

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Артамонова Ольга Сергеевна

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: стандартизация и
управление качеством продукции

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Злобина Наталья Васильевна

Тамбов 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	12
Роль управления персоналом в развитии системы менеджмента качества организации.....	12
Декомпозиция требований системы менеджмента качества к управлению знаниями персонала.....	23
Зарубежный опыт управления знаниями для развития системы менеджмента качества организации	34
Выводы главы 1	40
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	42
2.1. План и методология исследования процессов управления персоналом в аспекте системы менеджмента качества организации	42
2.2. Исследование процессов управления персоналом для развития системы менеджмента качества организации	43
2.3. Предпосылки для разработки механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества организации.....	94
Выводы главы 2	96
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	97
3.1. Разработка механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества организации	97
3.2. Анализ результативности и эффективности управления знаниями персонала для развития системы менеджмента качества организации	104
Выводы главы 3.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107

Библиографический список	112
Приложение А Организационная структура производственной площадки ООО «Пит-Продукт» в Горелово	126
Приложение Б Механизм управления персоналом для развития СМК организации	127

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», принятая Постановлением Правительства Российской Федерации от 31.03.2020 № 376 [2], нацелена на создание условий для развития конкуренции и привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации. Для отечественных предприятий глобальная конкурентоспособность обоснована соответствием мировому уровню развития технологических и бизнес-процессов, производительности труда, подготовки производственных и управленческих кадров и способностью коммуницировать в рамках единых норм [121].

Системное повышение качества и конкурентоспособности, применение современных подходов и лучших практик в организациях возможно и успешно осуществляется благодаря развитию системы менеджмента качества (СМК) [38]. На сегодняшний день СМК внедрена и поддерживается на большинстве российских предприятий и является как эффективным инструментом обеспечения и повышения уровня качества продукции и услуг, так и основным способом подтверждения их соответствия для заказчика.

СМК объединяет сеть процессов организации, в том числе процессы управления персоналом. В рамках СМК важную роль играет компетентность персонала, которая состоит из знаний, умений и навыков сотрудников.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [8], управление знаниями и компетентностью персонала становится крайне актуальной задачей. В стандарте подчеркивается, что общий уровень эффективности СМК зависит от уровня подготовки сотрудников, качества корпоративной базы знаний и каналов коммуникаций.

Таким образом, изучение и развитие механизмов управления персоналом в СМК является актуальной и перспективной темой исследования.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы теории и практики управления качеством и управления персоналом получили широкое отражение в работах ряда отечественных и зарубежных исследователей.

Изучению концепции менеджмента качества посвящены труды Э. Деминга, Д. Джурана, Ф. Кросби, Г. Тагути, А. Фейгенбаума и др.

Применение принципов менеджмента качества для системного развития российских предприятий отражено в работах таких отечественных ученых, как А. С. Басюк, Б. В. Бойцов, Б. И. Герасимов, А. В. Гличев, Е. А. Горбашко, Т. И. Зворыкина, А. И. Ковалев, Д. В. Маслов, С. В. Мищенко, В.В. Окрепилов, Т. А. Салимова, О. С. Щукин, Н. С. Яшин и др.

Теоретической и методологической основой для развития СМК является семейство международных стандартов серии ISO, а также ряд отраслевых стандартов. Применению отечественных и международных стандартов для развития СМК в России посвящены работы Т. А. Андреевой, В. Я. Белобрагина, Н. В. Злобиной, В. В. Мирошникова, С. В. Пономарева и др. Методология управления персоналом широко освещена в работах российских и зарубежных экономистов, таких как К. Арджерис, Р. Блейк, М. Вебер, Ф. Герцберг, Р. Ликарт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Э. Мейо, Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Эмерсон, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. Организационно-экономические аспекты управления персоналом отражены в работах Т. Ю. Базарова, Е. Л. Водолажской, И. Б. Дураковой, Б. Л. Еремина, А. Я. Кибанова, В. М. Масловой, Л. Э. Миндели, Л. К. Пипия, Л. И. Сланченко и др.

Управление знаниями и обеспечение необходимого уровня компетентности кадров, как отрасль управления персоналом, исследовалась такими экономистами, как Дж. Харрингтон, Г. Б. Клейнер, В. Л. Макаров, Э. Е. Старобинский и др.

Анализ отечественных и зарубежных разработок показал, что, несмотря на большое количество публикаций по данной теме, еще недостаточно проработаны теоретико-методические вопросы развития СМК на основе механизма управления знаниями персонала. На сегодняшний день рассмотрены отдельные аспекты управления персоналом для развития СМК, но сравнительно невысока степень

изученности их взаимосвязей и взаимозависимостей, а также организационно-экономические вопросы управления знаниями для развития СМК. Остается открытым вопрос разработки универсального механизма управления знаниями персонала для развития СМК организации, а также методики оценки его эффективности.

Цель и задачи исследования. Целью работы является теоретическое обоснование и разработка методических рекомендаций по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1) изучить понятийный аппарат в области менеджмента качества и управления персоналом для уточнения содержания понятия «управление знаниями в СМК»;

2) провести анализ стандартизации в Российской Федерации и за рубежом для выработки комплементарных требований СМК к управлению знаниями для развития управления персоналом в СМК;

3) исследовать процессы управления знаниями организаций в рамках развития управления персоналом в СМК организации в контексте формирования методического подхода и идентификации элементов механизма управления персоналом в СМК;

4) разработать механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации;

5) предложить методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

Объект исследования: СМК организации.

Предмет исследования: организационные отношения, возникающие в процессе развития механизма управления персоналом в СМК организации.

Теоретической основой исследования послужили концепции, положения и гипотезы в области менеджмента качества и управления персоналом, обоснованные в классической и современной экономической литературе,

монографиях и статьях отечественных и зарубежных ученых, материалах научных конференций, публикациях в периодической печати по теме исследования, публикации в сети Интернет.

Методологическая основа исследования: в ходе работы были применены методы факторного, логического и сравнительного анализа, организационного и концептуального моделирования, количественного и качественного исследования тенденций и факторов развития управления персоналом в СМК организации.

Информационная база диссертационного исследования: международные и национальные стандарты в области менеджмента качества, управления персоналом, законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, научная литература, в том числе монографии, научные статьи, диссертации, учебные пособия и ресурсы Интернет по исследуемой теме. Также были исследованы документы следующих организаций: ООО «Пит-Продукт», ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», ООО «Технологии результата» (владелец бренда «Первый БИТ») и ИП Кравчук А. С. (владелец бренда «Леготека LEFUNGO»).

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Содержание диссертации соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции)», пункт 13.24. Управление персоналом в системе менеджмента качества предприятия (организации).

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических рекомендаций по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

В диссертационном исследовании получены и выносятся на защиту следующие результаты, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1) уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», которая предполагает актуализацию, содействие в получении и использовании новых

знаний, умений и навыков, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации;

2) на основе международных и национальных стандартов предложена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала, включающая системные требования менеджмента качества, требования к элементам СМК и отраслевые особенности; обоснованы комплементарные связи управления знаниями и постоянного улучшения СМК организации, способствующие формированию адаптационной модели устойчивого развития организации посредством взаимодействия процессов управления персоналом в СМК, включающих в себя определение необходимых компетенций персонала; поиск и подбор соответствующих сотрудников; обучение и адаптацию для достижения необходимого уровня компетентности, допуск к самостоятельной работе; обеспечение соответствия уровня компетентности занимаемой должности; развитие и мотивацию персонала;

3) предложена методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации, включающая в себя исследование совокупности организаций по определенным предметам (основные сведения и финансовая отчетность организации; текучесть кадров; организационная структура и технологии; система менеджмента качества; процессы управления персоналом организации), анализ результатов, разработку индивидуальных рекомендаций по улучшениям, обобщение результатов и выработку общих рекомендаций по управлению знаниями персонала для развития СМК; выявлены проблемные области управления персоналом в СМК организации, среди которых зависимость развития процесса от размера организации, значимость отношения руководства и сложившейся корпоративной культуры, отсутствие системного подхода к управлению знаниями сотрудников и обновлению баз знаний;

4) разработан механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации, включающий следующие последовательные действия: анализ потребностей организации, планирование и бюджетирование; подготовка

обучающих материалов и программы обучения; реализация программы обучения; анализ, оценка и улучшение процесса; предложены и апробированы методики анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала в СМК и определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета;

5) сформулированы методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечена применением научных трудов в области развития теории менеджмента качества, управления персоналом, систем менеджмента качества организации и практическим применением апробированных инструментов для развития управления персоналом в СМК организаций.

Теоретическая значимость: в ходе исследования был выработан ряд теоретических положений и методологических аспектов развития управления персоналом в СМК организации с учетом применения действующих национальных и международных стандартов в области управления качеством и управления знаниями. Данные положения и аспекты могут использоваться для дальнейших исследований по развитию управления знаниями персонала в рамках СМК организации. Особый интерес представляет уточнение термина «управление знаниями» применительно к развитию СМК организации, а также модели влияния персонала на устойчивое развитие организации и адаптационная модель взаимодействия процессов управления персоналом в СМК.

Практическая значимость: предложена и апробирована методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации; разработан механизм управления знаниями для развития СМК организации, предложена методика анализа результативности и эффективности управления знаниями в СМК; предложена методика определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета; программного подхода к обучению персонала основным процедурам СМК для ООО «Пит-Продукт»; выработан регламент по управлению

производственным персоналом отделов внедрения для компании «Первый БИТ»; разработан процесс оценки эффективности работы детского игрового центра «Леготека LEFUNGO», включающий анализ результатов деятельности центра и выполнения предыдущих рекомендаций со стороны франчайзера, самоанализ деятельности центра франчайзи, выявление сильных и слабых сторон и постановка задач для центра на следующий период.

Апробация результатов исследования. Основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы докладывались в порядке обсуждения на следующих международных и всероссийских научно-практических конференциях, семинарах и форумах: «Дополнительное профессиональное образование в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона» (Тамбов, 2014), «Цифровая экономика в профессиональном образовании» (Тамбов, 2017), «Современные проблемы науки, технологий, инновационной деятельности» (Белгород, 2017), «Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей» (Санкт-Петербург, 2018), «Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства» (Вологда, 2019), «Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного развития» (Белгород, 2019), «Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство» (Казань, 2019), «Инженерные технологии для устойчивого развития и интеграции науки, производства и образования» (Тамбов, 2019), «Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности» (Саранск, 2019), «Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике» (Курск, 2020).

Методические рекомендации, разработанные в ходе исследования, были апробированы в ООО «Пит-Продукт», ООО «Технологии результата» и федеральной сети детских игровых центров «Леготека LEFUNGO», что подтверждено справками о внедрении.

Теоретические и методические разработки использованы в учебном процессе ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»

при преподавании курса «Экономика и управление качеством», что также подтверждено справкой о внедрении.

Публикации результатов исследования. По теме кандидатской диссертации опубликовано 19 работ общим объемом 7,03 печ. л. (вклад автора – 6,54 печ. л.), из них 6 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура диссертации обоснована поставленными целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, раскрыта степень разработанности области исследования, определен объект и предмет, поставлены цель и задачи исследования.

В первой главе «Теоретические основы развития управления персоналом в системе менеджмента качества организации» исследована и раскрыта роль управления персоналом в развитии системы менеджмента качества организации, уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», проведена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала и проанализирован зарубежный опыт управления знаниями для развития СМК.

Во второй главе «Исследование процессов управления персоналом в системе менеджмента качества организации» определен план и методология исследования процессов управления персоналом в аспекте системы менеджмента качества организации, проведено исследование процессов управления персоналом для развития СМК организации и определены предпосылки разработки механизма управления знаниями для развития СМК организации.

В третьей главе «Совершенствование процессов управления персоналом для развития системы менеджмента качества организации» разработан механизм управления знаниями для развития СМК организации, предложена методика анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала для развития СМК организации.

В заключении приведены основные выводы исследования.

В приложениях содержатся информационные материалы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Роль управления персоналом в развитии системы менеджмента качества организации

На современном этапе информатизации экономики и общества знания, человеческий капитал, интеллектуальная собственность встают в один ряд с производственными ресурсами, в то же время они имеют ряд особенностей и требуют особого подхода.

В середине XX века в мировой науке появилась концепция экономики знаний. Термин «экономика знаний» предложил Фриц Махлуп для обозначения «экономики, основанной на знаниях» [95]. Данный термин охватывает как процессы внутри отдельных организаций, так и государственные, региональные и глобальные процессы, связанные с интеллектуальным капиталом, инновациями и информатизацией общества. Возвращаясь к отдельным фирмам, экономика знаний определяет ценность интеллектуального капитала и затрагивает прежде всего процессы управления персоналом организации. Процессы управления персоналом являются предметом изучения таких наук, как менеджмент, микроэкономика, психология, управление качеством. В случае управления качеством персонал оказывает непосредственное влияние на качество продукции в процессах ее жизненного цикла, а также определяет стратегию со стороны руководства.

По мнению А.Я. Кибанова, менеджмент организации в широком смысле - это управление совокупностью активов, направленное на максимально эффективное использование возможностей, имеющихся у организации [79,80]. Активы в данном случае включают не только традиционно подсчитываемый физический капитал, но также природный и человеческий капитал. Человеческий капитал, или персонал организации сегодня считается основной ее ценностью.

Именно люди управляют физическими активами, создают и приумножают нематериальные активы [98, 9, 103].

Знания становятся самостоятельным продуктом: обучение персонала стало стандартной статьей бюджета организации, также значительные инвестиции направлены на разработку ноу-хау, привлечение экспертов и защиту корпоративной информации [33, 92]. По мнению Е.Д. Поповой, качество продуктов и услуг становится доминирующим критерием при покупке, а его обеспечение становится возможным только с помощью системного подхода к менеджменту организации [104].

Вместе с тем, «работать над кадрами и над улучшением системы управления» является государственной задачей [91]. Особенно актуальными такие вопросы становятся в условиях выполнения майских указов 2017 года Президента России В.В. Путина [5] и реализации национальных проектов [1, 2, 3, 4].

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2015 [6], СМК – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей применительно к качеству.

Менеджмент качества является неотъемлемой частью менеджмента любой организации. Он может быть оформлен отдельной структурой, системой или специальными процессами. Система менеджмента качества представляет собой «систему менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству» [6, 67].

Теория менеджмента качества широко освещена в трудах российских и зарубежных ученых [57, 62, 81-84, 117, 118, 120]. Их разработки легли в основу всемирно известных школ качества, а также концепций качества крупных производственных компаний. Ряд исследований отечественных ученых посвящен особенностям управления качеством в организациях различных форм собственности и отраслей экономики и применению мировых практик в российских условиях [67, 68, 89, 96, 100, 109].

Основополагающей теорией построения системы менеджмента качества является теория Всеобщего управления качеством, предложенная Э. Демингом [72, 102].

Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) – это метод непрерывного повышения качества всех процессов организации [101]. Здесь выделяют три основных направления постоянных улучшений:

1. качество продукции;
2. качество процессов;
3. уровень квалификации персонала.

Слово «всеобщее» здесь означает, что в процесс управления качеством должен вовлекаться каждый сотрудник организации, слово «качество» - соответствие характеристик требованиям и ожиданиям, «управление» - ресурсы для достижения определенного уровня качества.

Важным моментом является то, что воздействие на процессы управления персоналом приводят к улучшениям по всем трем параметрам. Именно люди влияют на качество продукции, люди оптимизируют процессы, от их квалификации зависит успех проектов.

Всеобщее управление качеством – это систематический, управляемый процесс, предполагающий постоянное улучшение.

Э. Деминг выделяет одним из принципов TQM вовлечение сотрудников в управление качеством [102]. По его мнению, все сотрудники организации являются ответственными за управление качеством. Они являются самым ценным ресурсом организации, и при этом руководство должно обеспечить условия для реализации потенциала каждого сотрудника. Влияние персонала на устойчивое развитие организации представлено на рис. 1.1.

Сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей организации, «должны иметь соответствующую квалификацию для выполнения возложенных на них обязанностей, а также стремление к постоянным улучшениям» [47-49].

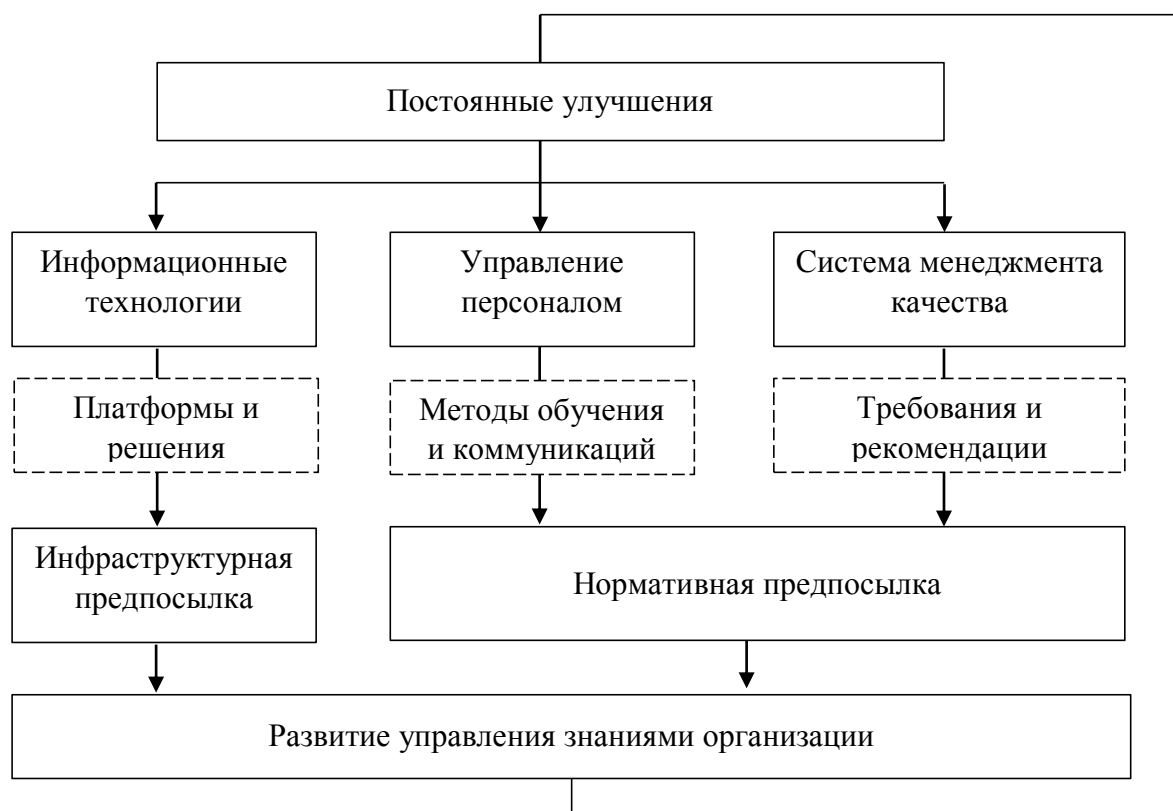


Рисунок 1.1 – Вклад персонала в устойчивое развитие организации
(разработано автором)

Руководство организации гармонизирует общие бизнес-цели с целями и задачами сотрудников. Поощрение играет немаловажную роль в мотивации персонала. Постоянное улучшение СМК – это систематическая работа кроссфункциональных групп, что дает синергетический эффект, и вместе с тем требует определенных навыков командной работы. [67].

Принципы Всеобщего управления качеством обращены прежде всего к руководителям, ответственным за работу с человеческими ресурсами. Для успешной реализации всеобщего управления качеством руководству организации необходимо уделить особое внимание механизмам и процессам управления персоналом [41, 45, 46, 64, 65, 68].

Всеобщее управление качеством получило свое воплощение в виде системы менеджмента качества, построенной на базе международных стандартов ИСО серии 9000 [6 – 9], стандартов на процессы, а также специальных отраслевых стандартов, таких как ISO TS 16949 [13], HASSP 22000 [14] и других. «Такой

подход использует множество прогрессивных организаций и в перспективе системному подходу в обеспечении качества производимой продукции на предприятиях различных отраслей промышленности альтернативы не будет» [67].

На современном этапе отечественные предприятия, прошедшие сертификацию СМК на требования стандарта ИСО 9000, имеют сильные позиции на внутреннем рынке, а также получают возможности внешнеэкономической деятельности.

По мнению Б.И. Герасимова, эффективная работа системы менеджмента качества, основанная на лидерстве и реальных действиях руководства, создает обстановку полного вовлечения сотрудников и постоянного улучшения качества продукции, бизнес-процессов и финансовых показателей [67].

