

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

Степанцов В. П., к.т.н., доцент (БГАТУ)

Система непрерывного последипломного образования предусматривает периодическое повышение квалификации специалистов всех уровней управления предприятием. Учитывая, что она охватывает специалистов всех уровней управления, учебные планы повышения их квалификации в обязательном порядке должны бы отражены проблемы внедрения и совершенствования на предприятии систем менеджмента качеством (СМК), так как сама система предусматривает вовлечение управление всех работников предприятия. Несмотря на то, что учебные планы, как правил составляются под конкретную категорию специалистов, тематику и продолжительность повышения квалификации, в них должны найти отражение как минимум предназначены (демонстрация своей способности поставлять качественную продукцию и услуг отвечающие требованиям и ожиданиям потребителей), основные принципы и требования СМК, изложенные в республиканских и международных стандартах серии ISO 9000. частности: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников процессуальной и системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В учебных планах должны получить отражения такие важные моменты системы, как документирование, включающее проблемы описания процессов процедур и видов деятельности и записи по результатам действий, информирование и оценка удовлетворенности потребителей и всех заинтересованных сторон, внешние, включая сертификационные и инспекционные, и внутренние аудиты, порядок разработки корректирующих и предупреждающих действий, анализ функционирования системы со стороны руководства и мероприятия по улучшению СМК.

Кроме требований к СМК предприятия, необходимо отразить и проблем объективного и субъективного порядка, которые могут существенно замедлить и усложнить процесс формирования, внедрения и функционирования системы. Из них особо следует выделить требования к обучению работников и методам психологического воздействия на них. Кадровый потенциал работников и специалистов, даже если и отличается высокой квалификацией и эрудицией, в большинстве своем консервативен и неохотно поддается нововведениям. Объективные причины этого состоят в принципиальной противоположности видов деятельности (текущая деятельность сопротивляется новой стратегической деятельности и стремится к её вытеснению), а субъективные – в неумении рационально их сочетать, вовремя формировать инновационный потенциал, а также при перегрузке работников текущей деятельности стратегическими инновационными задачами. Поэтому при разработке и внедрению новой подсистемы приходится определять преодолевать скрытое и явное, индивидуальное и групповое сопротивление работников всех уровней управления, учитывать источники, мотивы, факторы и законы сопротивления и применять научно обоснованные методы его преодоления.

Следует обратить особое внимание на механизмы преодоления сопротивления и поддержки СМК на этапах внедрения и сертификации, включающие: мониторинг – минимизацию текущего и остаточного сопротивления; широкое применение образовательных, тренинговых и консультационных программ для работников разных уровней управления применительно к особенностям этапов внедрения; наращивание управленческого и кадрового потенциала сторонников СМК, привлечение к участию во

внедрении большего числа работников и в первую очередь управленческого состава; изменение культуры и структуры управления параллельно внедрению СМК; контроль и гибкое регулирование в зависимости от складывающихся условий, исключение резкого забегания вперед и запаздывания; своевременная мотивация участников внедрения СМК за успешную работу (служебный рост, моральное и материальное поощрение); углубленное сотрудничество руководства всех уровней управления и членов советов и групп по качеству в процессе внедрения; включение мер по нейтрализации сопротивления в план работы предприятия с соответствующим ресурсным обеспечением; анализ и учет опыта внедрения после завершения очередного этапа, проведение необходимых корректирующих и предупреждающих действий в трудовом коллективе. При этом необходимо особо отметить то, что снижению и преодолению сопротивления разработке и внедрению СМК помогает: создание необходимого для разработки, внедрения и сертификации СМК управленческого потенциала с дополнительными силами и средствами; соответствующая профессиональная подготовка и обучение работников всех уровней управления на каждом этапе перехода к СМК; применение предпочтительного поведения и увеличение, по возможности, продолжительности этапа формирования и внедрения СМК. При разработке механизмов преодоления сопротивления целесообразно использовать следующие методы разработки и внедрения СМК:

Принудительный метод – использование силового фактора для внедрения и преодоления сопротивления. Причины применения – острый дефицит времени, неясность природы сопротивления. Преимущества – скорость внедрения. Недостатки – высокая степень сопротивления и разрушений. Условия эффективного применения – анализ источников сопротивления и поддержки, экстренное создание минимальной стартовой площадки, особенно в части компетенции управляющих и достаточности инновационного потенциала, за счет консультантов по разработке СМК.

