), согласно плану обучения по соответствующим программам.

План профессионального обучения рабочих и повышения квалификации составляется с учетом требований производства по следующим видам обучения:

- повышение квалификации рабочих на производственно-технических курсах, организуемых по ступеням квалификации для выполнения более сложных работ;
- курсы целевого назначения в случаях необходимости освоения новой техники, научной организации труда и т.п.;
- школы по изучению передовых методов труда, выполняющие задачу повышения производительности труда и улучшения качества продукции на основе передового опыта новаторов производства;

в процессе оптимизации целесообразно использовать методику, известную как PDCA – от англ. «планируй, выполняй, контролируй, действуй»

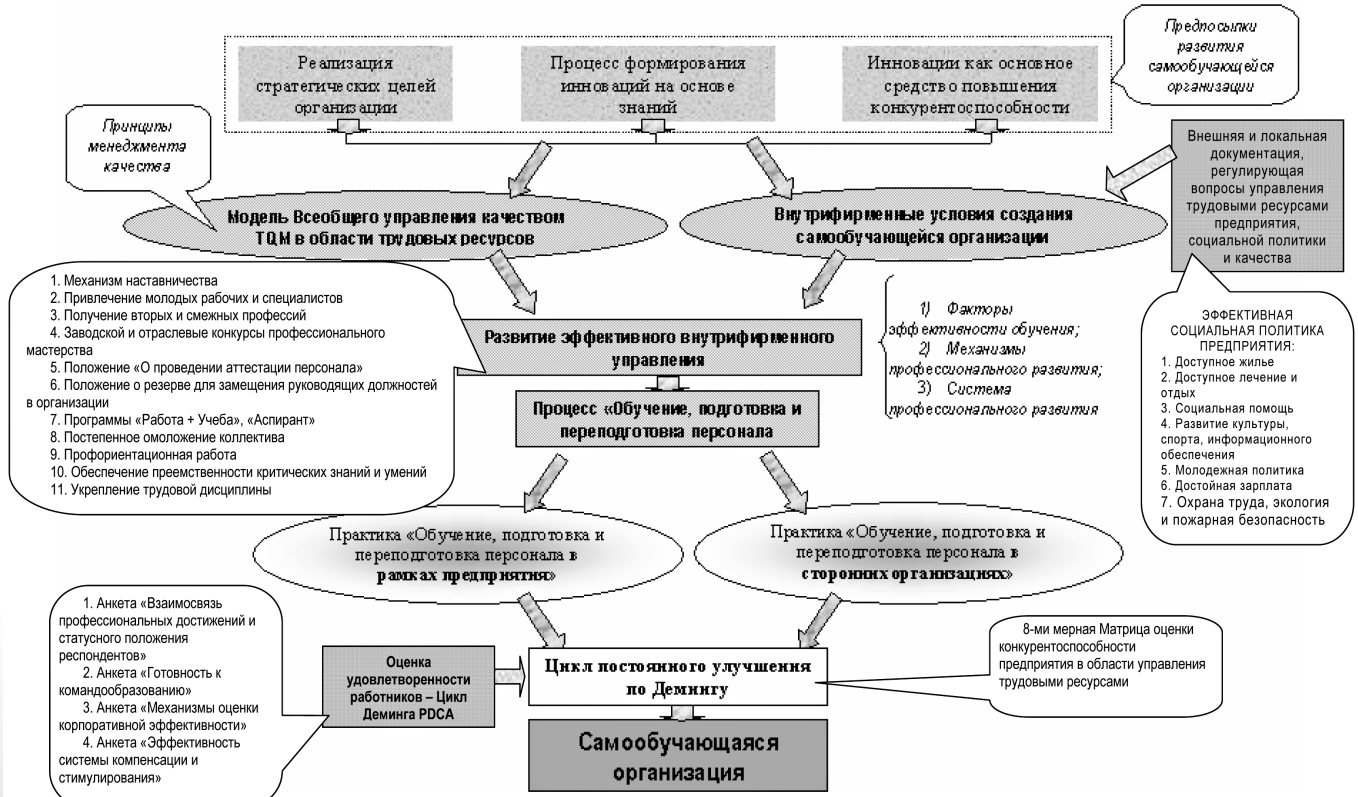


Рис. 1. Процесс разработки и реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» в ФГУП «ПО «Старт»

Литература

1. Дорофеев, В. Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества: Монография / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2008. – 210с. – ISBN 978-5-94170-212-1.
2. Катков, В. В. Концепция стратегии конкурентоспособности предприятия промышленности / В. В. Катков // Инновации. – 2004. – №10. – с.87-90.
3. «Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года». № 2473п-П7 от 5 августа 2005.
4. Положение об Учебном Центре ФГУП «ПО «Старт» от 15.12.2005 № 24/1529.
5. Система менеджмента качества ФГУП «ПО «Старт».
6. Стандарт Системы менеджмента качества ФГУП «ПО «Старт» СТПД 205-82 «Подготовка и повышение квалификации кадров».
7. Экономика качества. Основные принципы и их применение. Под ред. Дж. Кампанеллы. М.: РИА «Стандарты и качества», 2005. – 232с. – ISBN 5-94938-025-8.

- обучение вторым и совмещаемым профессиям с целью использования не полностью загруженного рабочего времени и оборудования по основной профессии;
- курсы для подготовки новых кадров;
- курсы повышения квалификации РСС на производстве, в ЦИПК и других учебных центрах по новым направлениям и программам.