Результативность внедрения ИСО в России имеет неоднозначную трактовку. Примерно 80% российских компаний, сертифицировавших систему менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта серии ИСО 9000, отмечают низкую результативность и эффективность внедрения, считая основным результатом увеличение бумажной работы и отвлечение сотрудников от выполнения прямых должностных обязанностей. Это произошло, по одним сведениям, из-за формального характера внедрения, по другим - проблема заключается в недостаточном уровне образования сотрудников [67].

Таким образом, основной задачей результативного внедрения СМК должно быть достижение понимания сотрудниками вклада каждого из них в обеспечение качества продукции [70] и процессов организации и стимулирование сотрудников к постоянному росту их компетентности и улучшению качества выполнения ими производственных задач, а это напрямую связано с процессами управления персоналом.

Развитие действующей СМК организации может быть основано на управлении персоналом, от которого зависит кадровый и интеллектуальный потенциал организации.

«Управление персоналом - это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников с целью обеспечения условий для

творческого, инициативного труда, направленного на достижение высокого конечного результата» [114]. Управление персоналом имеет обширную историю и раскрыта в трудах российских и зарубежных ученых. Она берет свое начало с промышленной революции и является началом науки об управлении как таковом. В настоящее время управление персоналом находится на стыке теории и организации управления, этики, экономики, психологии и других наук. Совокупность теорий управления персоналом принято делить на три группы (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Эволюция теорий управления персоналом*

Группа	Представители	Содержание
1	2	3
Классические теории	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.	Труд рассматривается индивидами как заработок, а не любимое дело. Процент людей, способных решать творческие задачи, крайне невысок. Все сводится к конвейерному труду. Руководители разбивают задачи на простые, шаблонные и жестко фиксируют нормы труда.
Теории человеческих отношений	Э. Мейо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.	Главным мотивом к труду вместо заработка становится признание, интегрированность. Люди хотят быть полезными и значимыми. Руководитель дает работникам больше самостоятельности.
Теории человеческих ресурсов	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.	Труд приносит удовлетворение за счет самореализации. Большинство индивидов способны к ответственности, самоконтролю и повышению по службе. Задача руководителя – лучшее использование человеческих ресурсов и создание соответствующей обстановки.

* Таблица составлена автором на основе [80]

Из табл. 1.1 следует, что на смену эпохе примитивного рутинного труда под жестким контролем пришла эра творчества и самореализации. Сегодня много трудов посвящено управлению высококвалифицированными кадрами, изучению передового опыта менеджмента человеческих ресурсов, развития компетенций, что говорит об актуальности вопроса и критически возросшей роли человеческого потенциала в достижении бизнес-целей [73, 77].

Управление персоналом изучает такие объекты, как личность, группы, организации и их взаимоотношения. Интересы организации выражает ее

руководство. Оно является субъектом. «Предмет науки управления персоналом представляет собой основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей в условиях совместного труда» [114].

Л.И. Сланченко [110] отмечает важность развития системы управления персоналом для успешного функционирования предприятия и повышения его конкурентоспособности. Среди большого числа функциональных мер управленческой деятельности выделяется управление кадровой составляющей производства – персоналом организации. Система управления персоналом объединяет накопленный опыт и управленческие знания для создания программ, соответствующих цели и функциям управления персоналом.

В.М. Маслова [90] подчеркивает важность управления трудовым потенциалом работников, включающим психофизиологический, квалификационный и личностный факторы, так как он является динамической характеристикой. Их потенциал повышается вместе с ростом уровня знаний, умений и навыков, а также при улучшении условий труда.

В.М. Маслова предлагает следующие принципы управления трудовым потенциалом:

- 1) трудовой потенциал сотрудников должен соответствовать выполняемым функциям;
- 2) трудовой потенциал должен использоваться эффективно;
- 3) организация должна создавать условия для карьерного роста сотрудников, расширения их знаний и умений.

Цель управления персоналом состоит в системном повышении эффективности использования трудовых ресурсов.

Выделяют следующие функции управления персоналом:

- 1) планирование: анализ рынка труда, кадровое планирование и реклама на основе кадровой стратегии;
- 2) управление подготовкой и комплектованием кадров: изучение, оценка, отбор и прием;

3) расстановка и движение персонала: организация профессионально-квалификационного движения кадров, управление профессиональной адаптацией;

4) социально-психологическое развитие: работа с взаимоотношениями в коллективе;

5) управление использованием персонала: повышение эффективности использования рабочего времени сотрудников и их трудового потенциала;

6) управление условиями труда: охрана труда, медицинское обслуживание, корпоративные мероприятия [79, 88].

Менеджмент (в том числе СМК) организации учитывает в своих процессах реализацию перечисленных функций посредством процессов управления персоналом. В профессиональной литературе [56, 63, 65, 72, 79, 80, 90] встречается различная классификация процессов управления персоналом.

Т.Ю. Базаров [56] выделяет следующие кадровые процессы: набор персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; продвижение персонала; мотивация и стимулирование; внедрение инноваций.

Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б. приводят следующую «модель процессов управления персоналом:

1. формирование кадровой политики организации;
2. кадровое планирование;
3. разработка требований к персоналу по должностям и профессиям;
4. набор и отбор персонала;
5. мотивация, оплата и стимулирование труда;
6. профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися;
7. подбор, расстановка и продвижение персонала;
8. профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
9. оценка персонала и результатов его деятельности;
10. анализ и исследование персонала и рынка труда;
11. совершенствование работы с персоналом организации» [80].

Приведенная система отражает все основные этапы управления персоналом и присутствует в том или ином виде в любой организации. Степень глубины проработки зависит от уровня зрелости организации, ее бизнес-стратегии и отношения руководства. Вместе с тем, очевидна связь процессов управления персоналом с процессами СМК организации. К данным процессам может быть применен цикл PDCA [106, 107], а пункт 11 неразрывно связан с принципом постоянных улучшений, что говорит об актуальности совместной работы специалистов кадровой службы и разработчиков СМК для повышения эффективности корпоративных процессов и устойчивого развития организации [57, 122].

При эффективной системе управления персоналом руководитель имеет возможности оценки и мотивации каждого сотрудника, действующего в рамках своей должности и обеспеченного необходимыми ресурсами.

Е.Л. Водолажская предлагает такие принципы управления кадровым потенциалом, как оптимизация состава и кадрового потенциала предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей категорий персонала на предприятии и их взаимодействие [63].

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение: управление персоналом в СМК – это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в целях обеспечения условий для творческого инициативного труда, направленного на постоянное улучшение СМК.

Управление знаниями нацелено на эффективное использование интеллектуального капитала организации [51-53]. Как он используется? Здесь можно выделить несколько ключевых направлений:

1. информационный менеджмент;
2. менеджмент знаний;
3. менеджмент коммуникаций.

Управление знаниями становится отдельным предметом исследований и разработок. Существует ряд определений управления (менеджмента) знаний.

Термины можно считать тождественными, так как английский термин «knowledge management» переводится на русский язык и как «управление знаниями», и как «менеджмент знаний» (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Анализ определений управления знаниями*

Автор (источник)	Определение
1	2
ГОСТ Р 53894-2016 [15]	дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний.
ГОСТ Р 57132-2016 [20]	плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний в целях повышения конкурентоспособности организации.
Т. Давенпорт [113]	процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний
Ф. Тейлор [71]	деятельность менеджеров по классификации опыта и навыков рабочих и внедрению их в производственные процессы
К. Вииг[87]	систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях максимизации эффективности предприятий
С. В. Паникарова, М. В. Власов [98]	систематическое формирование (генерация), обновление, передача и применение знаний
А.Л. Гапоненко и М.В. Савельева [65]	систематический процесс идентификации, использования и передачи информации и знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и использовать

* Таблица составлена автором

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 [8] не дает точного определения управления знаниями, однако в документе подчеркивается важность эффективного ведения данного процесса. «Он включает определение знаний; поддержание их доступности в необходимом объеме; оценку текущего уровня знаний и определение доступа к необходимым знаниям и обновлениям. Если процесс управления знаниями ведется раздельно силами подразделений, то существует риск утери либо дублирования знаний. Такой подход не имеет системности, что снижает эффективность СМК» [38].

В отечественной нормативной базе нет четкого определения владельца процесса управления знаниями [там же]. Как правило, управление знаниями организуется в рамках конкретных потребностей. Требования к управлению знаниями в рамках СМК обычно реализует отдел качества, отдел кадров может использовать его для управления талантами и формирования планов развития,

функциональные руководители хранят профильные знания и обучают вновь принятых сотрудников. Вместе с тем, такой подход не удовлетворяет потребности всех заинтересованных сторон организации, не имеет конкретный бюджет и заканчивается формальным внедрением.

В ГОСТ Р 55901–2013 [18] содержатся рекомендации по системному управлению знаниями, которое включает в себя разработку проекта по менеджменту знаний, оценку, разработку, внедрение, оценку и стабильность.

Таким образом, управление знаниями в СМК – это актуализация, содействие в получении, приращении и использовании новых знаний, умений и навыков персонала, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации. Из этого следует, что цель развития механизмов управления знаниями в СМК состоит в наиболее эффективной организации работы людей с должным набором знаний во вдохновляющей к развитию среде.

При разработке стратегий управления знаниями рациональное формирование и использование знаний организации создает новую стоимость, реализованную в продукции, людях и процессах [42].

Институциональный подход к управлению знаниями предполагает использование институтов – «правил игры», методов управления процессами. Среди методов управления знаниями выделяют следующие [61, 64, 66]:

- социально-психологические, нацеленные на преодоление соответствующих барьеров;
- методы управления организационно-стабилизирующего воздействия, направленные на создание организационной основы совместной работы;
- экономические методы материального стимулирования коллективов и отдельных работников;
- информационно-технологические методы и другие.

Внедрение институтов управления знаниями проходит по следующим этапам: планирование, организация, стимулирование и контроль.

Исходя из приведенных определений, управление знаниями является реализацией экономики знаний в процессах организации. Авторы различных теорий [69, 75, 78, 85-87, 108, 104, 93, 114] сходятся в интегральности процессов управления знаниями и признают важность взаимодействия не только самих работников, но и бизнес-процессов организации. Важную роль играют факторы обучения, корпоративной культуры и информационно-коммуникационных технологий.

1.2. Декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала.

Нормативная база менеджмента знаний в последние годы претерпела значительные изменения [44]. Международные стандарты серии ISO 9000 гармонизированы с национальными стандартами большинства современных государств и применяются в организациях различного размера и отраслей (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Действующие стандарты ИСО, касающиеся аспектов управления персоналом*

Обозначение	Релевантные данные
1	2
Базовые стандарты СМК	
ГОСТ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [6]	Термины и определения системы менеджмента качества
ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования [8]	Требования к системе менеджмента качества, в том числе к таким ресурсам, как человеческие ресурсы, инфраструктура, среда для функционирования процессов, ресурсы для мониторинга и измерения, знания организации, компетентность, осведомленность, обмен информацией
ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества [9]	Менеджмент человеческих ресурсов, компетентность, вовлечение и мотивация персонала; знания, информация и технологии, самооценка зрелости СМК организации
Специфические стандарты процессов СМК (примеры)	
ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению [10]	Четыре стадии процесса обучения Определение потребностей в обучении Проектирование и планирование обучения Проведение обучения, оценка результатов обучения Мониторинг, валидация и улучшение процесса обучения

1	2
ГОСТ Р ИСО 10018-2014 Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности [11]	Менеджмент вовлечения работников и их компетентности Менеджмент ресурсов Факторы, влияющие на вовлечение работников и их компетентность
ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента [12]	Компетентность и оценка аудиторов
Отраслевые стандарты СМК (примеры)	
ГОСТ Р 51814.1-2009 Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части [13]	Ответственность, полномочия и обмен информацией Человеческие ресурсы
ГОСТ Р ИСО 22000-2007 Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции [14]	Обмен информацией Человеческие ресурсы

* Таблица составлена автором на основе [39, 46, 48]

«Главная целевая установка систем качества, построенных на базе стандартов серии ИСО 9000, – обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств способности предприятия сделать это» [10]. Из данной установки вытекают требования к отдельным процессам, в том числе к управлению персоналом как частью ресурсов организации.

Каждый процесс СМК должен быть отслеживаемым и управляемым. Таким образом, организации необходимо учитывать руководящие указания стандартов.

При разработке, поддержании в рабочем состоянии и улучшении СМК руководству организации необходимо учитывать характер выпускаемой продукции и отраслевую принадлежность организации, что накладывает специфические требования к процессам СМК. Для постоянного улучшения СМК необходимо отслеживать обновления нормативной базы и разрабатывать соответствующие обновления, отвечающие требованиям документов и особенностям отрасли.

Таким образом, автор предлагает следующую декомпозицию требований к СМК применительно к управлению персоналом (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Декомпозиция требований к СМК применительно к управлению знаниями *(разработано автором)*

Стандарты процессов конкретизируют задачи менеджмента и выявляют их влияние на качество. Например, ГОСТ Р ИСО 10015-2007 [10] приводит следующую взаимосвязь процессов (рис. 1.3).

Также существует ряд отраслевых стандартов, например ГОСТ Р ИСО 22000-2007 [14], ГОСТ Р 51814.1-2009 [13] и другие, предполагающие менеджмент человеческих ресурсов и в его рамках достижение и поддержание персоналом необходимого уровня компетентности, эффективный обмен информацией и постоянные улучшения.

Процессный подход является важным аспектом Всеобщего управления качеством. Основанный на цикле PDCA (Plan – Планируй, Do – Делай, Check –

Проверяй, Аст – Действуй) [8], он дает базис для постоянных улучшений и совершенствования процессов. Данный подход применим для любого процесса в системе менеджмента качества, в том числе управления человеческими ресурсами.

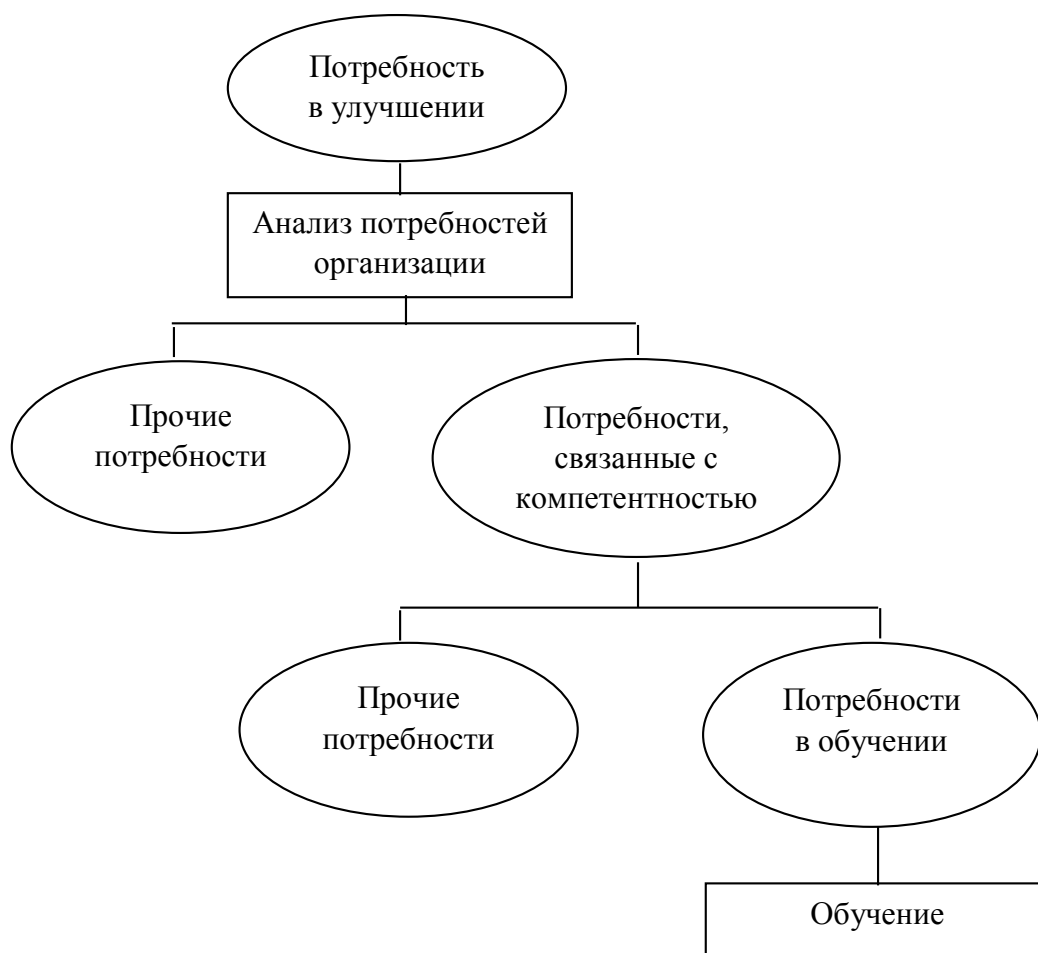


Рисунок 1.3 – Повышение качества посредством обучения
(разработано автором)

Ранее процессы управления знаниями могли базироваться только на стандартах серии ИСО. В них с 2001 по 2015 год произошли сильные изменения в части управления знаниями. Если первоначально персонал рассматривался как ресурсы организации, сегодня знания выделены в отдельный ресурс. Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [8] применительно к управлению знаниями приведены в табл. 1.4.

Выделение пункта 7.1.6 «Знания организации» связан с потребностью определить и осуществлять менеджмент знаний, поддерживаемых организацией, для обеспечения функционирования ее процессов и достижения соответствия продукции и услуг. Требования, относящиеся к знаниям организации, были введены с целью защиты организации от потери знаний, например из-за текучести кадров, невозможности получения и обмена информацией, а также стимулирования организации к приобретению знаний, например, на основе обучения на собственном опыте, наставничества и изучения лучшего опыта.

Таблица 1.4 – Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 к управлению знаниями *

Раздел стандарта	Содержание
4. Среда организации	Факторы внутренней среды(ценности, культура)
7.1.6 Знания организации	«Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг. Знания должны поддерживаться и быть доступными в необходимом объеме. При рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к необходимым знаниям и их необходимым обновлениям».
7.2 Компетентность	«Организация должна: а) определять необходимую компетентность лиц(а), выполняющих(его) работу под ее управлением, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества; б) обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки и (или) опыта; в) там, где это применимо, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий; г) регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности».
7.4 Обмен информацией	«Организация должна определить порядок обмена внутренней и внешней информацией, относящейся к СМК».

* Таблица составлена автором на основе [8]

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [8] является основополагающим для разработки системы управления знаниями. Вместе с тем, стандарт не регламентирует этапы внедрения данной системы.

Для внедрения процессов управления знаниями в отечественной и мировой практике разработано множество теорий и подходов [72, 85, 84, 98, 108, 112, 119]. Опыт внедрения систем и процессов управления знаниями организаций также велик, но его изучение затруднено тем, что данные по управлению знаниями, как и сами знания, являются конкурентным преимуществом фирмы и хранятся в секрете.

Наиболее проработанным и системным руководством по управлению знаниями в мире на сегодняшний день можно считать серию стандартов CWA 14924 [28-32]. Серия состоит из 5 стандартов, объединенных общей идеей и подходом. Рассмотрим эти стандарты более подробно (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Анализ серии европейских стандартов по менеджменту знаний*

Европейский стандарт European Guide to good Practice in Knowledge Management	Содержание стандарта
1	2
CWA 14924-1 European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 1: Knowledge Management Framework [28]	Рамки управления знаниями, которые определяют общий контекст управления знаниями как на организационном, так и на персональном уровне.
CWA 14924-2 European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 2: Organizational Culture [29]	Как создать корпоративную культуру для управления знаниями
CWA 14924-3 European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 3: SME Implementation [30]	Применение управления знаниями в малых и средних предприятиях
CWA 14924-4 European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 4: Guidelines for Measuring KM [31]	Измерение процессов управления персоналом для оценки организациями своего прогресса
CWA 14924-5 European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 5: KM Terminology [32]	Суммирует ключевые понятия и концепции управления знаниями всей группы стандартов

* Таблица составлена автором

Центральное положение серии стандартов – три компонента системы менеджмента знаний:

1. фокусирование внимания на производственной деятельности;
2. пять основных видов деятельности, составляющие единый процесс: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение.

3. средства обеспечения: персональные (амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность) и организационные (определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры. а также развитие активов знаний) способности к знаниям.

Важный момент: стандарты содержат массу практических примеров, что облегчает понимание и внедрение содержащихся рекомендаций.

