

## ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ АГРАРНОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КОНЦЕПЦИИ ТОТАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Наливайко Г.М., кандидат экономических наук, доцент,  
УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»  
г. Минск, Республика Беларусь*

### **Введение**

Концепция тотального менеджмента качества нашла свое отражение в широко распространенных международных стандартах в области качества серии ISO 9000. Белорусская экономика функционирует в условиях принятого четвертого издания международных стандартов. Стандарты новой версии (СТБ ISO 9001:2009 и СТБ ISO 9004:2010) используют целый ряд новых приоритетных понятий – стратегия достижения устойчивого успеха, создание продукции, аусорсинговый процесс, бенчмаркинг, менторинг и коучинг, мониторинг, владелец процесса и т.д. Программы организаций, занимающихся обучением и консультированием, должны соответствовать не только новым версиям стандартов в области качества, но и актуальным требованиям интегрированных систем менеджмента.

Знания в области управления качеством и интегрированного менеджмента особое значение имеют как при подготовке современных дипломированных специалистов, так и необходимы в процессе повышения квалификации и переподготовки кадров. Компетентность в этой области становится более актуальной, так как стандарт ISO 9001:2008 не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации, что предполагает разнообразие управленческого мастерства.

Следует иметь в виду, что при разработке, внедрении и функционировании систем менеджмента качества оказывают влияние следующие моменты:

- а) деловая среда, изменения этой среды и риски, связанные с этой средой;
- б) изменяющиеся потребности;
- в) собственные цели организации;
- г) производимая продукция;
- д) применяемые процессы;
- е) размер и организационная структура. [1]

В Республике Беларусь деловая среда имеет потенциал своего активного развития при определенных обстоятельствах, достаточно изменчива и имеет определенные риски. Потребности на рынках товаров народного потребления и производственного назначения, работ и услуг постоянно меняются и возрастают как со стороны внутреннего, так и внешнего рынков. Собственные цели организаций достаточно различаются и зависят во многом от культуры бизнеса и управления. Производимая продукция характеризуется применяемой политикой диверсификации. Широкий аспект имеют применяемые процессы, которые зависят и от имеющейся материально-технической базы, и от использования инновационных технологий, и от уровня компетентности трудовых ресурсов. Размеры и организационная структура предприятий в настоящее время претерпевают заметные изменения.

Применение стандартов в области качества предполагает принцип добровольности. Однако, в случае принятия соответствующего законодательства, этот принцип согласуется с государственной направленностью и политикой. Так, целый ряд декретов и указов Президента Республики Беларусь, постановлений совета министров, государственных программ направлены на реализацию политики в области качества на всех субъектах хозяйственной деятельности на рынках товаров, работ и услуг. На предприятиях агропромышленного комплекса проводится активная работа по внедрению концепции тотального

менеджмента качества, однако здесь есть еще достаточный потенциал, направленный на достижение существенных экономических и социальных выгод.

### **Основная часть**

Применение рекомендаций стандарта СТБ ISO 9004:2010 способствует обеспечению достижения устойчивого успеха любой организации в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся деловой среде, через подход с позиции менеджмента качества [2]. Устойчивый успех сельскохозяйственной организации достигается ее способностью выполнять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного срока и сбалансировано. Он может быть достигнут результативным менеджментом организации посредством учета деловой среды, обучения, а также применением либо улучшений, либо инноваций, либо того и другого одновременно.

Настоящий стандарт продвигает самооценку, как важный инструмент для обзора уровня зрелости организации, включая лидерство руководителя, стратегию, систему менеджмента, ресурсы и процессы. Результатом самооценки является идентификация сильных и слабых сторон, а также возможности улучшений или инноваций в организации.

Система менеджмента качества (СМК), функционирующая согласно стандартам в организациях АПК, направлена на потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон и для систематического и постоянного улучшения деятельности организации в целом.

Перед предприятиями агро-промышленного комплекса, в том числе и в сфере образовательных услуг, стоят задачи повышения результативности деятельности и функционирования СМК, а также получения синергетического эффекта. Достижение этих задач во многом зависит от человеческого фактора, от управления трудовыми ресурсами. С этой точки зрения необходимо обратиться к понятию «компетентность персонала», учитывая его функциональные области.

### **Компетентность управленческого звена**

Для того, чтобы достичь устойчивого успеха, высшее руководство должно:

- во-первых, предвидеть потенциальные потребности в ресурсах (включая компетентность, требуемую от сотрудников);
- во-вторых, обеспечивать сотрудникам возможности для обучения как для собственной пользы, так и для поддержания жизнеспособности организации.

Особое значение для управленческого звена имеет принцип СМК – «лидерство руководителя», что предполагает создание и поддержание внутренней среды, в которой работники могут быть полностью вовлечены в деятельность по достижению целей организации. Выгоды от реализации этого принципа следующие:

- работники понимают цели и задачи организации, мотивированы на их достижение;
- различные виды деятельности оцениваются и осуществляются единообразным способом;
- неэффективные коммуникации (связи) между уровнями организации сводятся к минимуму.