Для реализации этой системы на ФГУП «ПО «Старт» создан Учебный центр, который имеет право осуществлять образовательную деятельность по 19 профессиям в соответствии с лицензией № 234769 от 25.12.2006. На базе Учебного центра происходит подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих [4].

С внедрением системы менеджмента качества профессиональная подготовка в ФГУП «ПО «Старт» стала рассматриваться как процесс «Обучение, подготовка и переподготовка сотрудников организации», т.е. деятельность, использующая ресурсы для преобразования «входов» в «выходы». На «входе» это существующий на данный момент уровень знаний и квалификации персонала, на «выходе» – все то же, только с так называемой «добавленной стоимостью».

Таким образом, использование процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами предприятия посредством реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить инновационную восприимчивость и конкурентоспособность ФГУП «ПО «Старт» в среде региональной инновационной системы.

Построение системы управления конкурентоспособностью предприятия должно осуществляться с учетом мировой практики в области управления качеством и на основе использования отдельных элементов признанных и получивших широкое распространение концепций и методик управле-

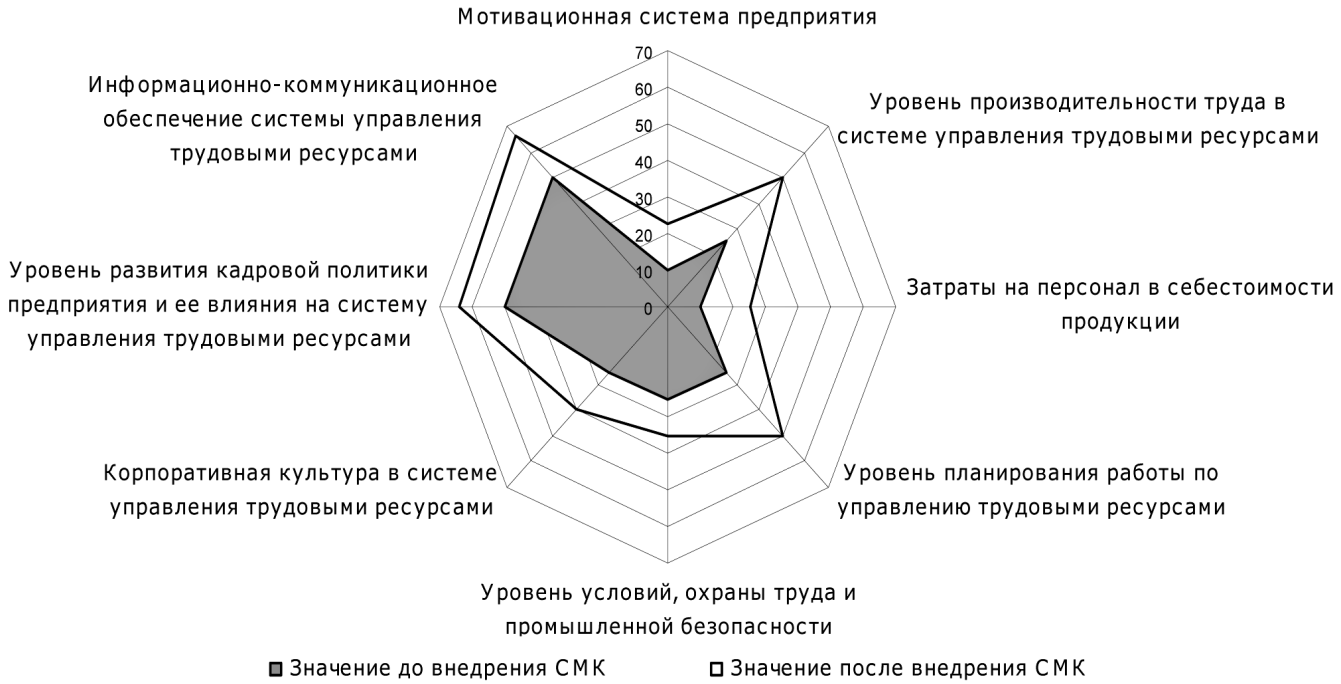


Рис. 2. Матрица конкурентоспособности ФГУП «ПО «Старт» в сфере управления трудовыми ресурсами до и после внедрения СМК по стандартам серии ИСО

реализация персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» позволяет выстроить наиболее продуктивные формы взаимодействия персонала, качественно преобразовать его характеристики

ния качеством. Так, в работе В. В. Каткова [2] логично указывается, что стратегия конкурентоспособности предприятия должна включать такой элемент как «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия с учетом взаимообусловленного процесса повышения конкурентности продукции, трудового и научно-производственного потенциалов».

На сегодняшний день исследование предприятия позволяет оценить конкурентоспособность ФГУП «ПО «Старт» в области управления трудовыми ресурсами с учетом фактора внедрения системы менеджмента качества по стандартам серии ИСО и персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» следующим образом, как показано на *рисунке 2*.

Важная роль при внедрении системы менеджмента качества по стандартам серии ИСО и персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» отводится структурным подразделениям предприятия. Выявить определенные резервы улучшений можно практически в каждом их них, причем это не требует материальных затрат – достаточно собрать и обобщить предложения работников по оптимизации деятельности подразделения. В процессе оптимизации целесообразно использовать методику, известную как PDCA – от англ. «планируй, выполняй, контролируй, действуй» [7].

В результате такого подхода к развитию трудовых ресурсов организации улучшаются следующие показатели работников: уровня квалификации; деловых качеств; работоспособности; качества выполняемой работы; стиля и методов работы; участия в инновационной деятельности; психологической совместимости с коллективом; управления подчиненными; уровня готовности к командообразованию.

КЭ