Для адаптации мирового опыта менеджмента знаний в российской практике был введен ряд государственных стандартов по менеджменту знаний. Они не содержат требований, подлежащих сертификации, вместе с тем они нацелены на регулирование механизмов управления знаниями и применения лучших практик (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Национальные стандарты Российской Федерации, связанные с менеджментом знаний*

Название стандарта	Основные тезисы
1	2
ГОСТ Р 54875 -2011 Менеджмент знаний Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний [17]	Важнейшие средства обеспечения МЗ: корпоративная культура; структура и процессы; информационные технологии; профессиональные навыки и мотивация; поддержка руководства. Для начала работы руководители предприятий должны знать, как применение менеджмента знаний может улучшить производительность компании и привести к более быстрым и более эффективным инновационным достижениям.
ГОСТ Р 53894 – 2016 Менеджмент знаний. Термины и определения [15]	Термины и определения применительно к менеджменту знаний
ГОСТ Р 57132-2016 Менеджмент знаний. Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике [20]	Менеджмент знаний – средство обеспечения развития и двигатель прогресса. Наиболее успешно внедрение в организациях, заинтересованных в культурных и человеческих аспектах, персональной мотивации, обмене информацией и сотрудничестве. Знание может быть индивидуальным (персональным) и коллективным. Менеджмент знаний представлен как плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний в целях повышения конкурентоспособности организации. Критерий успеха внедрения менеджмента знаний – вовлечение всех заинтересованных сторон.

1	2
	<p>Подходы к менеджменту знаний: транзакционный (службы поддержки, информационные центры и т.п.); аналитический (анализ конкурентов, управление отношениями с клиентами; организация баз данных); управление активами (интеллектуальной собственностью); процессно-ориентированный (управление качеством, бенчмаркинг); ориентированный на развитие (обучение и приобретение навыков); инновации и приобретение знаний.</p> <p>Стратегия МЗ должна включать бизнес-цели: стимулы для повышения рентабельности, развития, реструктуризации организации и увеличения функциональных возможностей организации.</p> <p>Тесная связь менеджмента знаний с процессами управления персоналом (ключевая контактная информация, учебные материалы, вводный инструктаж и др.); подбора персонала (отслеживание тенденций, интеграция технологий оценки) кадрового резерва; информационных технологий (создание службы доступа к каталогам, технических средств обучения и обмена информацией); маркетинга и коммуникаций; сбыта; отношений с потребителями (служба поддержки, колл-центр); менеджментом изменений (опыт предыдущих проектов, усиление обмена информацией).</p>
<p>ГОСТ Р 55901 - 2013 Руководящие указания по обоснованию разработки стандартов системы менеджмента для инновационных сфер деятельности [18]</p>	<p>Общие элементы стандартов на системы менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) политика б) планирование в) внедрение и работа г) оценка функционирования д) улучшение е) анализ со стороны руководства. <p>Цель МЗ: внедрение МЗ как естественной части ежедневной работы каждого сотрудника организации: применение усвоенных уроков, инструментов ИТ и открытой культуры, ориентированной на знания. Создание системы менеджмента знаний имеет следующие этапы: разработка проекта по МЗ; оценка; разработка; внедрение; оценка/стабильность.</p>
<p>ГОСТ Р 57127-2016/ PAS 2001:2001 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике [19]</p>	<p>Актуальность МЗ для предприятий и организаций, проблемы организации, которые решает МЗ. Практические вопросы внедрения МЗ: как новая организация может приступить к его реализации; как сформировать в организации культуру сотрудничества (обмена знаниями), благоприятную для МЗ; как измерять и поощрять его развитие; как систематически управлять контентом; как создать архитектуру МЗ, стимулирующую свободный поток знаний; какой уровень трудовых ресурсов необходим для инвестирования в МЗ и как поддерживать мотивацию к МЗ в процессе его реализации.</p>
<p>ГОСТ Р 57133-2016 Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике [21]</p>	<p>Рассмотрение организационной культуры с учетом применения менеджмента знаний, влияние менеджмента знаний на деятельность организации, анализ текущего состояния, постановка целей и принятие решений по преобразованиям, анализ результатов, ключевые факторы успеха и применение информационно-коммуникационных технологий</p>

1	2
ГОСТ Р 57134-2016 Менеджмент знаний. Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике [22]	Менеджмент знаний в сетевых организациях. Драйверы развития. Функции, навыки и компетенции информационных работников и руководителей, ответственных за работу со знаниями. Развитие навыков для работы в области менеджмента знаний (руководство организацией, работа в сетях, системы управления эффективностью, программы обучения и развития, повышение квалификации ведущих специалистов, подбор и сохранение персонала в организации)
ГОСТ Р 57319-2016 Менеджмент знаний. Руководство для успешного достижения целей малых предприятий [23]	Малый бизнес через призму знания, картирование и практическое применение знаний, обмен знаниями, знания в стратегическом партнерстве. Разработка и расширение системы менеджмента знаний на предприятиях малого бизнеса. Экосистема знаний семейного бизнеса.
ГОСТ Р 57320-2016 Менеджмент знаний. Применение процессно-ориентированного менеджмента знаний на малых и средних предприятиях [24]	Процедура внедрения процессно-ориентированного менеджмента знаний на малых и средних предприятиях (фазы инициализации, анализа, пилотная, фаза внедрения и фаза устойчивого развития). Практические примеры.
ГОСТ Р 57321.1-2016 Менеджмент знаний в области инжиниринга Часть 1 Общие положения, принципы и понятия [25]	Основы менеджмента знаний. Основные элементы менеджмента знаний в области инжиниринга. Внедрение и функционирование менеджмента знаний
ГОСТ Р 54874-2016 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора [16]	Роль и отличительные признаки менеджмента знаний для государственного сектора. Существующие подходы к менеджменту знаний в государственном секторе. Внутренние и внешние факторы успеха менеджмента знаний. Результаты использования МЗ в государственном секторе.
ГОСТ Р 57325-2016/ ISO/IEC Guide 17: 2016 Менеджмент знаний. Руководство по включению в стандарты требований по учету потребностей микро-, малых и средних предприятий [26]	Описание особенностей, которые необходимо учитывать в процессе разработки стандартов, адаптированных к потребностям ММСП; методики идентификации и оценки положений стандартов, которые могут иметь особое значение для ММСП; описание механизмов снижения негативного воздействия на ММСП, возникающего из-за неправильно трактуемых положений стандартов; руководящие указания по разработке стандартов (в т. ч. на системы менеджмента), учитывающие потребности ММСП; контрольный перечень вопросов для оценки деятельности предприятия; информацию в части воздействия положений новых стандартов (в т.ч. на системы менеджмента) на микропредприятия.

1	2
ГОСТ Р 57331-2016/ PAS 1063:2006 Менеджмент знаний. Руководство по практическому применению менеджмента знаний в сетях малых и средних предприятий [27]	Основные преимущества для сетей малых и средних предприятий, основные сведения о сетях МСП и об их элементах МЗ, процедура внедрения МЗ в сетях МСП

* Таблица составлена автором

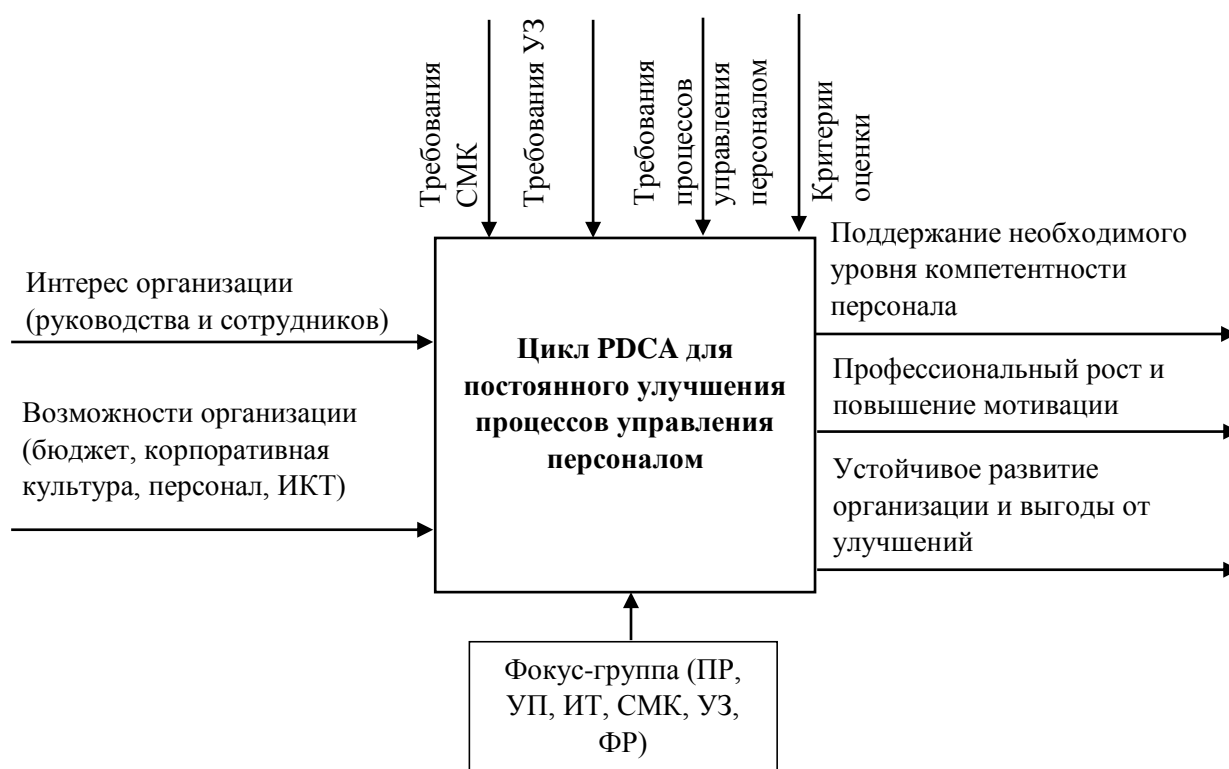
Исследование данных стандартов показало, что взаимодействие представителей отделов персонала, информационных технологий и СМК может сформировать эффективную стратегию управления знаниями на базе бизнес-целей организации. Также необходима вдохновляющая корпоративная культура и поддержка проекта со стороны руководства организации [46].

Управление знаниями организации должно быть системным, и каждый процесс в нем должен иметь свои входы, выходы и показатели результативности и эффективности.

Оформленные в виде внутренних стандартов, процессы управления знаниями формализуют взаимоотношения подразделений, отображают владельцев процессов и потоки информации, что делает их прозрачными и управляемыми.

Системное управление знаниями предполагает обеспечение сотрудников определенным набором знаний, эффективными каналами связи, а также средой для эффективного обмена знаниями.

Таким образом, предлагается следующая адаптационная модель управления персоналом для развития СМК организации (рис. 1.4).



ИКТ – информационно-коммуникационные технологии

ПР – представитель руководства

УП – управление персоналом

ИТ – информационные технологии

СМК – система менеджмента качества

УЗ – управление знаниями

ФР – функциональные руководители

Рисунок 1.4 – Адаптационная модель взаимодействия процессов управления персоналом в СМК [38].

На входе процесса имеется заинтересованность руководства и поддержка идеи среди сотрудников, а также возможность обеспечения процесса финансовыми и человеческими ресурсами. Процесс подчиняется требованиям к СМК, УЗ и процессам управления персоналом. Каждый процесс имеет определенные критерии оценки эффективности.

Предлагается следующий алгоритм реализации процессов управления персоналом в СМК:

- 1) определение необходимых компетенций персонала;
- 2) поиск и подбор соответствующих сотрудников;

3) обучение и адаптация для достижения необходимого уровня компетентности, допуск к самостоятельной работе;

4) обеспечение соответствия уровня компетентности занимаемой должности;

5) развитие и мотивация персонала.

Данная модель выполняет следующие важные задачи: учитывает требования в рамках СМК, ресурсные возможности организации, повышает персональные компетенции каждого сотрудника и общий имидж организации, ее конкурентоспособность.

1.3. Зарубежный опыт управления знаниями для развития системы менеджмента качества организации

В современном мире процессы цифровизации и информатизации становятся глобальными и системными. Управление знаниями базируется на образовании, развитии информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а также реализации экономики знаний в различных регионах [40].

Существуют следующие драйверы эффективного развития экономики знаний [94, 95]:

- достижение высокого качества жизни через эффективные государственные институты; высококачественное образование;
- эффективная фундаментальная наука;
- эффективный научно-технический венчурный бизнес;
- производство знаний и высоких технологий;
- высококачественный человеческий капитал;
- информационное общество;
- реализация идей, изобретений и открытий от фундаментальной науки до инновационных производств, и далее до потребителей.

Цифровое общество базируется на возможностях ИКТ. Всемирный банк предлагает следующий механизм применения цифровых технологий для развития ИКТ и цифровизации общества (рис. 5).

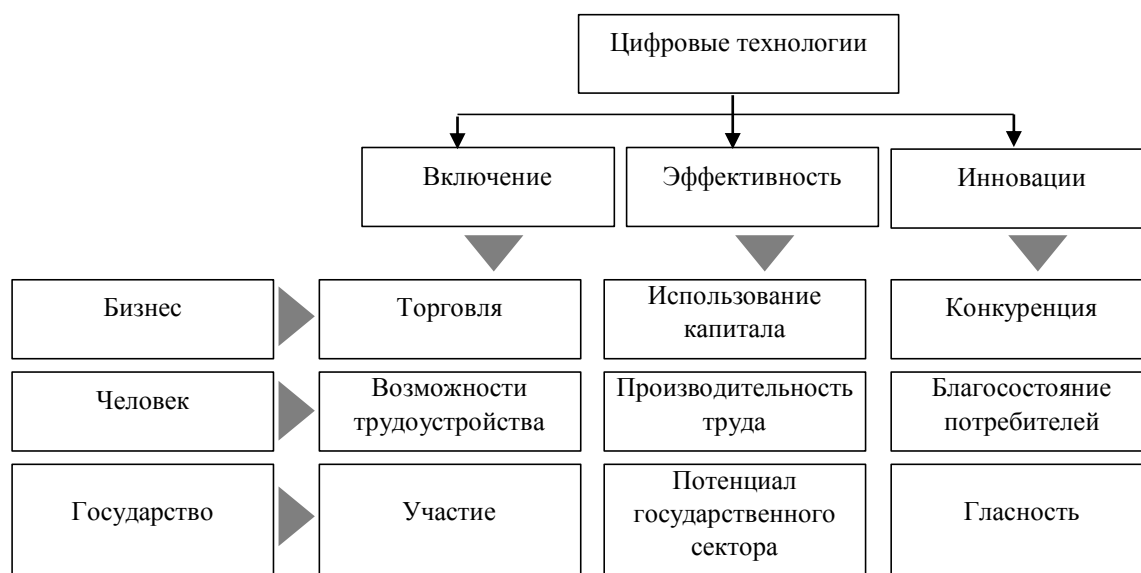


Рисунок 1.5 – Влияние цифровых технологий на бизнес, людей и государство [128]

Ряд международных исследований подчеркивает значимость человеческого фактора в развитии цифровых технологий [37]. В работах отечественных и зарубежных авторов [76, 97, 124, 126-128] указывается на недостаток квалифицированного персонала, вместе с тем широкие массы населения также должны обладать навыками работы в цифровой среде. С одной стороны, обществу необходима технологическая база, с другой – знания и умения работать в ней. Возникает необходимость создания условий для генерирования, обмена и наращивания знаний, а также соответствующая техническая поддержка.

Несмотря на высокие темпы глобализации, уровень развития экономики знаний значительно различается в разных странах. Данная разница складывается из географической удаленности, особенностей государственного управления, развития цифровых технологий и других параметров. Исследование уровня цифровизации общества отражено в регулярно проводимых исследованиях [34, 59, 60, 77, 121]. Для оценки уровня развития цифровой экономики выработаны специальные показатели. Они содержатся в отчетах по группам стран и формируются при наличии сопоставимых показателей [97, 128].

Ежегодное измерение информационного общества (Measuring the Information Society) организовано международным союзом электросвязи

(Швейцария) [97] и исследует мировую динамику развития цифрового общества. Согласно отчету 2018 года, мировой уровень пользования сетью Интернет становится интенсивнее и вместе с тем растет дефицит цифровых навыков у пользователей, особенно в развивающихся странах.

Российская Федерация показала в отчете высокие темпы развития. Также отмечены широкая доступность и невысокая цена на услуги электросвязи. Такое положение в значительной мере достигнуто из-за принятия ряда государственных мер – Стратегии развития информационного общества [4], Государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)» [1], а также программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [3, 116], нацеленной на создание новой цифровой среды и предоставление населению современных услуг ИКТ.

Для общей оценки способности стран создавать, принимать и распространять знания Европейским Банком Реконструкции и Развития (ЕБРР) разработан индекс экономики знаний [124]. С помощью индекса проводится анализ проблемных моментов и измерение готовности страны к переходу на модель развития, основанную на знаниях.

Расчет индекса производится по 4 группам оценок:

1. институты для инноваций;
2. навыки для инноваций;
3. инновационная система;
4. инфраструктура ИКТ [124].

Каждая группа показателей может получить максимум 10 баллов. Показатели валового внутреннего продукта и индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП) также влияют на общую оценку индекса экономики знаний страны.

Данный индекс более широко освещен в исследованиях европейских государств, в то время как последние данные по всемирному исследованию 146 государств приводятся за 2012 год. По результатам исследования 2012 года флагманом является Северная Европа. Здесь высоко развиты ИКТ и уровень

образования населения. Страны Европы и Северной Америки получили высокие оценки институтов власти, количества инноваций и развития инфраструктуры. Восток по состоянию на 2012 год уступал Западу, но развивался значительными темпами.

Россия в рейтинге показывала положительную динамику (с 64 места в 2000 до 55 в 2012 году). Основными тенденциями того периода отмечались растущие, но в целом низкие институциональные позиции, снижение уровня образования на фоне роста инноваций и ИКТ.

Среди основных проблем развивающихся стран в отчете отмечается низкий уровень ИКТ и отсутствие сильных и эффективных институтов власти.

В табл.1.7 приведены результаты исследования ЭЗ 38 европейских государств в сравнении с 8 представителями Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) за 2018 год.

Таблица 1.7 – Показатели Индекса ЭЗ по группам государств ЕБРР за 2018 год*

Группа стран	Индекс ЭЗ (от 1 до 10)	Рейтинг государств (1 – 38)	Государства-представители
1	2	3	4
Страны ОЭСР	7,36	-	Канада, Чехия, Франция, Германия, Япония, Швеция, Соединенное Королевство и Соединенные Штаты Америки
Среднее значение по странам ЕБРР	4,67	-	Государства ЕБРР
Российская Федерация	4,93	17	
Стадии развития ЭЗ в странах ЕБРР			
Ранняя	2,83 – 4,29	27 – 38	Босния и Герцеговина, Египет, Косово, Кыргызская Республика, Ливан, Марокко, Таджикистан, Тунис, Туркменистан, Украина, Узбекистан, Западный берег и Сектор Газа
Средняя	5,25 - 4,33	10-26	Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Болгария, Грузия, Греция, Казахстан, Иордания, Молдова, Монголия, Черногория, Северная Македония, Румыния, Россия, Сербия, Турция
Передовая	6,82 – 5,33	1-9	Хорватия, Кипр, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Польша, Словакия Республика Словения

* Таблица составлена автором на основе [124]

Минусом данного исследования является отсутствие данных по азиатским странам. Высокие темпы развития ИКТ и инноваций этих государств также должны учитываться в изучении тенденций мировой экономики знаний.

Исследование подтвердило основные тенденции развития ЭЗ, выявленные в отчете 2012 года, что говорит о важной роли национальных особенностей и факторов развития ЭЗ.

Российская Федерация значительно улучшила институциональные показатели и уверенно движется в направлении цифровизации общества и наращивании ИКТ.

Национальная ЭЗ зависит как от технологической базы, так и от особенностей менеджмента, связанных с менталитетом. Рассмотрим черты национального менеджмента представителей различных регионов (табл.1.8).

Модель менеджмента Северной Европы основана на управлении путем чуткости и индивидуального подхода. Ее основные черты:

- атмосфера сотрудничества, желание идти на компромисс;
- децентрализация власти, работа небольшими группами;
- работа на результат;
- низкий уровень бюрократии.

Успех данной модели состоит из достойного социального обеспечения работника, а также вдохновляющей корпоративной среды.

Новый Свет отличает высокая конкуренция. Высокая оценка личного вклада дает хорошие тактические результаты. Если высшее руководство видит и общую стратегию, то компания будет иметь успех путем максимально эффективного применения знаний конкретных сотрудников оперативной смены персонала в интересах компании, что несет риск текучести кадров и потери корпоративных знаний, а также высокую конкуренцию и профессиональное выгорание.

Коллективный труд и сама фирма является ценностью для сотрудника Востока. Смена места работы не поддерживается в обществе, и эта особенность сдерживает текучесть кадров. Накопление знаний и их использование происходит

эффективно, в то же время постоянный ориентир на групповой результат и медленный карьерный рост делают регион не таким привлекательным для притока иностранных работников ради быстрой карьеры.