Применение этого принципа обычно приводит к:

- учету потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, работников, поставщиков, кредиторов, местных кругов и общества в целом;
- установлению ясного Видения о будущем организации;
- установлению перспективных целей и задач;
- созданию и поддержанию общих ценностей, справедливости и этических моделей поведения на всех уровнях организации;
- установлению доверия и устранению страха.

Работа по повышению компетентности в области качества работников сельскохозяйственных предприятий и организаций проводится в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК в соответствии с ежегодными планами, утверждаемыми министерством. Однако эта работа требует большей интенсивности, использования различных форм учебно-консалтинговых технологий, в том числе с

использованием компьютерных возможностей. При этом актуальным становится партнерское сотрудничество между образовательными структурами зарубежными, так как открытое экономическое пространство ориентировано на единые международные требования и предполагает идентичную компетентность.

Образовательные инновации особенно необходимы в связи с внедрением СМК на большом количестве предприятий, а также с повышенной активностью использования и внедрения новых стандартов. Например, для результативности менеджмента рисков следует изучать стандарт ISO 31000. В Республике Беларусь проводятся работы по внедрению стандартов ISO10014 «Менеджмент качества. Руководство по реализации финансовых и экономических преимуществ» и ISO10017 «Руководство по статистическим методам». Интересна группа стандартов ISO 10001-10003, посвященных удовлетворенности потребителей, как внешних, так и внутренних. При этом следует учитывать, что потребности и ожидания отдельных заинтересованных сторон различны, могут быть в конфликте с потребностями и ожиданиями других заинтересованных сторон.

#### **Компетентность исполнительского состава**

В современных условиях соответствующая профессиональная, методическая и социальная компетентности персонала будут способствовать:

- своевременному осуществлению корректирующих и предупреждающих действий;
- поддержанию в рабочем состоянии процессов инноваций и постоянного улучшения.

Поскольку персонал является наиболее ценным и определяющим ресурсом организации, необходимо гарантировать, что производственная среда способствует личному росту, обучению, распространению знаний и командной работы. Менеджмент персонала должен выполняться посредством запланированного, прозрачного, этического и социально ответственного подхода. Организация должна гарантировать, что персонал осознает важность своего вклада и роли.

Для достижения необходимой компетентности, организация должна установить и поддерживать «план развития персонала» и соответствующие процессы, проводить ряд мер:

- идентификация профессиональной и персональной компетентности, которая может потребоваться организации в перспективе в соответствии с ее миссией, видением, стратегией, элементами политики и целями;
- идентификация компетентности, имеющейся на данный момент, разницы между имеющейся и необходимой в настоящее время, и той, которая может понадобиться;
- повышение или приобретение компетентности, чтобы ликвидировать эту разницу;
- обзор и оценка результативности действий по приобретению компетентности;
- поддержание приобретенной компетентности.

Подробное руководство по компетентности и обучению представляется в стандарте ISO 10015, что необходимо учитывать и использовать в образовательных программах.

Организация должна ускорять процессы улучшения и процесс инноваций посредством обучения. Чтобы достигнуть устойчивого успеха, необходимо усвоить «обучение как организацию» и «обучение, которое объединяет индивидуальные возможности с возможностями организации».

Компетентности персонала согласно требованиям СМК играют важную практическую роль в повышении качества и улучшении организации труда посредством кружков контроля качества, пришедших из японского менеджмента [3]. Кружок (обычно 4-8 человек) собирается, как правило, 1-2 раза в неделю в рабочее время (а часто и в нерабочее) на 1-1,5 часа для выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качество продукции, и подготовки предложений по их устранению. Преимущество кружка – коллективная работа, ее целенаправленность, единая методическая база. Все члены кружков обучаются методам статистического контроля качества, анализа проблем и выработки оптимальных решений. Результаты деятельности кружков контроля качества не исчерпываются прямым экономическим эффектом. Более важен косвенный эффект, выражающийся созданием морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности работников по совершенствованию организации труда на

собственном участке. Использование японскими фирмами системы материальных и моральных стимулов, навязчивая пропаганда сформированных стереотипов поведения причащают к необходимости интенсивного труда с высоким качеством.

Соответствующая компетентность персонала способствует реализации принципа СМК – «вовлечение персонала», что позволяет использовать способности работников для пользы организации. При этом она получает следующие выгоды:

- мотивированные, преданные и вовлеченные работники внутри организации;
- инновации и творческий подход при достижении целей организации;
- работники становятся ответственными за свою работу;
- работники стремятся участвовать и вносить вклад в постоянное улучшение.

В Республике Беларусь в последние годы разрабатываются и внедряются меры по повышению стимулирующих механизмов управления персоналом. Так, с января 2012 года действуют рекомендации по применению гибких систем оплаты труда, утвержденные Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.10.2011 г. № 104. Системы увязаны с эффективностью деятельности предприятий и максимально учитывают вклад каждого работника. Кроме того, внедряются и рекомендации по премированию труда.