Метод постепенного создания СМК – основан на постепенных, последовательных и локальных преобразованиях действующей системы управления, изменяющих традиционные ценности, структуру, компетентность работников, управленческого и административного персонала в течении длительного времени. Причины применения – отсутствие особой срочности и внешнего давления. Преимущества – слабое сопротивление, относительная простота. Недостатки – медленность изменений и возможность рецидивов старого.

Метод по формированию в условиях кризиса – основан на мерах по предупреждению паники, быстрых и эффективных действиях. Причины применения – жесткий цейтнот. Преимущества – минимальное сопротивление, возможность радикальных и масштабных новаций в системе менеджмента. Недостатки – возможность ошибок из-за нехватки времени. Условия эффективного применения – понимание неизбежности кризиса, принятие предупредительных мер, подготовка документов СМК с привлечением инновационной элиты работников предприятия, при возможности создание искусственного кризиса в управлении качеством для тренинга и решения ряда проблем.

Метод управления сопротивлением – промежуточный (между принудительным и адаптивным) и гибкий метод формирования СМК при изменяющихся условиях и времени осуществления разработки и внедрения. Причины применения – наличие условий, требующих гибкости в разработке, внедрении и сертификации. Преимущества – широкий диапазон применения, универсальность, регулирование уровня сопротивления. Недостатки – комбинационность, сложность, потребность в постоянном внимании. Условия эффективного применения – использование поэтапного подхода, совмещение планирования и поэтапного внедрения, наличие "стартовой площадки", гибкая мотивация работников, непрерывный контроль сопротивления, привлечение для разработки опытных специалистов.

Секция 2: Актуальные направления непрерывного образования в АПК

Для успешного преодоления сопротивления внедрению СМК необходимо знать факторы, определяющие инновационный потенциал работников:

- Степень позитивного отношения к разработке и внедрению (процентное соотношение выступающих за внедрение).
- Степень позитивного отношения руководителей всех уровней управления и их способность участвовать в разработке и внедрении (процентное соотношение по каждой категории руководителей).
- Степень демократичности разработки, включая свободу выдвижения новых идей в области управления качеством и возможность реализации этих предложений с участием авторов при поддержке руководства.
- Состояние информационного обеспечения по требованиям и особенностям работы в новых условиях.
- Уровень профессиональной и экономической подготовки в области менеджмента качества.
- Состояние инновационного климата в коллективе (отношение к уполномоченным и членам советов по качеству, внутренним аудиторам, наличие ресурсов и систем поощрения за активное участие в разработке и внедрении, отсутствие критики в случае отдельных неудач в этой деятельности).
- Степень удовлетворенности условиями, содержанием и оплатой труда в условиях разработки и внедрения.

При формировании и внедрении СМК предприятия руководство особое внимание должно уделять управленческому персоналу предприятия, позиция которого прямо и непосредственно определяет уровень качества производства и продукции. С учетом этого необходимо придерживаться некоторого набора рекомендаций по работе и взаимоотношениям с ним в условиях разработки и внедрения СМК. Например:

- Помните, Вас постоянно изучают люди умные и острые на язык, поэтому будьте самим собой, интересуйтесь мнением о себе и учитывайте его в работе;
- Создавайте атмосферу, благоприятствующую творчеству работников, тактично и творчески проводите выработку решений, избегайте прямых приказов и регламентаций, не принимайте все решения в области качества лично;
- Проводите мягкую ротацию кадров в системе управления качеством, назначайте работников по очереди выполнять свои обязанности в Совете по менеджменту качества;
- Старайтесь справедливо воспринимать ситуацию, берите вину на себя, если это возможно, не создавайте кумиров в области качества;
- Исключайте безапелляционность суждений, гасите вспыльчивость, хотя поводов для этого в ходе разработки и внедрения предостаточно;
- Напоминайте работникам, что они любят и ценят свою работу, не привыкли жаловаться и ожидать невозможного. Напоминайте исполнителям о том, что работа выполнена хорошо и они способны на еще большее;
- Не прерывайте потока идей, идущих от управленческого персонала, не загружайте их рутинной работой, используйте для этого другие группы работников;
- Обеспечьте материальное поощрение разработчикам документации, не ограничивайте их доходы стандартными и твердо установленными рамками, проводимая ими окупится в ближайшем будущем;
- Быстро перестраивайтесь, особенно если недовольство и сопротивление нововведениям переходит через край.