Таблица 1.8 – Сравнительный анализ моделей менеджмента разных стран*

Критерий	Европа (Швеция)	БРИКС (Россия)	Новый Свет (США)	Восток (Япония)
1	2	3	4	5
Характер решений	Индивидуальный	Индивидуальный	Индивидуальный	Коллективный
Преобладающие цели	Стратегические	Тактические	Тактические	Стратегические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Четкое	Четкое	Расплывчатое
Специализация работников	Широкая	Узкая	Узкая	Широкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Индивидуальная	Коллективная
Приверженность работника	К фирме	К профессии	К профессии	К фирме
Оценка и карьерный рост	Медленный	Медленный	Быстрый	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Индивидуальные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На человека	На коллектив
Идеал менеджера	Координатор-мозговой центр	Сильный лидер	Сильный лидер	Координатор-мозговой центр
Способ контроля	По инд. Показателям	По колл. показателям	По инд. показателям	По колл. Показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Формальное	Формальное	Неформальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Жесткая	Жесткая	Гибкая
Оплата труда	По индивид. Результатам	По коллективным результатам	По индивид. Результатам	По коллект. результатам, от возраста и стажа
Расходы на обучение персонала	Высокие	Высокие	Низкие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Краткосрочный	Краткосрочный	Пожизненный

* Таблица составлена автором

В российской модели менеджмента сильными чертами являются профессиональная подготовка и объединение перед общей задачей, вместе с тем

коллективная оценка не отражает участие отдельного работника, что при узкой специализации порождает противоречие. Человек вынужден отвечать за работу других, но зачастую не имеет рычагов воздействия на них. Формальное принятие общей стратегии и ценностей, отсутствие личной оценки и мотивации, неадекватная оценка трудового участия и распределения прибыли, слабое социальное обеспечение могут побудить профессионала искать более привлекательное место работы. Тактические цели и краткосрочный найм также повышают текучесть кадров и снижают интеллектуальный капитал предприятия через отток опытных сотрудников и их неявных знаний. Данный риск можно компенсировать эффективным менеджментом знаний, в первую очередь мотивацией сотрудников и системным управлением внутренними знаниями организации.

Развитие инновационных технологий и цифровой экономики требует от России применения передовых мировых практик менеджмента, в том числе менеджмента знаний. Со стороны государства были приняты национальные стандарты по менеджменту знаний, которые являются адаптацией серии европейских стандартов CWA 14924 [28-32]. Далее следует разработать четкие инструменты по их внедрению, а также популяризовать менеджмент знаний среди российских организаций главным образом через его применение для улучшения СМК российских предприятий.

Выводы главы 1

В концепции Всеобщего управления качеством прослеживается важная роль человеческих ресурсов, знаний и взаимоотношений людей. Персонал является важнейшим ресурсом организации. Цель процесса управления персоналом состоит в максимальной реализации трудового потенциала каждого сотрудника. Процессы управления персоналом имеют циклический характер и удачно вписываются в цикл PDCA, что дает возможность для более глубокого их изучения в целях развития менеджмента качества организации и разработки модели их взаимодействия.

Управление знаниями в СМК организации является реализацией экономики знаний и заключается в актуализации, содействии в получении, приращении и использовании новых знаний, умений и навыков персонала, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации.

Система действующих стандартов по управлению знаниями персонала состоит из трех уровней: требования, руководящие указания и отраслевые особенности. Стандарты взаимодействуют между собой и служат базой для развития управления знаниями персонала.

Механизм управления персоналом в СМК может быть реализован как цикл постоянного улучшения процессов управления персоналом, имеющий на входе заинтересованность руководства, востребованность идеи у сотрудников и наличие ресурсов, а на выходе – соответствие уровня компетентности, профессиональный рост и повышение мотивации персонала.

Анализ мирового опыта управления знаниями показывает тесную связь развития экономики знаний с информационными технологиями, человеческими ресурсами и институциональными факторами. Развитие происходит неравномерно и связано с особенностями национального менталитета, экономики и государственного режима. Россия показывает хорошие темпы цифровизации и имеет большие перспективы глобальной конкурентоспособности на основе развития СМК отечественных предприятий с помощью управления знаниями.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. План и методология исследования процессов управления персоналом в аспекте системы менеджмента качества организации

Исследование процессов управления персоналом в системе менеджмента качества организации проводилось на примере ряда ведущих в своих отраслях организаций: ООО «Пит-Продукт» - одно из крупнейших мясоперерабатывающих предприятий России, ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» - управляющая компания аэропорта Пулково и первый в стране пример эффективного государственно-частного партнерства, Компания «Первый БИТ» - эксперт в предоставлении ИТ услуг для бизнеса и Федеральная сеть детских игровых центров Леготека LEFUNGO – франчайзинговая сеть, динамично развивающаяся на российском рынке детского досуга.

Организации являются представителями различных отраслей российской экономики, что позволяет выделить общие тенденции, а также охарактеризовать особенности требований СМК и их путей реализации в различных отраслях.

Базой практики являются основные публичные сведения об организациях, данные документов систем менеджмента качества организаций, процессы управления персоналом и соответствующая документация, каналы внутренней связи и корпоративная культура.

В ходе исследования была разработана методика изучения процессов управления знаниями организации (рис. 2.1).

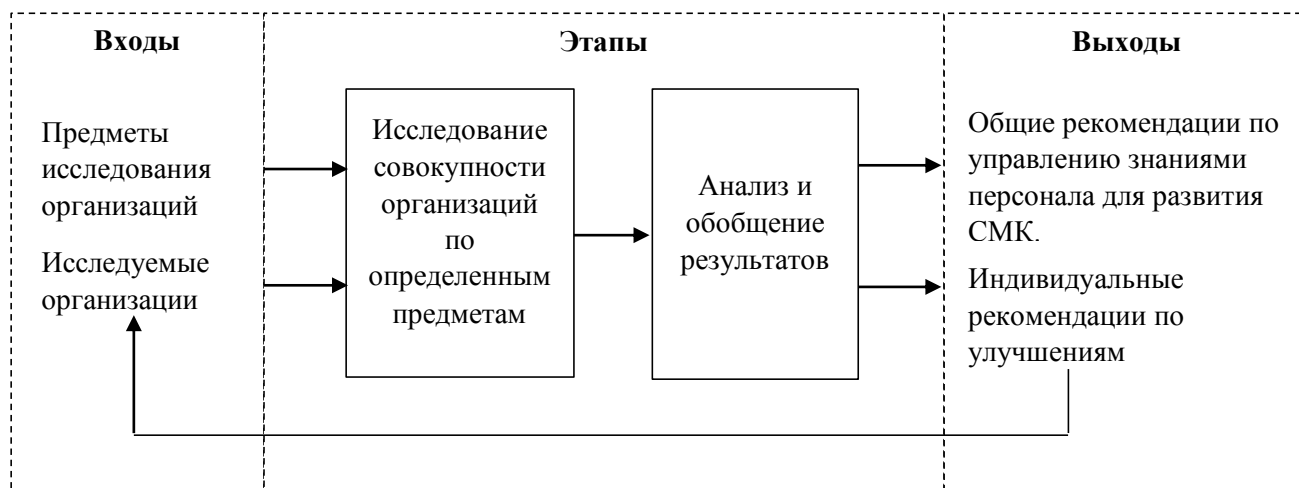


Рисунок 2.1 – Методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК (разработано автором)

Предметы исследования организаций:

1. основные сведения и финансовая отчетность организации;
2. текучесть кадров;
3. организационная структура и технологии;
4. СМК;
5. процессы управления персоналом организации (подбор персонала, обучение, адаптация и наставничество, оценка компетентности, система компенсаций, развитие и мотивация).

Исследование проводилось с помощью методов анализа, синтеза, сравнения, рассмотрения примеров, интервью с функциональными руководителями и сотрудниками.

2.2. Исследование процессов управления персоналом для развития системы менеджмента качества организации

ООО «Пит-Продукт» является дочерней компанией Atria-Invest (Финляндия) и занимает значительное место в мясоперерабатывающей отрасли экономики России. Основным видом деятельности компании является производство мяса в охлажденном виде.

Бренд «Пит-Продукт» вышел на рынок в 1996 году, занял прочные позиции на рынке Северо-Западного региона и затем был выкуплен финской группой компаний Atria. Данное обновление позволило уделить особое внимание качеству продукта и удобству использования: упаковка с возможностью многократного закрытия или сосиски без индивидуальной оболочки. В 2010 году компания открыла новый производственно-логистический центр в пригороде Санкт-Петербурга. Проект является копией лучшей производственной площадки группы «Атрия» в Нурмо, Финляндия.

Предприятие по праву считается самым технологически совершенным мясоперерабатывающим заводом на Северо-Западе России. В него входят два структурных подразделения: собственно мясоперерабатывающий завод и логистический центр. Высокие показатели стабильности качества и безопасности продукции обеспечиваются соответствующим уровнем автоматизации производства.

Общая площадь производственной площадки составляет 22000 кв.м., проектная мощность производства – 130 тонн в сутки.

В табл. 2.1 приведены основные финансовые результаты деятельности предприятия за 2012-2017 годы.

Таблица 2.1 – Отчет о финансовых результатах, тыс.руб. [111]

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	5 411 897	5 591 133	5 975 366	5 734 750	5 872 667	5 712 534
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	3 693 748	3 560 322	4 098 796	4 172 192	4 177 398	4 348 303
Валовая прибыль	1 718 149	2 030 811	1 876 570	1 562 558	1 695 269	1 364 231
Коммерческие расходы	844 124	947 021	1 369 828	1 150 796	1 236 863	969 573

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Управленческие расходы	239 921	218 735	303 702	259 583	289 235	267 553
Прибыль (убыток) от продажи	634 104	865 055	203 040	152 179	169 171	127 105
Операционные доходы и расходы						
Проценты к получению	1 697	239	3 871	380		
Проценты к уплате	246 074	245 596	291 613	446 918	360 280	309 891
Прочие доходы	169 607	73 559	155 454	427 933	85 870	74 975
Прочие расходы	600 479	492 137	1 533 963	828 118	408 417	211 682
Внереализационные доходы и расходы						
Прибыль (убыток) до налогообложения	-41 145	201 120	-1 463 211	-694 544	-513 656	-319 493
Чистая прибыль (убыток)	-41 353	150 296	-1 229 549	-591 559	-442 618	-276 109

Предприятие имеет положительную динамику деятельности, отрицательный экономический результат деятельности объясняется обслуживанием кредита на развитие нового проекта Sibylla. Наибольший прирост валовой прибыли наблюдался в 2014 году – 6,8%. Отрицательный прирост наблюдается в 2015 году на 4% (начало санкций) и в 2017 году на 2,7% (изменения в ассортименте продукции). Себестоимость продукции возрастает на протяжении всего исследуемого периода, кроме 2013 года. Это говорит о серьезных изменениях маржинальности самой продукции по причине агрессивной ценовой политики (недобирание плановой выручки), а также о росте издержек производства. Проценты к уплате и прочие расходы достигли пикового значения в 2015 году. Это связано с инвестированием в новый проект. Результат от финансовой деятельности был положительным только в 2013 году, в остальные периоды он был отрицательным как по организационным причинам (реструктуризация в 2012 году), так и по причине обслуживания кредита (2014 – 2017 годы). Существенной причиной изменений основных показателей деятельности компании стал

международный экономический кризис и санкции, наложенные на Российскую Федерацию, начиная с 2014 года.

В табл.2.2 предоставлена текучесть кадров за 2014-2017 годы в разрезе производственного и административного персонала.

Таблица 2.2 – Текучесть персонала за 2014-2017 годы*

Показатель	Год			
	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Среднесписочная численность, чел.:				
Производственный персонал	738	590	598	615
ИТР	279	255	259	261
Текучесть кадров, %				
Производственный персонал	17,7	19	12,2	13,1
ИТР	10	5	4,7	4,3

* Таблица составлена автором

Текучесть производственного персонала в исследуемом периоде превышает тот же показатель по ИТР в среднем в 3 раза. Текучесть производственного персонала обусловлена сезонными колебаниями (большая загрузка летом покрывается привлечением сезонных рабочих), значительная часть производственного персонала отработала на предприятии более 10 лет, также имеется практика трудоустройства членов семей, что говорит о большой лояльности сотрудников. ИТР имеет невысокую текучесть. Это связано с концентрацией усилий предприятия по подбору узкопрофильных специалистов (на российском рынке существует дефицит таких работников) и их адаптации.

Далее рассмотрим в табл. 2.3 и 2.4 опубликованные вакансии предприятия. Это необходимо для оценки положения предприятия на рынке труда.

Вакансии компании соответствуют средним зарплатным ожиданиям соискателей и свидетельствуют об адекватной кадровой политике.

Обучение сотрудников на предприятии подразделяется на внешнее и внутреннее. Внешнее обучение включает обязательное обучение требованиям пожарной, электробезопасности и другие виды в соответствии с процедурами охраны труда.

Таблица 2.3 – Вакансии ООО «Пит-Продукт»*

Уровень зарплаты	январь 2017	февраль 2017	март 2017	апрель 2017	май 2017	июнь 2017	июль 2017	август 2017	сентябрь 2017	октябрь 2017	ноябрь 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Зарплата не указана	5	5	5	4	1	3	3	2	1		1
Менее 20 тыс. руб.											
От 20 до 50 тыс. руб.	3	3	5	5	6	10	9	20	14	12	6
От 50 до 100 тыс. руб.	3	2	5	7	7	6	6	8	6	2	3
От 100 до 150 тыс. руб.											
От 150 тыс. руб. и выше											
Общее количество вакансий	11	10	14	16	14	19	18	29	21	14	10

*Таблица составлена автором на основе [54]

Таблица 2.4 – Последние опубликованные вакансии ООО «Пит-Продукт»*

Должность	Уровень зарплаты (руб.) от	Дополнительная информация
Менеджер по развитию территории	38 000	Пенза (Пензенская область)
Координатор грузовых перевозок	45 000	Санкт-Петербург
Региональный менеджер проекта Sibylla по СЗФО (развитие направления Fast food)	Не указана	Санкт-Петербург
Менеджер по развитию территории	57 000	Тюмень (Тюменская область)

*Таблица составлена автором на основе [54]

Профессиональное обучение в соответствии с обновлениями законодательства касается в большей степени финансовый отдел, дирекцию по персоналу, отдел охраны труда и службу контроля качества. Обновления в данных отраслях влияют на соблюдение предприятием норм законодательства, они регулярно отслеживаются и по ним оперативно проводится обучение владельцев соответствующих процессов.

Вместе с тем, на предприятии существует ряд программ развития сотрудников. Ежегодно формируются индивидуальные планы развития, включающие работу над личными деловыми качествами, лидерством и навыками эффективной коммуникации. Также включены курсы иностранного языка.

Структура затрат на обучение выглядит следующим образом (табл. 2.5). Если два первых вида внешнего обучения непосредственно влияют на выполнение предприятием норм законодательства и обеспечение безопасности и качества выполняемых работ, то дополнительное образование влияет на качество косвенно – руководитель более профессионально работает со своей командой, повышается его ответственность и как результат повышается эффективность его подчиненных. Коммуникативные навыки влияют на выполнение кроссфункциональных задач, таких как производственное обучение и повышение разряда, которое находится на стыке нескольких отделов. Поэтому в трудный для компании 2015 год (после значительного убытка в 2014) бюджет был урезан в статье дополнительного обучения и был наведен в следующие годы.

Таблица 2.5 – Затраты на обучение в ООО «Пит-Продукт»*

Вид обучения	Доля от общих затрат на обучение, %				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Обязательное обучение	23	33	59	37	27
Профессиональное обучение в соответствии с обновлениями законодательства	56	36	41	23	48
Дополнительное обучение в соответствии с планами развития	21	31	0	40	25

*Таблица составлена автором

Наставничество является внутренним обучением и оно не входит в бюджет по обучению. Это расходы, связанные с наймом нового сотрудника. В случае успешного прохождения испытательного срока сотрудника цеха его наставник получает премию, так формируется эффективное взаимодействие и мониторинг результативности нового сотрудника.

Для эффективного управления предприятием имеется следующая организационная структура. Центральный офис компании расположен в Санкт-

Петербурге. Здесь сосредоточены силы ИТР (финансовая служба, служба персонала, маркетинг и продажи и другие). Подразделения, имеющие непосредственное отношение к выпуску продукции, рассредоточены на двух производственных площадках: Синявино и Горелово (Приложение А). Также следует отметить, что большинство работников центрального офиса регулярно посещают производственные площадки для выполнения своих должностных обязанностей и обмена информацией.

Руководство ООО «Пит-Продукт» представляет собой разветвленную структуру во главе с директорами функциональных служб и Генеральным директором (рис. 2.2). Для целей исследования рассмотрим более подробно службы производства, качества и технологического развития и персонала.

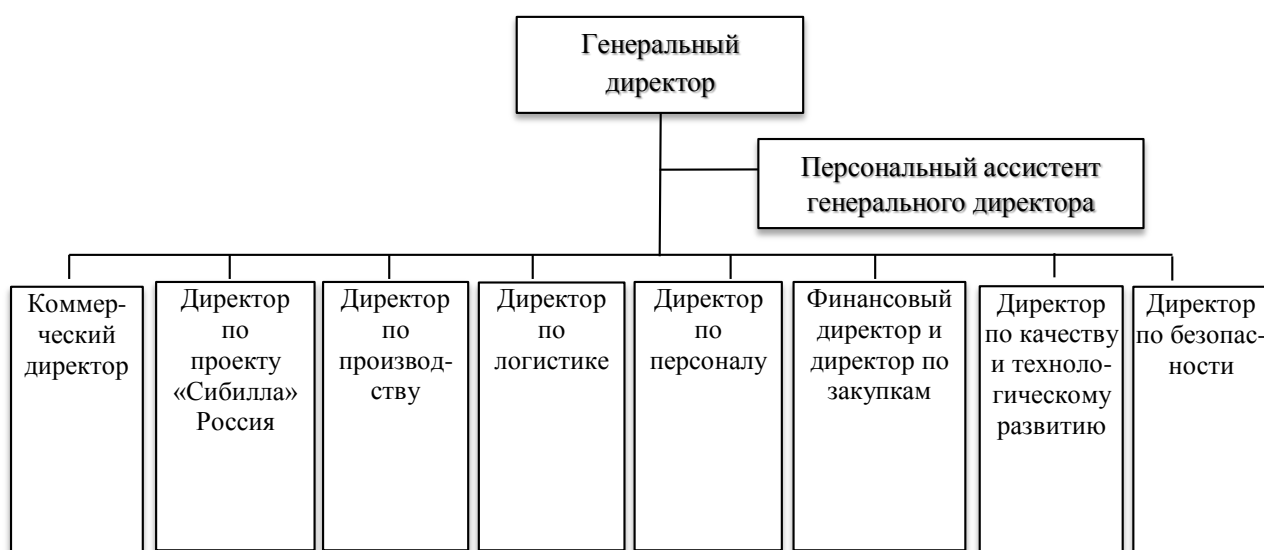


Рисунок 2.2 – Структура руководства ООО «Пит-Продукт»
(разработано автором по данным ООО «Пит-Продукт»)

Так как производство разделено на две площадки, есть должности с общими для предприятия обязанностями, а есть менеджеры на местах. Эта особенность отражена в организации службы производства и службе качества и технологического развития. Также в других службах имеются должности, курирующие конкретные площадки (отдел кадров, инженерная служба). Более подробно организационная структура представлена в Приложении А.

Таким образом, для обеспечения качества и безопасности продукции основные силы менеджмента сконцентрированы на производственных площадках, в то же время общее руководство и стратегическое развитие обеспечивает центральный офис. Информация между структурными единицами передается как по внутренним каналам коммуникации, так и при помощи местных командировок сотрудников.

На ООО «Пит-Продукт» введена система менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП). Эффективность системы подтверждена сертификатом соответствия FSSC 22000 [125] - одной из схем сертификации, признаваемых Глобальной инициативой по безопасности пищевой продукции GFSI, правление которой состоит из топ-менеджеров крупнейших корпораций пищевого рынка: Walmart, Carrefour, McDonalds, Danone, Coca-Cola, Nestle, METRO Group и др.

Система менеджмента безопасности пищевых продуктов ООО «Пит-Продукт» разработана в соответствии с требованиями ISO 22000, ISO/TS 22002-1, дополнительными требованиями FSSC 22000 и распространяется на производство мясных и мясосодержащих вареных, полукопченых колбасных изделий, изделий вареных из свинины, говядины и мяса птицы, в нарезке или цельными изделиями, готовых кулинарных изделий и колбасных изделий варено-копченых, сырокопченых, продуктов из свинины, говядины копчено-вареных, в нарезке или целыми изделиями, охлажденных и замороженных в полимерной упаковке под вакуумом, без вакуума или с защитной атмосферой.