Организационно возникает вопрос – где фиксируется компетентность сотрудника. Спорным остается предложение по созданию именных должностных инструкций. Должностная инструкция является административным методом управления организационно-распорядительного воздействия и соответствует законодательству по труду. Для повышения активности трудовой личности теория менеджмента качества предлагает использовать документ уровня рабочего места – «Личная карта сотрудника». В этом документе работник самостоятельно выбирает дополнительные обязанности, функциональные полномочия и после их утверждения несет полную ответственность за их реализацию. Наличие именных карт сотрудников позволяет организовать работу по принципу состязательности, дополнительной исполнительности и самостоятельности. Это, в свою очередь, находит отражение в показателе трудового участия, что является основой поощрения.

#### **Компетентность специалистов в области функционирования СМК.**

Работники, наиболее подготовленные в области менеджмента качества, могут иметь компетентность в роли уполномоченных по качеству, внутренних аудиторов, участников контроля качества. Компетентность аудиторов предполагает наличие определенных личных качеств и необходимых соответствующих знаний и навыков [5]. Аудитор должен быть порядочным, справедливым, искренним, честным, выдержанным и рассудительным; открытым; дипломатичным; наблюдательным; проницательным; гибким; упорным; решительным; самостоятельным.

Аудиторы должны обладать знаниями и навыками в следующих областях:

- принципы, процедуры, методы аудита;
- система менеджмента и ссылочные документы;
- организационные структуры и их функциональность.

Специальные знания и навыки аудиторов системы менеджмента качества включают в себя:

- методы и технологии, имеющие отношение к качеству (терминология, принципы менеджмента качества и их применение, инструменты качества и их применение, статистические методы и их применение);
- продукция, услуги, процессы деятельности (терминология отраслевая, технические характеристики процессов, продукции, услуг).

Таких подготовленных специалистов в организации должно быть достаточное количество, чтобы была возможность привлечь к аудиту квалифицированных специалистов и обеспечить независимость проводимых проверок. Это возможно если обучение проводить на специальных курсах повышения квалификации или непосредственно в организациях.

Компетентность в области качества находит свое применение в таких технологиях как самооценка по степени зрелости, при осуществлении бенчмаркинга. Стандарт ISO 10014 предоставляет организации инструмент самооценки, направленный на достижение финансовых и

экономических преимуществ системы менеджмента качества. Бенчмаркинг представляет собой поиск лучших практик внутри и за пределами организации для улучшения своей деятельности. Существуют такие виды бенчмаркинга, как внутренний, конкурентный, общий.

Для приобретения соответствующей компетентности возможно использование методов на уровне обучающих программ:

- «интервью» с целью диагностики, выявления проблем и резервов развития,
- «анализ нормативных и регламентирующих документов», направленный на оптимизацию системы управления,
- «вопросы персонала и клиентов» для выявления мнения и предложений для развития,
- «групповые обсуждения с экспертами» с целью обмена мнениями, выработки решений, продуцирование новых идей,
- «психо-диагностика» для составления психологического портрета работника по программе использования и развития человеческого потенциала,
- «наблюдения» как диагностика для совершенствования процессов, улучшения объектов,
- «проведение тренингов и семинаров» для передачи знаний, формирования навыков и умений, формирования установок, используя комплекс обучающих методов от лекций до интерактивных методов.

Методическая компетентность приобретается посредством тренинга как практико-ориентированного обучения. Эта техника включает в себя консалтинг и обучение на основе ситуационного анализа.

Социальная компетентность предполагает формирование коллективизма и навыков межличностного общения, развитие и реализация практических знаний и навыков на уровне консультантов-тренеров.

#### **Заключение**

В современных условиях тотального распространения стратегии достижения устойчивого успеха на основе менеджмента качества перед образовательными структурами стоят достаточно сложные задачи количественного и качественного порядка на различных уровнях обучения.

Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по сути должен стать центром управленческих консалтинговых технологий, направленный на повышение эффективности и результативности непрерывного образования при тесном слиянии теории и практики. Культура обучающего консультирования интересна у многих зарубежных организациях. Среди них немецкий Институт менеджмента-консалтинга-тренинга (Management-Beratungs-und Trainings-Institut) -МВТИ, возглавляемый профессором доктором Рольфом Ланге. В ИПКиПТК АПК имеется потенциал для реализации различных программ, направленных на содействие реализации государственной программы качества и инновационного развития.

#### **Литература:**

1. Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 9001/2009. «Системы менеджмента качества. Требования».
2. Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 9004/2010. «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества».
3. [http://www.dnr.ru/books/m93/3\\_4.htm](http://www.dnr.ru/books/m93/3_4.htm) «Существующие системы управления качеством».
4. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.10.2011 г. № 104 «Об утверждении рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях».
5. СТБ ИСО 19011-2003 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».