Основным документом СМБПП ООО «Пит-Продукт» является Руководство по качеству. В нем отражена специфика деятельности производственного комплекса, ссылки на требования к производству, а также на внутренние документы, регламентирующие отдельные виды деятельности. Руководство по качеству содержит следующие основные разделы:

1. Область применения
2. Нормативные ссылки (Перечень применимых требований для СМБПП)

3. Термины, определения, аббревиатуры и сокращения
4. Общие требования к СМБПП
5. Требования к документации
6. Ответственность руководства
7. Обмен информацией
8. Готовность к аварийным ситуациям и реакция на них
9. Менеджмент ресурсов (включая перечень оборудования)
10. Планирование и реализация безопасных продуктов (включая Программы создания предварительных условий (ППУ))
11. Предварительные меры для проведения анализа опасностей
12. Технологические блок-схемы процессов
13. План ХАССП (включает в себя идентификацию ККТ и определение критических пределов)
14. Валидация, верификация и улучшение СМБПП
15. Анализ применимости ISO/TS 22002-1

Обязательные документированные процедуры соответствуют требованиям ISO 22000, ISO\TS 22002-1, дополнительными требованиями FSSC 22000, что подтверждено внутренними и внешними аудитами (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Обязательные документированные процедуры*

№	Объект управления	Наличие документа
1	2	3
1.	Управление документацией	Управление документацией и записями AR-QA-SD-PR-001
2.	Управление записями	
3.	Обращение с потенциально небезопасной продукцией	Процедура управления несоответствующей продукцией AR-QA-NP-PR-001
4.	Коррекции	
5.	Корректирующие действия	Корректирующие действия AR-QA-IM-PR-001
6.	Порядок отзыва продукции	Отзыв несоответствующей продукции AR-QA-NP-PR-002
7.	Внутренний аудит	Процедура проведения внутренних аудитов AR-QA-IA-PR-001

* Таблица составлена автором по данным ООО «Пит-Продукт»

Вместе с тем, в ходе аудита ООО «Тест-С.Петербург» от 21.12.2016 было выявлено следующее несоответствие: «В рамках СМБПП были реализованы не

все запланированные программы по обучению линейного персонала, ... у персонала недостаточно знаний в области СМБПП». В связи с этим целесообразно исследовать процессы управления персоналом для обеспечения качества и безопасности продукции в рамках улучшения СМБПП.

Подбор персонала происходит по двум основным сценариям: подбор производственного персонала и подбор ИТР и руководящих кадров (табл. 2.7). В первом случае подбор идет по упрощенной схеме, во втором – проверка рекомендаций и проведение дополнительных интервью с работником службы персонала и будущим руководителем (в зависимости от уровня вакантной должности)

Таблица 2.7 – Алгоритм подбора персонала ООО «Пит-Продукт»*

Процесс	Производственный персонал	ИТР
1	2	3
Поиск кандидата	Проверка входящих анкет Подбор по опыту работы	Размещение вакансий Сбор рекомендаций Поиск узкопрофильных специалистов
Интервью	Да, служба персонала	Да, сложность – в зависимости от вакансии
Проверка рекомендаций	-	Да
Соглашение о предоставлении персональных данных	Да	Да
Предложение о приеме на работу		
Прием		

* Таблица составлена автором по данным ООО «Пит-Продукт»

Эффективность процесса оценивается уровнем закрытия вакансий. Данный коэффициент является показателем качества работы отдела подбора персонала. Колебания численности сотрудников зависят от следующих основных факторов:

- текучесть кадров;
- сезонность;
- структурные изменения (новые проекты, инновации).

Обучение и адаптация сотрудников также имеет профессиональную специфику: производственный персонал обучается главным образом в ходе наставничества, ИТР – по плану адаптации от непосредственного руководителя (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Алгоритм обучения и адаптации сотрудников*

Процесс 1	Производственный персонал 2	ИТР 3
Ознакомление с должностной инструкцией	Типовая для определенной должности	Отражает специфику работы, более узкая
Прохождение обязательного обучения	Да, стандартно по Контрольному листу 1	
Планирование испытательного срока	Определение наставника и количества смен до допуска к самостоятельной работе	Согласование плана адаптации
Начало самостоятельной работы	Решение о допуске от наставника, дальнейшая работа под наблюдением начальника смены	Выполнение задач под наблюдением руководителя
Прохождение испытательного срока	Да, заполнение Контрольного листа 2 и решение о прохождении испытательного срока	
Оплата наставничества	Да, в случае успешного прохождения учеником испытательного срока	-

* Таблица составлена автором по данным ООО «Пит-Продукт»

Таким образом, сотрудники обучаются в большей степени на рабочем месте. Если ИТР в ходе адаптации применяет предыдущие знания и опыт работы для выполнения специфических задач, то производственный персонал, наоборот, должен максимально эффективно усвоить существующие производственные процессы и требования к выполнению работ, поэтому здесь особенно важна роль наставника. Также во время испытательного срока все работники, связанные с обеспечением безопасности и качества продукции, должны пройти специальное обучение по СМБПП. Данная процедура пока не описана и требует более глубокой проработки.

Для обеспечения безопасности и качества продукции сотрудники ООО «Пит-Продукт» проходят необходимую оценку компетентности. В случае персонала, допущенного к работе на процессах с ККТ, работники сдают тест на умение определять параметры ККТ и действия при выходе ККТ за допустимые

пределы. При выявлении несоответствия знаний сотрудник проходит переобучение.

Заработная плата производственного персонала состоит из оклада и ежемесячной премии в соответствии с заводскими показателями качества продукции и гигиены. Также личная премия рабочих зависит от регулярных проверок качества выполняемых работ и личной гигиены в соответствии со внутризаводскими процедурами.

В случае ИТР заработная плата состоит из оклада и ежеквартальной премии, рассчитываемой из финансового результата предприятия с учетом личного коэффициента эффективности. Коэффициенты пересматриваются один раз в год в соответствии с бизнес-целями предприятия и утверждаются на Совете директоров.

На ООО «Пит-Продукт» разработана специальная программа развития лидеров. На ежегодной основе происходит оценка эффективности деятельности всех ИТР, при этом оцениваются результаты работника в завершённом году и ставятся измеримые задачи на новый год с указанием необходимых ресурсов. Этот инструмент позволяет работнику и руководителю обсудить потребности и возможности каждого отдельного работника, оценить и спрогнозировать его вклад в общую стратегию компании.

Стратегия компании складывается из трех основных факторов:

- коммерческое превосходство;
- эффективность;
- принципы работы.

Для производственного персонала разработана система разрядов. На собеседовании при приеме на работу работника информируют о возможностях карьерного роста внутри компании, а также о данной системе. При готовности работника перейти на более высокий разряд начальник смены информирует менеджера по производству и происходит процедура аттестации. Если работник соответствует требованиям к более высокому разряду, комиссия принимает

положительное решение о переводе и информирует об этом отдел кадров. Отдел кадров назначает сотруднику новый оклад в соответствии с разрядом, начиная со следующего месяца работы. Таким образом, работник имеет материальную мотивацию к развитию и снижается риск его увольнения – это обеспечивает стабильность кадров и снижает нагрузку по подбору и обучению новых сотрудников.

Выводы: ООО «Пит-Продукт» поддерживает в рабочем состоянии эффективную СМБПП и обеспечивает необходимый уровень знаний сотрудников.

Финансовые результаты показывают небольшую отрицательную динамику в основном из-за ввода нового проекта и связанных с ним кредитных обязательств. В этот период особенно остро чувствуется необходимость в лояльных сотрудниках, а лояльность можно достичь путем обучения и мотивации, а также справедливой системы компенсаций.

Для совершенствования системы менеджмента ООО «Пит-Продукт» автором разработаны следующие рекомендации:

- 1) предложена программа обучения производственного персонала основным процедурам СМК для вновь принятых сотрудников, а также повторного обучения в течение года и для повышения разряда;
- 2) введена в Контрольный лист 2 численная оценка выполнения сотрудником поставленных задач;
- 3) предложены образовательные траектории, ориентированные на развитие СМК;
- 4) разработана процедура оценки эффективности обучения инженерно-технического персонала и процедура передачи знаний при прохождении обучения (планирование целевой аудитории, подготовка материалов и транслирование знаний с последующей оценкой усвоения).

ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (ООО ВВСС) является управляющей компанией главного аэропорта Северо-Западного региона [55]. Пулково – один из крупнейших аэропортов России.

Согласно классификации IATA, код аэропорта - LED.

В аэропорту работает около 4000 сотрудников.

С 2010 года аэропортом управляет ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» на основании соглашения о государственно-частном партнерстве.

ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (ВВСС) выполняет функции главного оператора аэропорта Пулково на основании Соглашения о создании, реконструкции и эксплуатации на основе государственно-частного партнерства объектов (Соглашение о ГЧП), входящих в состав имущества аэропорта Пулково.

Для более эффективного управления государственными ресурсами в Российской Федерации с 2005 года практикуется система ГЧП. Управление аэропортом Пулково силами ВВСС является весьма эффективным примером данной формы взаимодействия власти и бизнеса.

Общий объем инвестиций в развитие аэропорта в период с 2010 по 2015 год включительно составил 1,2 млрд евро [55].

В состав акционеров консорциума «Воздушные Ворота Северной Столицы» входят компании «ВТБ Капитал», «Фрапорт АГ» и Суверенный фонд Катара.

Важным условием ГЧП является то, что помимо ежегодных платежей в бюджет Санкт-Петербурга, в конце проекта обновленный аэропорт останется собственностью города.

ВВСС организует не только операционную деятельность аэропорта, но и масштабную модернизацию до уровня обслуживания пассажиров С по классификации IATA. В период с 2011 по 2015 год были построены и сданы в эксплуатацию: новый международный пассажирский терминал площадью 145 тыс. кв. м, пассажирский и грузовой перроны, гостиница и бизнес-центр на привокзальной площади, комплекс автостоянок и прочие объекты инфраструктуры аэропорта, а также реконструировано здание АВК «Пулково-1» [55].

После завершения первого этапа проекта ВВСС продолжит развивать аэропорт Пулково и приступит к проведению работ по увеличению пропускной способности в соответствии со стратегией развития, предусмотренной Соглашением о ГЧП».

Рассмотрим основные показатели деятельности ВВСС (табл. 2.9).

За исследуемый период выручка компании выросла в 2 раза, перешагнув значение 14 млрд рублей. В 2014 году ВВСС израсходовали более 18 млрд руб. на реконструкцию, что привело к убытку в отчетном периоде, а затем компания снова показала положительные финансовые результаты.

Таблица 2.9 – Отчет о финансовых результатах, тыс.руб.*

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	7 367 350	8 859 199	12 194 704	14 028 486	14 239 891
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4 081 906	5 400 648	6 774 318	7 039 151	7 158 781
Валовая прибыль	3 285 444	3 458 551	5 420 386	6 989 338	7 081 110
Управленческие расходы	2 193 784	2 459 064	2 566 849	1 851 720	2 554 419
Прибыль (убыток) от продажи	1 091 660	999 487	2 853 537	5 137 615	4 526 691
Операционные доходы и расходы					
Проценты к получению	8 119	29 780	105 562	165 116	116 540
Проценты к уплате		134 404	2 752 788	3 341 153	2 902 208
Прочие доходы	446 517	173 893	317 418	606 644	4 716 771
Прочие расходы	369 456	2 889 118	18 007 102	1 894 295	3 059 291
Внереализационные доходы и расходы					
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 176 840	-1 820 362	-17 483 373	673 927	3 398 503
Чрезвычайные доходы и расходы					
Отложенные налоговые обязательства	691 590	818 927	1 857 139	1 862 855	1 653 024
Чистая прибыль (убыток)	901 797	-1 659 823	-14 585 528	353 303	2 690 607

* Таблица составлена автором на основе [54]

Успешное проведение реконструкции здания «Пулково-1» был отмечен для ВВСС премией Правительства Санкт-Петербурга «Инвестор года» в номинации «Сохранение объектов историко-культурного наследия. Компания инвестировала в проект реконструкции €60 млн. Несмотря на значительные работы по инженерных системам и несущим конструкциям, компании удалось сохранить исторический облик здания.

Общая площадь Пулково-1 с 2010 по 2015 годы увеличилась в полтора раза - до 64,6 тыс. кв. м., количество выходов возросло в два раза - до 18, включая 8 телетрапов.

Данные показатели не являются итоговыми, работа по реконструкции и модернизации аэропорта ведется согласно проектам ВВСС и ежегодно демонстрирует свою эффективность ростом пассажиропотока и выручки компании.



Рисунок 2.3 – Динамика пассажиропотока ООО ВВСС, миллионов человек в год [55]

Выручка стабильно растет во всем исследуемом периоде. Также о положительной динамике говорит и рост пассажиропотока (рис. 2.3): в 2007 году он составлял 6 758 352 человек в год, тогда как 28 декабря 2017 года аэропорт встретил рекордного 16-миллионного пассажира. План увеличения пассажиропотока выполняется в полном объеме, поэтому достижение показателя 30 млн. пассажиров в год к концу срока контракта вполне достижимы.

Организационная структура ООО ВВСС имеет во главе Генерального директора, которому подчиняется правление и затем функциональные дирекции

(рис. 2.4). Дирекции делятся на операционные и административные. Операционные службы обеспечивают основной вид деятельности аэропорта – пассажирские и грузовые авиаперевозки. Также на территории аэропорта работают представители авиакомпаний, которые тесно взаимодействуют с операционным персоналом аэропорта. Вместе с этим, работа по условиям ГЧП подразумевает соблюдения ряда правил и оперативного реагирования на внешние изменения законодательства, условий рынка и другие факторы. Этим обусловлено создание административных служб.

Для выполнения кроссфункциональных проектов (например, сертификация деятельности), правление утверждает план и каждая дирекция выполняет соответствующие задачи.



Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (разработано автором по данным ООО ВВСС)

Для выполнения операционных и административных функций компания регулярно набирает персонал. Рассмотрим характер вакансий ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (табл. 2.10 и 2.11).

Программа по работе со студентами «Взлетная полоса» - это уникальная возможность для студентов посмотреть, как работает аэропорт изнутри, получить практические навыки и бесценный опыт, а также стать частью дружной команды.

Таблица 2.10 – Вакансии ООО ВВСС: статистика за предыдущие периоды [54]

	январь 2017	февраль 2017	март 2017	апрель 2017	май 2017	июнь 2017	июль 2017	август 2017	сентябрь 2017	октябрь 2017	ноябрь 2017
Зарплата не указана	12	21	19	22	29	27	20	27	24	24	31
Общее количество вакансий	12	21	19	22	29	27	20	27	24	24	31

Таблица 2.11 – Последние опубликованные вакансии (ноябрь 2017 года) [54]

Должность	Уровень зарплаты
Стажёр отдела организационного развития	Не оплачиваемая
Стажер отдела авиационного маркетинга	Не оплачиваемая
Начальник участка санитарно-технических и тепловых систем	Не указана
Машинист лифтов и эскалаторов	Не указана
Стажёр дирекции по снабжению	Не оплачиваемая
Стажер группы складского хозяйства (Дирекция по снабжению)	Не оплачиваемая
Стажер отдела подбора персонала	Не оплачиваемая
Стажер отдела трудовых отношений и кадрового учета	Не оплачиваемая
Фельдшер	Не указана
Специалист отдела планирования и контроля	Не указана
Кабельщик–спайщик	Не указана
Ведущий инженер по очистным сооружениям	Не указана
Специалист по охране труда	Не указана
Стажер отдела охраны труда	Не оплачиваемая
Слесарь-сантехник	Не указана
Агент пассажирского отдела	Не указана
Инспектор по досмотру	Не указана
Бизнес-аналитик по планированию и анализу	Не указана
Руководитель группы учёта доходов	Не указана
Руководитель группы электромеханического обеспечения терминала	Не указана
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования (водитель)	Не указана
Начальник расчёта пожарной машины	Не указана

ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» предоставляет 25 подразделений для прохождения практики, принимает свыше 300 студентов в год, и более 50 из них стали сотрудниками компании.

Таким образом, на предприятии практикуется стажировка сотрудников для дальнейшего формирования кадрового резерва. Как результат, студенты последних курсов получают практические навыки и адекватное представление будущей работы, а предприятие имеет дополнительные трудовые ресурсы для решения текущих задач.

Система менеджмента ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» достаточно гибкая и разветвленная, что позволяет ей эффективно функционировать в различных видах деятельности. Она включает в себя менеджмент безопасности, менеджмент качества, экологический, финансовый менеджмент и многие другие отрасли. Соответствие систем менеджмента и параметров аэропорта требованиям подтверждено сертификатами [55].

Сертификат № 031 А-М от 17.01.2014 подтверждает, что аэропорт Пулково соответствует сертификационным требованиям Норм годности к эксплуатации гражданских аэродромов.

Сертификат № ФАВТ.ОА-012, выданный Федеральным агентством воздушного транспорта, подтверждает соответствие аэропортовых услуг установленным требованиям.

Сертификат № ФАВТ А.05.03336, выданный Федеральным агентством воздушного транспорта, подтверждает, что осуществление контроля качества авиационных горюче-смазочных материалов и специальных жидкостей, заправляемых в воздушные суда в аэропорту «Пулково», проходит в соответствии с установленным требованиям.

Международный сертификат соответствия системы менеджмента охраны труда и техники безопасности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» стандарту OHSAS 18001:2007 выдан Международной ассоциацией органов по сертификации IQNet в области охраны труда и техники безопасности.

Сертификат соответствия № 000063/10-2013 удостоверяет, что система управления охраной труда в ВВСС соответствует требованиям ГОСТ 12.0.230 - 2007 «ССБТ. Системы управления охраной труда. Общие требования».

«Сертификат доверия работодателю» удостоверяет, что ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» внесено в реестр работодателей, гарантированно соблюдающих трудовые права работников в рамках проекта «Декларирование деятельности предприятий по реализации прав работников и работодателей». Данный проект осуществляется Государственной инспекцией труда в Санкт-Петербурге при участии Федерации независимых профсоюзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области и Регионального объединения работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга».

Основополагающим документом системы менеджмента качества ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» является Политика в области качества. В соответствии с Политикой, Руководство ВВСС провозглашает основной целью своей деятельности, «в условиях коренной модернизации производства, сохранение высокого уровня безопасности и достигнутого уровня качества наземного обслуживания при постоянно возрастающем спросе на услуги, предоставляемые в аэропорту «Пулково»» [55].

К «принципам в области качества ВВСС относится:

- обеспечение соответствия предоставляемых ВВСС услуг международным, национальным и корпоративным стандартам и требованиям;

обеспечение требований регулярности полетов;

повышение удовлетворенности деятельностью ВВСС заинтересованных сторон» [там же].

Компания ВВСС выработала следующую «стратегию достижения целей в области качества:

– поддержание функционирования и постоянного повышения результативности Системы менеджмента качества, соответствующей требованиям

международного стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования»;

- постоянное изучение запросов заинтересованных сторон, предвидение их ожиданий с целью улучшения уровня предоставляемых услуг и внедрения новых видов услуг;

- повышение эффективности бизнес-процессов;

- контроль за обеспечением качества предоставляемых услуг на всех стадиях их жизненного цикла, ответственность персонала за качество выполняемых работ;

- систематическое обучение персонала в области качества, привлечение каждого сотрудника к участию в совершенствовании процесса предоставления услуг;

- создание максимально благоприятных условий с целью творческой и профессиональной самореализации каждого сотрудника организации» [55].

Положения Политики в области качества ВВСС находят свое воплощение в корпоративной культуре и ценностях компании. Безопасность пассажиров и их хорошее настроение являются главными критериями успеха. Именно поэтому на работу в Пулково приходят самые ответственные, инициативные и трудолюбивые специалисты.

ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» сформулировали следующие принципы работы:

- ответственность;
- инициативность;
- клиентоориентированность;
- командная работа;
- эффективность.

Важной частью системы менеджмента качества ООО ВВСС является реализация постоянных улучшений. Для обеспечения постоянных улучшений в компании действует программа «Идея на миллион». Участвуя в ней, любой сотрудник вносит предложения по оптимизации работы, улучшению процессов,

экономии ресурсов и другим улучшениям. Непосредственный руководитель рассматривает предложение и передает его на утверждение высшему руководству. Таким образом, сотрудники имеют возможность проявить инициативу и повысить эффективность всей организации.

Подбор персонала происходит по двум основным сценариям: подбор операционного персонала и подбор ИТР и руководящих кадров (табл. 2.12).

В первом случае подбор идет по упрощенной схеме, во втором – проверка рекомендаций и проведение дополнительных интервью с работником службы персонала и будущим руководителем (в зависимости от уровня вакантной должности)

Таблица 2.12 – Алгоритм подбора персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»*

Процесс	Операционный персонал	ИТР
1	2	3
Поиск кандидата	Размещение вакансий Проверка входящих анкет	Размещение вакансий Работа с кадровым резервом
Интервью	Массовое собеседование, служба персонала и руководитель	Да, сложность – в зависимости от вакансии
Проверка документов	Да	Да
Соглашение о предоставлении персональных данных	Да	Да
Предложение о приеме на работу		
Прием		

*Разработано автором на основе данных ООО ВВСС

Эффективность процесса оценивается уровнем закрытия вакансий. Колебания численности сотрудников зависят от следующих основных факторов:

- текучесть кадров;
- сезонность;
- структурные изменения (новые проекты, инновации).

Обучение сотрудников ВВСС подразделяется на внешнее и внутреннее. Внешнее обучение реализуется силами сторонних организаций как на территории аэропорта, так и за его пределами. Внутреннее обучение проходит внутри

соответствующих подразделений. Главным координационным центром обучения в ВВСС является Корпоративный университет Дирекции по персоналу.

Корпоративный университет осуществляет планирование обучения, обеспечение ресурсов, мониторинг выполнения планов обучения различными подразделениями, проводит анализ эффективности обучения. Для максимальной эффективности и доступности знаний разработан корпоративный портал. Доступ на портал осуществляется через личный кабинет сотрудника. На портале размещены образовательные материалы, расписание занятий, а также корпоративная библиотека.

Внешнее обучение включает обязательное обучение требованиям транспортной, авиационной, пожарной, электробезопасности и другие виды в соответствии с процедурами Дирекции авиационной безопасности, которые не может обеспечить Корпоративный университет. Высшее руководство производит мониторинг расходов на обучение и принимает решение о порядке проведения обучения – силами внешних операторов или организация обучения внутри ВВСС.

Обучение и адаптация сотрудников происходит по Плану вхождения в должность (табл. 2.13). Он включает в себя обязательные документы для ознакомления, а также при необходимости – программы для допуска к работе. Программы обучения по отдельным должностям разработаны внутри каждого подразделения. Руководитель подразделения отвечает за организацию обучения и наставничества, назначение наставника, мониторинг обучения в течение испытательного срока, а также ведение матрицы обучения сотрудников подразделения. Корпоративный университет координирует деятельность по обучению сотрудников всех подразделений и производит стратегическое управление.

Сотрудники обучаются группами, индивидуально на портале и на рабочем месте. Если ИТР в ходе адаптации применяет предыдущие знания и опыт работы для выполнения специфических задач, то операционный персонал, наоборот, должен максимально эффективно усвоить существующие операционные процессы и требования к выполнению работ.

Таблица 2.13 – Алгоритм обучения и адаптации сотрудников*

Процесс	Операционный персонал	ИТР
1	2	3
Ознакомление с должностной инструкцией	Типовая для определенной должности	Отражает специфику работы, более узкая
Прохождение обязательного обучения	Да, стандартно по Плану вхождения в должность	
Планирование испытательного срока	Определение задач и сроков для допуска к самостоятельной работе	Согласование Плана
Начало самостоятельной работы	Решение о допуске от наставника, дальнейшая работа под наблюдением начальника смены	Выполнение задач под наблюдением руководителя
Прохождение испытательного срока	Подписание Плана вхождения в должность	
Оплата наставничества	-	-

*Разработано автором на основе данных ООО ВВСС

Корпоративный университет разработал собственную систему обучения силами внутренних и приглашенных специалистов. Также в процессе адаптации с новыми сотрудниками работает психолог. Это дает дополнительную подготовку к потенциальным рисковым ситуациям и делает адаптацию максимально полноценной.

Все сотрудники аэропорта проходят процедуру подтверждения квалификации. Каждые два года сотрудник проходит дополнительное обучение, направленное на актуализацию существующих знаний, и тесты, по итогам которых происходит подтверждение соответствия уровня компетентности существующим требованиям.

Заработная плата персонала состоит из оклада и ежемесячной премии. Размер премии рассчитывается как фиксированная доля от основного оклада за минусом штрафов. Причиной штрафа может быть несоблюдение инструкций и обоснованные жалобы от пассажиров. Таким образом, при качественном выполнении своих задач, сотрудник может прогнозировать свой ожидаемый уровень дохода.

В дополнение к основному доходу имеется ежегодная премия в соответствии с финансовыми результатами компании, а также социальные гарантии, такие как программа дополнительного медицинского страхования, спортивные мероприятия, волонтерские программы и многое другое.

Эффективность работы с персоналом подтверждается рядом премий, полученных компанией за последние годы: лучший работодатель авиатранспортной отрасли России (2017), десятка лучших работодателей Санкт-Петербурга по версии Morgan Hunt (2013), «HR-бренд» (2014), лауреат конкурса «Инновационно! Масштабно! Эффективно!», премия лучшего страхователя Пенсионного фонда РФ (2014), «Чемпионы добрых дел» (2016), «Лучшая программа по работе со студентами» [55].

Для формирования кадрового резерва будущих руководителей, на ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» разработана программа «Высший пилотаж», согласно которой ежегодно руководители выдвигают кандидатов от своих подразделений. Кандидаты проходят тренинги, выдвигают предложения по улучшениям работы компании, пишут диплом и защищают его перед руководством. Наиболее успешных кандидатов зачисляют в кадровый резерв для последующего карьерного роста. Так организация получает объективную оценку возможностей сотрудников, а также ценные предложения по улучшениям из первых рук.

Каждый год в ВВСС проходит конкурс для сотрудников «Лучший из лучших». По итогам 2017 года было награждено 80 сотрудников, добившихся наиболее значительных успехов в работе. Также имеется премия для руководителей «Лидер года». В ней может принять участие любой руководитель.

Выводы: система менеджмента ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» демонстрирует свою эффективность в различных отраслях и передовой опыт в управлении качеством и персоналом. Регулярный контроль со стороны государства также мотивирует компанию обеспечивать высокий уровень безопасности и качества оказываемых услуг, а также поддерживать престиж Санкт-Петербурга. Однако для устойчивого развития предложены рекомендации

по оценке результативности и эффективности управления знаниями, реализованного Корпоративным университетом ООО «ВВСС».

Компания «Первый БИТ» была основана в 1997 году командой специалистов по прикладной математике, физике, экономике из ведущих вузов России. Целью работы стало развивать бизнес на основе новейших интеллектуальных технологий.

Основой быстрого роста Компании стала хорошая научная подготовка и предпринимательские способности сотрудников – человеческий капитал сыграл решающую роль в становлении и развитии Компании.

Фирма «1С» является стратегическим партнером компании «Первый БИТ» и предоставляет свои программные продукты для продажи и сопровождения. Также на базе Компании был развернут Центр Сертифицированного Обучения Фирмы 1С.

В 2000 году началось активное расширение сети региональных представительств.

На сегодняшний день Компания присутствует в следующих странах: Россия, Украина, Казахстан, ОАЭ, Канада.

Основные направления работы Компании:

1. Продажа широкого ассортимента программ 1С и отраслевых решений БИТ, обслуживание 1С, курсы 1С.
2. Продажа торгового оборудования, комплексная автоматизация магазинов, общепита и других предприятий торговли.
3. Электронная отчетность во все контролирующие органы без ошибок и точно в срок.
4. Предложения транспортной и складской логистики (WMS), программы по логистике, мониторинг транспорта 1С + GPS/ГЛОНАСС.
5. Система бизнес-анализа (BI система) QlikView.
6. Облачные технологии ««Первый БИТ» ЛАЙВ», удаленный доступ к 1С, аренда лицензий без установки и настройки, SAAS.

7. Студия Интернет-проектов Первый БИТ: разработка сайтов на базе 1С:Битрикс, их поддержка и продвижение.

8. Бухгалтерский консалтинг и аудит, ведение бухгалтерского учета и бухгалтерское сопровождение, бухгалтерское обслуживание.

Решения и разработки Компании:

1. Линейка решений БИТ.Финанс для удобного управления финансами предприятия.

2. Линейка решений БИТ.Строительство для автоматизации всех бизнес процессов строительных компаний.

3. Комплексная автоматизация общепита «под ключ» с помощью линейки программ БИТ.Аппетит и торгового оборудования.

4. Система БИТ.СуперАгент для автоматизации мобильной торговли, решение задач управления выездными сотрудниками.

5. Программа БИТ.Тендер для эффективного поиска государственных и коммерческих тендеров и работы с ними.

6. Программа БИТ.Эмитент для раскрытия информации, подготовки ОСА и СДи.

7. Автоматизация учета в предприятиях сферы ЖКХ.

8. Линейка решений БИТ.Медицина для автоматизации всех бизнес процессов медицинских, стоматологических и ветеринарных клиник.

Таким образом, Компания «Первый БИТ» заняла прочные позиции на внутреннем рынке и ведет активную политику по внешнему расширению. Фирма имеет обширную сеть представительств, что требует, с одной стороны, единства характера и качества предоставления услуг, с другой – эффективного управления.

Общую картину уровня заработной платы демонстрирует аналитика по вакансиям Компании «Первый БИТ» за 2017 год (табл. 2.14).

Представительства Компании не являются одним юридическим лицом, поэтому финансовая отчетность отдельных организаций не отражает масштабов деятельности фирмы целиком. Исследуемая фирма ООО «Технологии результата» является одним из представительств Компании в Санкт-Петербурге. Общество

было организовано в январе 2017 года, поэтому данные отчетности пока не отражают тенденций деятельности.

Таблица 2.14 – Анализ вакансий Компании «Первый БИТ» за 2017 год [54]

Уровень предлагаемой заработной платы	январь 2017	февраль 2017	март 2017	апрель 2017	май 2017	июнь 2017	июль 2017	август 2017	сентябрь 2017	октябрь 2017	ноябрь 2017
Зарплата не указана	330	324	392	346	259	241	268	252	293	295	272
Менее 20 тыс. руб.	21	17	19	18	17	13	17	21	19	15	23
От 20 до 50 тыс. руб.	273	355	290	276	259	221	228	248	247	218	230
От 50 до 100 тыс. руб.	164	169	185	191	190	151	198	226	221	217	248
От 100 до 150 тыс. руб.	41	34	42	47	43	42	72	84	76	64	70
От 150 тыс. руб. и выше	14	56	30	33	31	29	31	46	40	24	29
Общее количество вакансий	830	943	935	885	778	675	790	864	876	813	838

В Санкт-Петербурге в ноябре 2017 года были опубликованы следующие вакансии (табл. 2.15).

Таблица 2.15 – Анализ вакансий Компании «Первый БИТ» в Санкт-Петербурге, размещенных в ноябре 2017 года [54]

Название вакансии	Уровень з/п
1	2
Руководитель направления отдела продаж	Не указано
Менеджер по закупкам	40000
Интернет-маркетолог	60 000
Менеджер по работе с клиентами	36000
Менеджер по сопровождению клиентов	25000
Менеджер по продажам	37500
Руководитель проектов (B2B IT)	Не указано
Руководитель отдела внедрения мобильных B2B решений для автоматизации бизнеса	Не указано
Менеджер по продажам B2B-решений	Не указано
Менеджер по развитию клиентов	40 000
Преподаватель курсов 1С	Не указано
Ведущий менеджер по проектным продажам (корпоративные клиенты)	65000
Сервис-инженер центра технического обслуживания	40000
Менеджер по продажам IT-услуг	47500
Программист 1С / Старший программист 1С	Не указано
Аналитик 1С / Бизнес-аналитик	Не указано
Координатор отдела продаж	35 000
Менеджер по продажам IT-продуктов	65000
Менеджер по продажам (IT)	50 000

Окончание табл. 2.15

1	2
Руководитель отдела развития клиентов	90000
Ведущий программист 1С	80 000
Менеджер-консультант	50 000
Финансовый менеджер по расчету заработной платы	42500
Директор по развитию проектного IT офиса	Не указано
Руководитель проектов	Не указано
Web-разработчик	40 000
Программист 1С	Не указано
Аналитик 1С	Не указано
Web-программист 1С-Битрикс	80 000
Менеджер отдела персонала	45000
Менеджер по работе с клиентами	32500
Менеджер по продажам (допродажи постоянным клиентам)	37500
Менеджер по продажам (без поиска)	30 000
Сервисный инженер	30 000
Руководитель отдела внедрения департамента по работе с государственными учреждениями	200 000
Менеджер по продажам (программ для ЭДО)	25 000
Архитектор QlikView	Не указано
Менеджер по работе с клиентами / проектами	50000

Таким образом, в ноябре 2017 года Компания разместила 39 вакансий в Санкт-Петербурге, из которых 32 направлены на решение производственных задач, и 7 – административных.

Рассмотрим соотношение вакансий Компании и ее предложений по заработной плате (рис. 2.5).

Количество вакансий

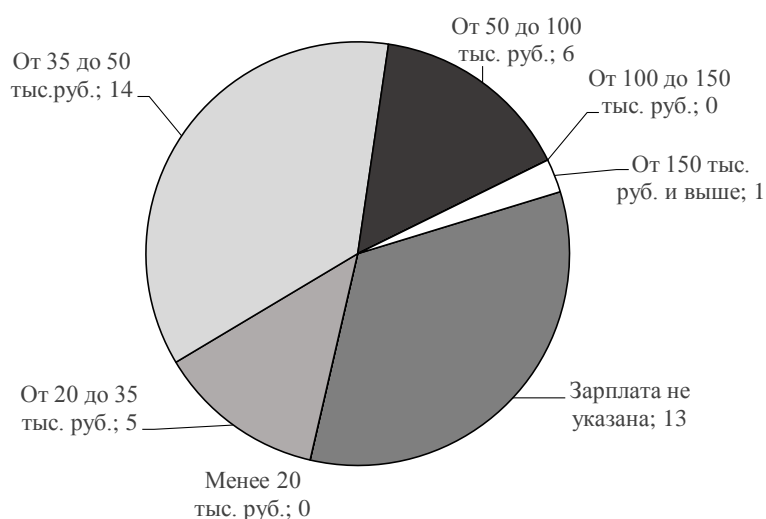


Рисунок 2.5 – Анализ уровня предлагаемой заработной платы (*разработано автором на основе [54]*)

Согласно исследованию сайта www.hh.ru, средняя заработная плата в Санкт-Петербурге в 2017 году составила 50 000 рублей [74].

Уровень предлагаемых зарплат в целом соответствует рыночной ситуации. Также следует отметить, что вакансии отдела продаж фиксируют минимальный доход, вместе с тем сотрудник может увеличить его по результатам своих продаж. Это частая практика для специалистов данной должности.

Текучесть кадров Компании в 2017 году отражена в табл. 2.16.

Таблица 2.16 – Текучесть кадров Компании «Первый БИТ» в 2017 году [54].

Месяц	янв. 2017	февр. 2017	март 2017	апр. 2017	май 2017	июнь 2017	июль 2017	авг. 2017	сент. 2017	окт. 2017	нояб. 2017	дек. 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Текучесть, %	4,42	6,00	5,75	4,87	5,25	5,68	4,77	4,31	4,13	4,67	3,06	2,26

Показатели текучести находятся в допустимых пределах – согласно исследованию журнала «Компетенции» (рис. 2.6), средняя текучесть в компаниях ИТ отрасли в 2017 году составила 11%, в сфере консалтинга – 16% [113]. Таким образом, показатели Компании в 2-3 раза ниже средних по отрасли.

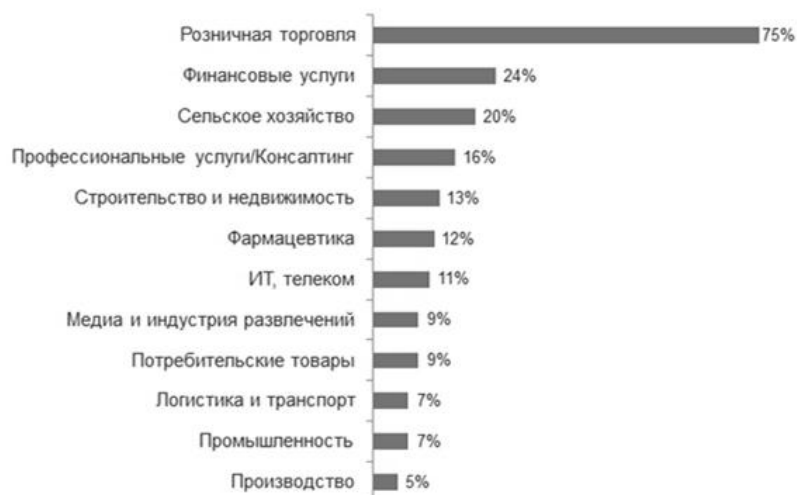


Рисунок 2.6 – Уровень текучести кадров в 2017 году [113]

Такая положительная динамика обусловлена стабильностью Компании (крупная сеть) и эффективной кадровой политикой. Сфера услуг очень сильно зависит от качества работы персонала, прежде всего от квалификации, поэтому «Первый БИТ» ввел политику стажировок. Это обеспечивает, с одной стороны, достижение необходимого уровня компетентности в ходе внутреннего обучения, с другой стороны стажер получает необходимые знания и становится более лояльным к Компании – статистика показывает, что средний уровень текучести новых сотрудников составляет 0,5 – 1%, что говорит о высокой лояльности и стабильности вновь принятого персонала.

Затраты на качество Компании базируются на затратах на обучение персонала. Для достижения необходимого уровня квалификации проводится поточное обучение стажеров, затем успешно прошедшие обучение зачисляются на испытательный срок с дальнейшим пост-поточным обучением и сдачей необходимых сертификационных экзаменов. Дополнительное обучение предусматривает повышение квалификации руководителей. Также частью затрат на обучение является обновление корпоративной библиотеки.

Состав бюджета на обучение сотрудников выглядит следующим образом (рис. 2.7).

Состав затрат на обучение

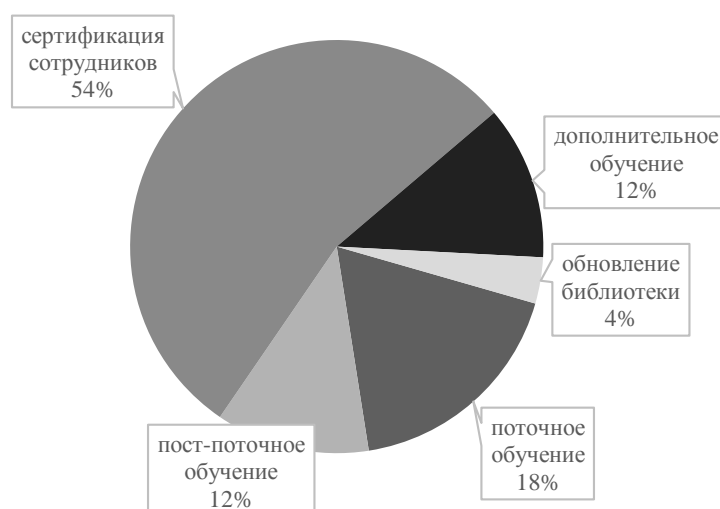


Рисунок 2.7 – Анализ затрат на обучение (разработано автором по данным ООО «Технологии результата»)

Сертификация сотрудников является основной статьёй затрат на обучение. Она напрямую влияет на качество оказываемых услуг и возможность достижения Компанией целевых показателей. Поточное и пост-поточное обучение также дает информацию, необходимую для качественного оказания услуг, в то же время эти затраты зависят от конверсии - чем больше стажеров не пройдет испытательный срок, тем меньше их окупаемость.

Для более глубокого анализа деятельности Компании рассмотрим ее организационную структуру и оказание основного вида услуг.

Компания «Первый БИТ» имеет территориальные представительства, во главе которых стоят территориальные функциональные руководители (рис. 2.8). Они координируют выполнение определенных функциональных задач. Вместе с тем, Компания имеет административные образования (офисы), в которых организуется непосредственная работа с клиентами.

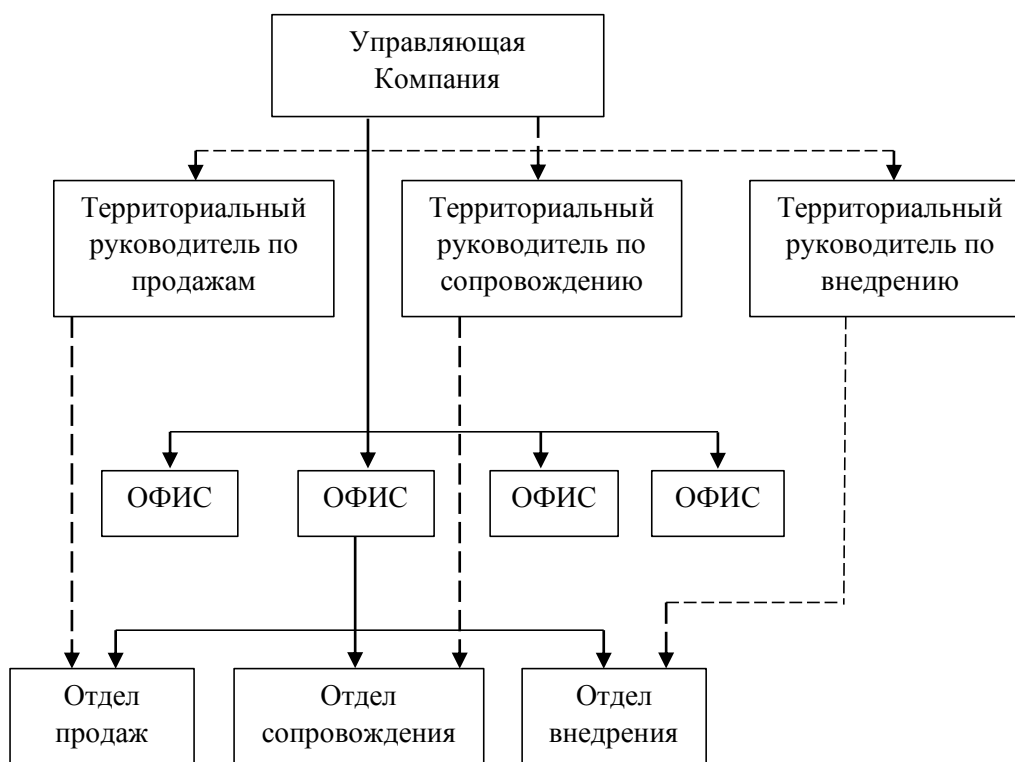


Рисунок 2.8 – Организационная структура Компании «Первый БИТ»

(разработано автором)

Таким образом, имеется административно-функциональная структура управления, которая позволяет достичь как планы по целям направлений работы, так и поддерживать высокие темпы общих продаж и единства качества оказываемых услуг.

СМК Компании «Первый БИТ» разработана в соответствии с требованиями ISO 9001:2015. Требования СМК являются обязательными к исполнению всеми сотрудниками Компании, деятельность которых попадает в область действия СМК.

СМК Компании едина для всех офисов. Разработку и обновление СМК производит Управляющая Компания.

Описание процессов, их взаимодействие и управление ими приведено в следующей модели (рис. 2.9) и табл. 2.17 и 2.18.

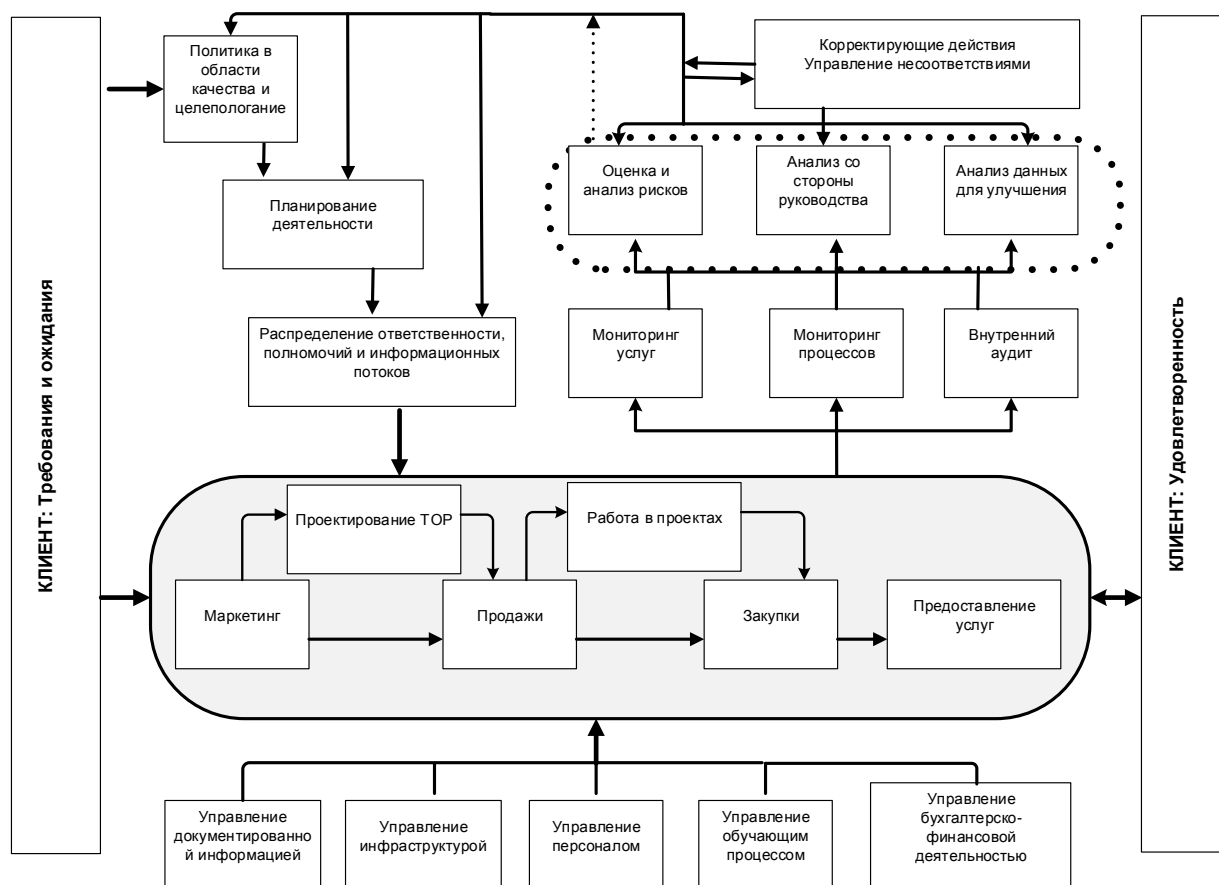


Рисунок 2.9 – Модель взаимодействия процессов СМК Компании «Первый БИТ»
(разработано автором по данным ООО «Технологии результата»)

Таблица 2.17 - Общее описание процессов СМК и матрица ответственности по процессам*

№	Наименование процесса	Назначение процесса	Владелец процесса
1	2	3	4
1	Планирование	для разработки целей	Руководитель Компании
2	Управление ресурсами	для определения и обеспечения ресурсами	Руководитель Компании /Руководитель офиса
3	Маркетинг	для осуществления работ по продвижению продуктов/услуг Компании	Руководитель Компании /Руководитель офиса
4	Производство	для осуществления всех производственных направлений деятельности Компании	Руководитель Компании /Руководитель офиса
5	Измерения, анализ и улучшение	для измерения, анализа и улучшения СМК	Руководитель Компании /Руководитель офиса

*Разработано автором по данным ООО «Технологии результата»

Руководитель офиса несет ответственность за реализацию всех процессов организации в своем офисе наравне с руководителем компании. Так имеется единое административное начало, а по отдельным функциям в работу подключаются функциональные менеджеры, реализующие единую стратегию компании применительно к своей функции (например, единые продажи, обслуживание в любом офисе).

Таблица 2.18 – Процессы СМК и их составные части (виды деятельности)*

Процессы	Виды деятельности
1	2
Планирование	Целеполагание и планирование
	Управление структурой Компании, ответственность и полномочия
Измерения, анализ и улучшения	Внутренний аудит
	Контрольные прозвонки
	Мониторинг удовлетворенности клиентов
	Корректирующие и предупреждающие действия
	Регистрация и обработка жалоб
	Управление несоответствующей продукцией
Маркетинг	Управление маркетингом
	Продвижение
Производство	Управление продукцией и ценообразование
	Продажа ПО, ТО и услуг
	Перевод на регулярное сопровождение
	Поставка ПО
	Сервисные работы
	ИТС
	Абонентское обслуживание
	Проектные работы
	Торговое оборудование
	Консультационные услуги
Управление ресурсами	Подбор сотрудников
	Адаптация сотрудников
	Развитие сотрудников
	Мотивация сотрудников
	Обеспечение коммуникаций
	Обеспечение инфраструктурой
	Управление базами данных
	IT-Обеспечение

*Разработано автором по данным ООО «Технологии результата»

Некоторые виды деятельности в отдельных офисах могут отличаться по названию от вышеперечисленных, либо объединены в один.

Документация СМК Компании включает:

- документированную Политику в области качества;
- документированные цели в области качества;
- документированные регламенты, инструкции (технологические инструкции), положения;
- документированные рекламные акции (внутренние и внешние);
- документированные информационные письма, приказ;
- шаблоны.

СМК Компании «Первый БИТ» сертифицирована на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001:2015 и имеет ряд характерных особенностей в таких процессах как управление рисками и управление человеческими ресурсами.

Действия в отношении рисков предусмотрены корпоративным регламентом И 98.16-13

В целях выявления риска используются следующие методы:

- анализ доступных сведений и информации, включая описание случаев реализации рисков;
- проведение консультаций и тренингов с сотрудниками и внешними экспертами;
- изучение структуры корпоративного управления и бизнес-процессов;
- сценарный анализ деятельности;
- цели в области качества;
- анализ со стороны руководства;
- проверка условий работы сотрудников;
- оценка выполненных рисков;
- исследование финансового рынка и других сред, в которых задействована деятельность организации.

Организация проводит оценку риска в отношении отдельных бизнес-процессов и в отношении деятельности в целом. Проводится оценка рисков не реже одного раза в полугодии. Помимо планового проведения оценки рисков, оценка также производится в случаях внедрения новых бизнес-процессов, технологий, продуктов и услуг.

Информация о рисках содержится в виде базы данных, реализованной на любой информационной платформе (в том числе средствами MS Office). База данных о рисках представляет собой спектр информации и представлена в виде реестра рисков.

Компания определяет и обеспечивает персонал Компании необходимыми ресурсами для поддержания в рабочем состоянии и непрерывного повышения результативности СМК, повышения удовлетворенности потребителей посредством предоставления качественной продукции и выполнения их требований.

С целью достижения целей в области качества руководство определило и управляет следующими ресурсами:

- человеческие ресурсы (персонал Компании);
- инфраструктура (здания, оборудование, программное обеспечение, телекоммуникации, транспорт);
- финансовые ресурсы;
- информационные ресурсы;
- материальные ресурсы (расходные материалы);
- временные ресурсы.

Компания обеспечивает ведение целенаправленной деятельности руководящего состава Компании, Руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом (или области знаний и практической деятельности) по управлению человеческими ресурсами. Данная деятельность направлена на своевременное обеспечение Компании персоналом

соответствующего уровня образования, подготовки, навыков и опыта, необходимого для качественного выполнения работ.

Деятельность по управлению человеческими ресурсами в Компании включает в себя следующие этапы:

- планирование потребности в человеческих ресурсах соответствующей квалификации и компетентности для выполнения определенных видов деятельности и видов работ;
- подбор кандидатов с определенными навыками и личными качествами;
- отбор кандидатов на работу на основании степени их соответствия установленным в Компании требованиям к квалификации и компетентности;
- обучение и развитие персонала;
- оценка результатов работы персонала и определение направления дальнейшего развития каждого сотрудника;
- администрирование управления человеческими ресурсами.

База знаний организации является отдельным элементом СМК. Руководство Компании поддерживает обеспечение коммуникационных процессов в Компании. Для обмена информацией в Компании имеются следующие ресурсы:

- Корпоративный портал;
- БД Union;
- IP-телефония;
- Корпоративная электронная почта.

По СМК также существуют коммуникационные каналы. Любой сотрудник Компании может обратиться к Руководителю службы качества с информацией (предложением, замечанием, проблемой), касающейся СМК или работы Компании посредством Корпоративного портала или по электронной почте. Информирование об изменениях в СМК (в том числе выпуск или обновление новых нормативных документов) происходит в виде рассылки по корпоративной почте.

Для адекватной оценки рисков Компания определила внешние и внутренние факторы, влияющие на контекст организации (табл. 2.19).

Таблица 2.19 – Виды рисков Компании*

Внешние факторы	Внутренние факторы
Конкуренты	Управленческий (финансовый) учет
	Автоматизация процессов
Экономические факторы	Автоматизация процессов
	Персонал
Политика Компании ИС	Продукция/Услуги
	Ценовая политика
Политические	Качество продукции и сервиса
	Имидж Компании
Социальные факторы	Поставщики
	Клиенты
Технологические (Научно-технический прогресс)	Инфраструктура
	Организационная структура и система управления

*Разработано автором по данным ООО «Технологии результата»

В соответствии с Реестром рисков Компании, имеются следующие риски, касающиеся управления персоналом (табл. 2.20).

Анализ рисков выявил необходимость в улучшениях процессов управления персоналом организации. Рассмотрим процессы управления знаниями персонала на примере программистов отдела внедрения.

Таблица 2.20 – Реестр рисков Компании (фрагмент по разделу «Персонал»)*

Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска
1	2	3	4	5
Уровень квалификации специалистов и соответствие ценностям Компании	Высокий	высокая	высокая	Постоянный поиск специалистов
Текущая текучесть кадров	Высокий	высокая	высокая	Повышение квалификации сотрудников
Положительный HR-бренд	Средний	низкая	средняя	Проведение тестов и анкетирования
Переход к конкурентам с клиентской базой	Средний	высокая	средняя	Постоянный мониторинг специалистов (выявление недобросовестного отношения к клиентам)
Коммуникабельность, понимание бизнеса клиентов со стороны сотрудников	Высокий	высокая	высокая	Постоянное информирование сотрудников

1	2	3	4	5
Наличие владельца каждого процесса в области СМК	Высокий	высокая	высокая	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Квалификация, способности и интересы высшего руководства.	Высокий	низкая	средняя	Подготовка кадрового резерва на ключевые должности
Отсутствие квалифицированных специалистов	Высокий	средняя	средняя	Защита интеллектуальной собственности
Невозможность обслуживания большего числа потребителей	Высокий	высокая	высокая	Подготовка технической документированной информации
Невозможность предоставления большего спектра услуг одним специалистом	Средний	высокая	средняя	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Снижение качества предоставляемых услуг	Высокий	средняя	высокая	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Получение жалоб от клиентов	Высокий	высокая	высокая	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Зависимость от ключевых сотрудников	Высокий	средняя	средняя	Подготовка кадрового резерва на ключевые должности
Потеря навыков в разработке	Высокий	средняя	средняя	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Получение технологии конкурентами	Высокий	средняя	средняя	Защита интеллектуальной собственности. Разделение информационных и финансовых потоков внутри Компании
Неэффективность менеджмента	Средний	средняя	средняя	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов
Невозможность наладить качественное тиражное проектирование	Средний	низкая	средняя	Постоянный поиск и подготовка квалифицированных специалистов

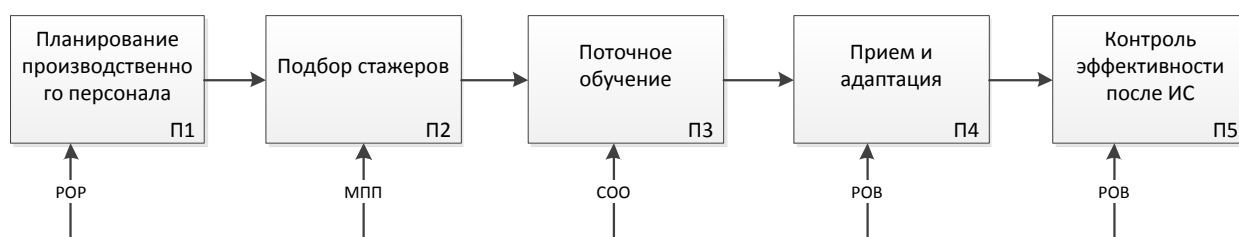
**Разработано автором по данным ООО «Технологии результата»*

Данная категория сотрудников подлежит обязательной сертификации знаний, их работа непосредственно влияет на качество оказываемых услуг и стабильность работы с клиентом.

Процесс управления знаниями производственного персонала состоит из 5 этапов (рис. 2.9).

Процесс начинается с этапа планирования. На основе планов по целям руководители отделов внедрения формируют план прироста численности сотрудников. Руководитель по организационному развитию формирует общий

план прироста и затем территориальное руководство планирует количество и численность потоков обучения.



РОР – руководитель по организационному развитию

МПП – менеджер по подбору персонала

СОО – специалист отдела обучения

РОВ – руководитель отдела внедрения

Рисунок 2.9 – Процесс управления знаниями производственного персонала Компании (разработано автором по данным ООО «Технологии результата»)

Подбор персонала осуществляется в соответствии с планами по целям отдельных офисов. После публикации вакансии проходит серия телефонных интервью и составляется список соискателей для первичного собеседования. По результатам первичного собеседования кандидату выдается материал для подготовки ко второму собеседованию, на котором будущий руководитель оценивает не только личные качества, но и профессиональную подготовку кандидата. В случае успешного прохождения второго собеседования кандидат принимается на поточное обучение.

Поточное обучение происходит в группах по 12-17 человек и длится 4 недели. На данном этапе стажеры проходят теоретическую подготовку и сдают экзамены. По результату обучения руководитель принимает решение о приеме стажера на испытательный срок. На испытательном сроке продолжается обучение как в индивидуальном порядке с использованием материалов корпоративного портала, так и в группах пост-поточного обучения. Данная методика позволяет поддерживать высокий темп получения знаний, единый уровень подготовки специалистов, а также высокую мотивацию сотрудника. В ходе испытательного срока проходит серия адаптационных встреч для оперативного отслеживания

статуса сотрудника, оценки соответствия работы его ожиданиям и определения его перспектив в Компании.

Ключевыми показателями эффективности работы программиста отдела внедрения является: удовлетворенность клиентов, выработка эффективных часов, количество полученных сертификатов, сложность выполняемых задач. Оценка компетентности сотрудников происходит на регулярных сертификационных экзаменах. Также существуют общие для всех программистов планы по выработке и получению сертификатов. При недостижении плановых показателей руководитель разрабатывает План индивидуального развития на эффективность. При добросовестном выполнении Плана на эффективность показатели сотрудника достигают целевых значений; при невыполнении Плана руководитель ставит вопрос о ротации или увольнении сотрудника.

Программисты отдела внедрения имеют различные категории. Заработная плата программиста складывается из окладной части и выработки эффективных часов у клиента. Оклад единый у всех программистов, тогда как норма оплаты эффективных часов зависит от категории программиста. В Компании имеется система присвоения категорий, по которой категории присваиваются из результатов работы программиста – количества полученных сертификатов и объема отработанных эффективных часов.

На каждого программиста отдела внедрения его руководитель формирует План индивидуального развития для планирования его роста в Компании. В соответствии с данным планом, программист имеет четкий план по росту выработки и усвоению новых знаний и получению сертификатов 1С. В нем делается фокус на цели и методы их достижения (прохождение конкретных курсов, развитие навыков).

Оценка результативности и эффективности процесса управления производственным персоналом состоит в оценке показателей конверсии на каждом этапе, а также затрат на каждый этап. Руководство Компании прогнозирует затраты и целевые показатели конверсии, а по завершении каждого

этапа происходит сравнение показателей с плановыми, анализ потерь и разработка корректирующих и предупреждающих действий.

Перечисленные процессы частично задокументированы в регламентах, инструкциях и памятках для ответственных лиц. Оценка результативности и эффективности проводится по запросу руководства.

Выводы: в ООО «Технологии результата» внедрена и поддерживается в рабочем состоянии СМК, предполагающая управление знаниями сотрудников. Вместе с тем, для повышения результативности и эффективности процессов управления персоналом требуется более глубокое регламентирование, в том числе определение связей между отделами и постановка четких задач каждому владельцу процесса. Для этой цели был разработан и предложен «Регламент по управлению производственным персоналом отделов внедрения процессов СМК».

Леготека «LEFUNGO» - это многофункциональный детский игровой центр, сочетающий в себе технологии организации детского досуга с помощью конструктора LEGO. Первый центр был открыт 31.01.2015 года, затем собственник открыл еще два центра и разработал франчайзинговый пакет для дальнейшего тиражирования бизнеса.

Анализ экономической деятельности субъекта проводится по средним показателям центров собственника.

Бизнес ведется в форме индивидуального предпринимательства по упрощенной форме налогообложения, поэтому официальная отчетность не формируется.

Рассмотрим основные показатели деятельности центров (табл. 2.21).

Таблица 2.21 – Динамика доходов и расходов сети детских центров Леготека «LEFUNGO»*

Показатель	2015	2016	2017
1	2	3	4
Выручка, руб.	7780000	9987248	11410820
Чистая прибыль, руб.	2723000	3895027	4385260

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

Так как сфера досуга подвержена сезонным колебаниям, рассмотрим динамику выручки и чистой прибыли за 2017 год (табл. 2.22).

Таблица 2.22 - Анализ сезонных колебаний*

Показатель	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка, тыс.руб.	1295,1	1088	981,5	898,7	858	413	527,3	774,2	976,62	997,4	1072	1529
Чистая прибыль, тыс.руб.	498,6	410,88	377,78	346	330	159	203	298	376	384	413	589

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

Детский игровой центр Леготека «LEFUNGO» осуществляет следующие виды деятельности:

- Свободное посещение (игра с конструктором в зале)
- Мастер-классы (индивидуальные тематические занятия с инструктором)
- Лего-магазин (торговля сопутствующими товарами)
- Проведение праздников и дней рождения
- Проведение выездных мероприятий
- Организация городского детского лагеря во время школьных каникул.

Структура доходов за 2017 год представлена на рис. 2.10.

Доля от общей выручки, %

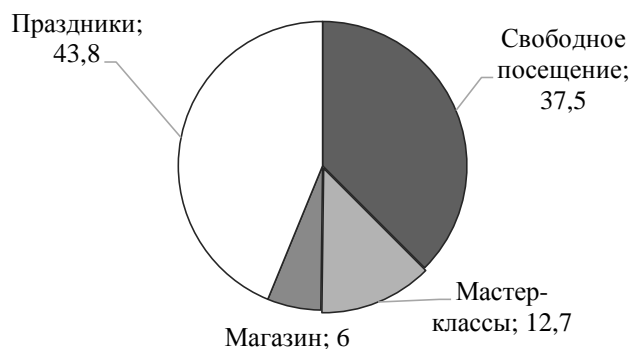


Рисунок 2.10 – Структура ежемесячных доходов (разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.)

Из рис. 2.10 следует, что наиболее востребованными услугами является свободное посещение и проведение праздников. Третьей по объему выручки является услуга мастер-классов. Таким образом, во всех актуальных услугах напрямую задействован персонал, и от качества его подготовки и работы зависит успех детского центра. В случае мастер-класса инструктор лично проводит полноценное занятие, администратор совершает обработку входящих заявок, продажу услуг центра и запись. Здесь крайне важны как специальные знания (скрипты, технологии продаж, специфические программы и сценарии), так и общечеловеческие качества, незаменимые при работе с клиентами, особенно с детьми. Эти особенности напрямую влияют на уровень доходов центра и должны быть учтены в кадровой политике организации.

Далее рассмотрим основные статьи расходов организации (табл. 2.23). Все расходы Центра делятся на постоянные и переменные.

Таблица 2.23 – Анализ расходов детского центра Леготека LEFUNGO*

Постоянные расходы	Переменные расходы
1	2
Аренда помещений	Налоги
Фиксированные ставки сотрудников	
Подходный налог на оклад и фиксированные ставки	Премии персоналу (% от оборота)
Страховые пенсионные взносы	
Коммерческое обслуживание центра (бухгалтерские услуги и т.п)	Затраты на обеспечение деятельности центра
Закупки наборов LEGO в экспозицию и реклама	

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

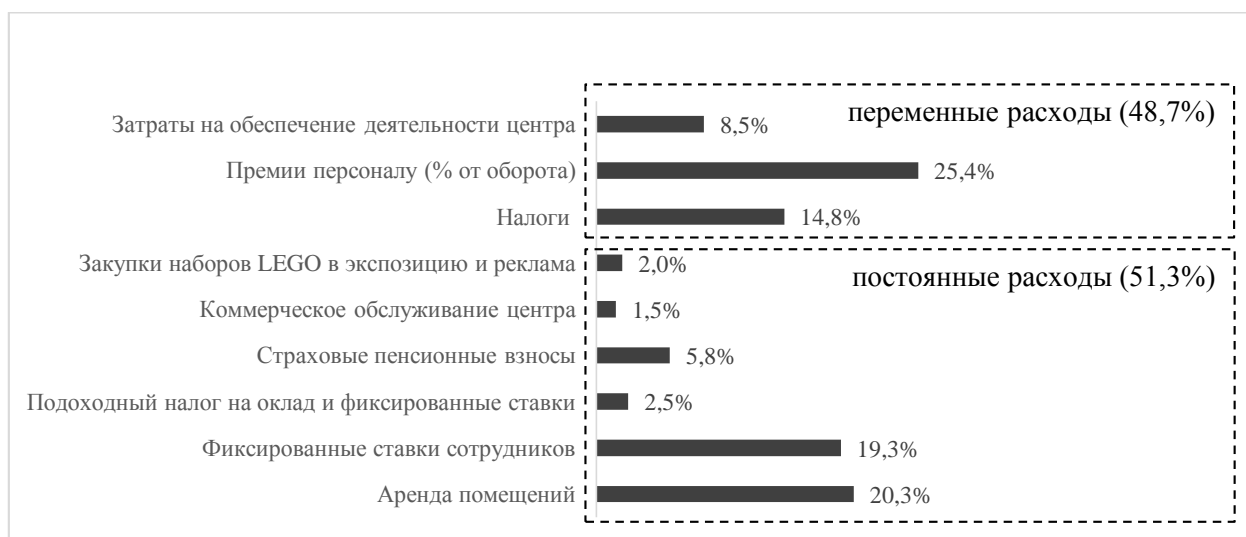


Рисунок 2.11 – Анализ ежемесячных расходов
(разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.)

Из рис.2.11 следует, что основная часть расходов состоит из стоимости аренды помещения и фонда оплаты труда сотрудников.

Табл. 2.24 содержит данные по текучести персонала. Показатель относительно низкий, вместе с тем колебания в процентном соотношении могут выглядеть большими из-за первоначального числа сотрудников (когда работает всего 5 человек, уход даже одного сразу дает 20% текучесть).

Таблица 2.24 – Анализ текучести персонала*

Показатель	2015	2016	2017
1	2	3	4
Среднесписочная численность сотрудников, человек	5	7	7
Уволилось сотрудников, человек	2	2	1
Текучесть, %	40	28	14

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

Так как игровой центр открылся в январе 2015 года, первый год работы был периодом становления. Затем число сотрудников возросло в связи с увеличением загрузки центра, а текучесть была сведена к минимуму.

Организационная структура отдельного игрового центра представлена на рис.2.12.

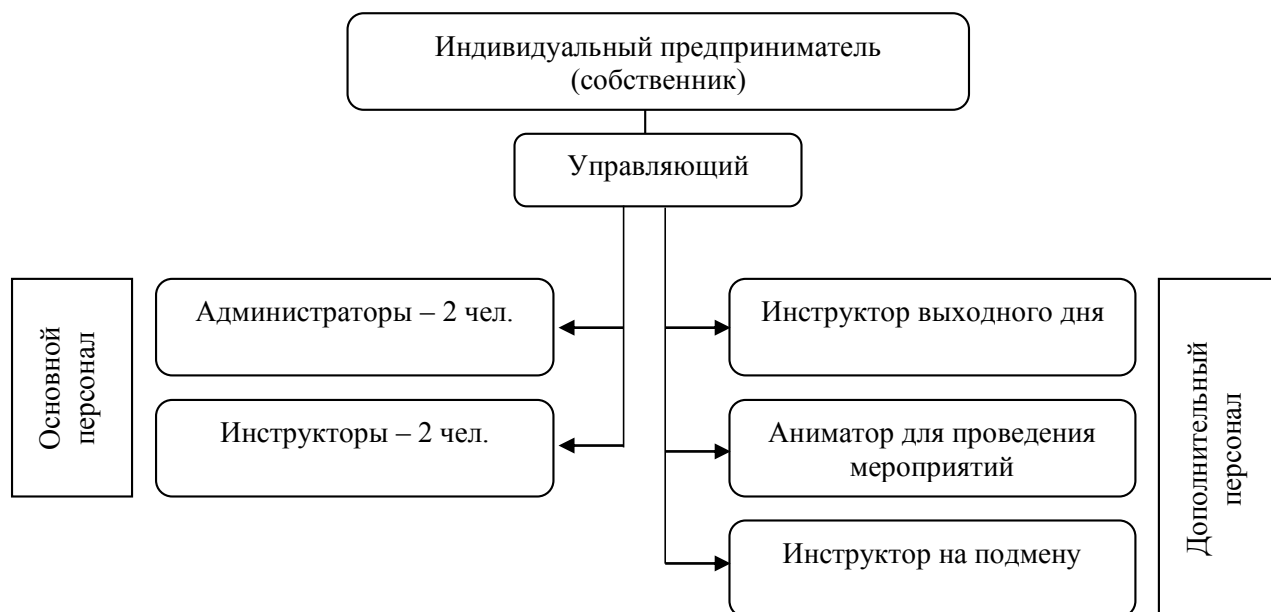


Рисунок 2.12 – Организационная структура детского центра
(разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.)

В табл. 2.25 приведены обязанности сотрудников детского центра. Функции управляющего может осуществлять как сам собственник, так и наемный сотрудник.

Организационная структура и порядок работы детского центра подчиняются единым нормам и позволяют тиражировать бизнес. Собственник принял решение о тиражировании в формате франшизы. По состоянию на 1.01.2018 года открыты и действуют 3 центра собственника и 6 центров франчайзи. Все процессы, связанные с работой детского центра, сформулированы в Руководстве по открытию детского игрового центра Леготека «LEFUNGO» (Руководство), а также в материалах франчайзингового пакета. Процессы едины

для всех детских центров и не зависят от права собственности (собственник или франчайзи).

Таблица 2.25 – Распределение обязанностей и загрузка*

Должность	Режим	Обязанности
1	2	3
Управляющий	полная занятость	Организация работы в целом, закупка оборудования, организация и проведение выездных мероприятий, планирование развития организации, подбор персонала, организация работы персонала в сменах, расчет заработной платы персонала.
Администратор	по сменам 2/2	Работа с клиентами - прием, продажа услуг и товаров, ведение записи на мастер-классы и мероприятия, контроль времени посещения и оплаты. Ведение первичной документации, в т.ч. заключение договоров на мероприятия. Касса.
Инструктор	по сменам 2/2	Встреча в зале, демонстрация возможностей в зале, порядок в зале, восстановление экспозиции, работа с детьми и родителями, проведение мастер-классов.
Инструктор выходного дня	по необх.	Проведение мастер-классов, в том числе на мероприятиях.
Аниматор	по необх.	Проведение мероприятий.
Инструктор на подмену	по необх.	Выход на замену постоянным сотрудникам. Работа на выездных мероприятиях.

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

Работа с франчайзи ведется по договору коммерческой концессии, подлежащему государственной регистрации. Согласно договору, франчайзи имеет право использовать нематериальные активы организации способом, регламентированным в договоре.

Основным документом, регламентирующим работу Детского игрового центра, является Руководство по открытию Детского игрового центра Леготека «LEFUNGO».

Система менеджмента качества Леготека «LEFUNGO» представлена в виде элементов и процессов менеджмента качества детских игровых центров, а также по управлению федеральной франчайзинговой сетью.

Рассмотрим Руководство по открытию Детского игрового центра Леготека «LEFUNGO». Этот документ регламентирует деятельность игрового центра и передается франчайзи по договору коммерческой концессии.

Руководство по открытию включает в себя следующие разделы (табл. 2.26).

Франчайзер сформировал, апробировал и документально оформил процессы управления детским игровым центром для дальнейшего тиражирования. Вместе с тем, поддержка франчайзи происходит по запросу франчайзи и есть риск значительных отклонений результатов работы разных франчайзи.

Нормативно (по условиям договора коммерческой концессии) франчайзер не несет ответственности за финансовые результаты франчайзи, но успех отдельных предпринимателей формирует имидж всей федеральной сети, поэтому возникла необходимость систематизации работы по поддержке франчайзи. На примере Леготеки автор исследовал и выявил особенности разработки и реализации механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества франчайзинговых сетей [36].

Процесс подбора персонала происходит по стандартной схеме, владельцем процесса является франчайзи. Предприниматель руководствуется едиными правилами размещения вакансии, критериями подбора кандидатов, структурой собеседования. Вместе с тем, франчайзи учитывает личные факторы, так как он формирует свою команду, с которой будет ежедневно контактировать.

Процессы обучения и адаптации сформулированы в Руководстве. Процесс обучения имеет два этапа:

- 1) франчайзи изучает полный объем франчайзингового пакета и Руководства, консультируется с франчайзером, первым получает обновления;
- 2) франчайзи проводит обучение своих сотрудников по специфическим для них аспектам, оценивает качество усвоения знаний. Куратор от франчайзера контролирует процесс обучения на этапе подготовки к открытию нового детского центра.

Таблица 2.26 – Содержание Руководства по открытию Детского игрового центра Леготека «LEFUNGO»*

Раздел	Содержание
1	2
1. Описание франшизы	История бренда. Обзор рынка услуг, связанных с использованием продукции LEGO. Уникальные черты бизнеса, определяющие конкурентные преимущества.
2. Основные финансовые показатели	Начальные инвестиции. Маржинальность. Сроки окупаемости
3. Описание бизнеса	Перечень услуг. Потребители. Требования законодательства. Требования к помещению. Оборудование. Персонал. Корпоративные стандарты.
4. Услуги	Описание каждой услуги и рекомендации по их продаже.
5. Персонал	Штатная структура. Должностные обязанности и загрузка. Система стимулирования. Требования к персоналу.
6. Оперативное управление	Рекомендации по организации продаж. Рекомендации по организации контроля и отчетности персонала. Рекомендации по учету и контролю бизнес-показателей. Рекомендации по организации бухгалтерского учета и отчетности.
7. Реклама	Инструкции по организации привлечения клиентов. Рекламный план. Брендбук.
8. Система лояльности	Рекомендации по работе с постоянными клиентами.
9. Экономика	Структура расходов и доходов. Расчет точки безубыточности. Расчет сроков окупаемости.
10. Бизнес-план	Календарный бизнес-план на год
11. Преимущества	Дополнительные преимущества работы по франшизе Детского игрового центра Леготека «LEFUNGO»
Приложения	Формы документов и записей

*Разработано автором по данным ИП Кравчук А.С.

Оценка компетентности франчайзи осуществляется в ходе подготовки к открытию и ежемесячных интервью; оценка компетентности сотрудников проводится франчайзи в ходе ежедневной работы, а также франчайзер периодически делает проверку знаний сотрудников методом тайного покупателя. На сегодняшний день проверка осуществляется несистематически, результатом является сообщение франчайзи. В этом случае франчайзер не получает обратную связь о решении обнаруженных несоответствий и не имеет базы обеспечения

необходимого уровня компетентности персонала центров, поэтому возникает необходимость улучшения процесса.

Механизмы компенсации сформированы в материалах франчайзингового пакета и Руководстве. Оплата сотрудников формируется из фиксированной ставки и премии, рассчитанной по конкретной и понятной сотрудникам схеме.

Мотивация сотрудников обусловлена ростом продаж центра – премия напрямую зависит от объема выручки центра. Также предусмотрены неденежные механизмы мотивации, такие как скидки на услуги центра для членов семьи работников, гибкий график работы и возможности профессионального роста (обучение навыкам продаж и другим профессиональным компетенциям).

Выводы: сеть игровых центров Леготека «LEFUNGO» работает в соответствии с едиными утвержденными процессами менеджмента качества. Для улучшения процессов менеджмента качества франчайзинговой сети возникает необходимость регулярного аудита и оценки эффективности работы центров, в том числе процессов управления знаниями сотрудников. Для этой цели был разработан и апробирован процесс оценки эффективности работы центра, определены области для улучшения деятельности, способствующей достижению целей устойчивого развития [43, 50].

2.3. Предпосылки для разработки механизмов управления персоналом для развития менеджмента качества организации.

В ходе исследования для организаций были сформулированы индивидуальные рекомендации по улучшению процессов управления знаниями персонала, а также выявлены общие черты управления знаниями персонала в СМК:

- 1) организации признают необходимость управления знаниями на постоянной основе;
- 2) управление знаниями производственного персонала и ИТР имеет различные методы организации;

3) формирование вдохновляющей к сотрудничеству и обмену знаниями среды, основанное на обучении и развитии, зависит от ресурсов организации;

4) обучение производственного персонала проводится более системно;

5) любая внедренная программа обучения обусловлена конкретной бизнес-целью;

б) как правило, корпоративные базы знаний ведутся и обновляются несистемно, силами отдельных сотрудников (исключение – ВВСС с эффективно работающим Корпоративным университетом; «Первый БИТ» не испытывает в этом необходимости, так как пользуется единым порталом 1С, но вопрос обновления внутренних обучающих материалов, тестов, программ и баз преподавателей решается по ситуации; в «Пит-Продукт» также были выявлены неактуальные документы СМК, их обновление происходит несистемно; в Леготеке в ходе исследования была внедрена услуга ежемесячной поддержки франчайзи, включающая внедрение обновлений, до этого обновления вводились без обратной связи и без единой системы);

7) развитие управления знаниями в значительной мере зависит от бюджета организации (транснациональные компании или компании с иностранным капиталом обладают достаточными средствами для эффективного внедрения передового мирового опыта в различных отраслях – ИКТ, СМК, корпоративная культура, развитие компетенций; чем меньше организация, тем ближе сужается круг ее возможностей к обеспечению компетентности в производственных процессах, у нее нет ресурсов для внедрения дорогих систем);

8) отношение руководства организации – при поддержке инициативы развития и атмосферы сотрудничества и взаимоуважения организации могут использовать экономичные или бесплатные возможности, а мотивированный персонал готов потратить свое личное время на развитие необходимых профессиональных компетенций.

В результате исследования разработаны общие рекомендации по управлению знаниями персонала в СМК:

1) готовность руководства и ресурсные возможности организации – основополагающая база системы управления знаниями;

2) градация и выявление наиболее критичных процессов для управления знаниями в них;

3) определение целей, соответствия общей бизнес-стратегии и критериев оценки эффективности управления знаниями.

Таким образом, сформулирована модель и предпосылки для разработки механизма управления персоналом для развития системы менеджмента качества организации.

Выводы главы 2

Авторская методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации состоит из исследования совокупности организаций по определенным предметам, анализа и обобщения результатов, выработки индивидуальных рекомендаций по улучшениям и выявления общих черт и проблемных областей управления знаниями персонала в СМК.

Исследуемые организации имеют действующие СМК, предполагающие управление знаниями персонала. В ходе работы были выявлены их сильные стороны и пути улучшений.

К общим чертам исследованных организаций относится зависимость процессов управления знаниями персонала от бизнес-целей и бюджета организации. Из этого следует, что механизм управления знаниями персонала должен базироваться на стратегических целях организации, соответствовать ее масштабу, отвечать потребностям всех ее заинтересованных сторон и носить системный характер. Такой механизм будет осуществлять постоянное улучшение СМК организации и обеспечивать ее устойчивое развитие.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества организации

Анализ деятельности организаций различных отраслей показал, что организация преследует главным образом свои бизнес-цели, и все остальные задачи считаются вторичными, даже если они ежедневно возникают в организации [39]. Таким образом, при создании любой новой системы внутри организации идея сталкивается с непониманием, отторжением или, что наиболее негативно, с формальным внедрением. Чтобы этого не допустить, механизм управления знаниями должен базироваться прежде всего на бизнес-целях организации, не должен быть громоздким и энергоемким. Семейство стандартов по менеджменту знаний также указывает на главенство бизнес-целей в системе менеджмента знаний организации.

Также важным моментом является степень зрелости организации в контексте управления знаниями.

На основе проведенного анализа деятельности предприятий и стандартов по менеджменту знаний, предлагается следующий механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации (Приложение Б). Предложенный механизм состоит из семи взаимосвязанных процессов [35].

1. *Выявление потребности, планирование ресурсов, сроков и назначение ответственных за управление знаниями [36].* Организация должна принять решение об управлении знаниями как отдельном, важном для нее процессе. При планировании ресурсов необходимо учесть нагрузку персонала и реальные сроки выполнения всех следующих действий, чтобы процесс был практически реализован.

В состав инициативной группы как правило входят представители каждого структурного подразделения (функционального, а не административного – функционал поддерживает единство процессов и необходимых знаний), и отдел персонала. Процессы управления знаниями неразрывно связаны с работой отдела персонала, а во многих организациях являются их внутренними процессами (например, обучение). Координатором процесса может быть как представитель отдела персонала, так и представитель отдела качества, так как обеспечение необходимого уровня компетентности персонала, влияющего на качество продукции, является требованием СМК организации. Главный принцип – авторитет, сильные коммуникативные навыки и лидерские качества, так как идея управления знаниями имеет множество препятствий на пути реализации.

Также руководство предварительно обозначает бюджет на реализацию каждого этапа, особенно средств обеспечения и внешнего обучения. Бюджет может быть оптимизирован ступенчатым внедрением (такой сценарий также оберегает организацию от формального внедрения, а дает в первую очередь инструмент для наиболее критических задач).

2. *Анализ процессов менеджмента качества организации и знаний, необходимых их владельцам.* В современной научной литературе встречаются различные подходы к классификации персонала организации [90]. Весь персонал организации можно подразделить на три основных группы (табл. 3.1). Члены каждой группы являются владельцами конкретных процессов, влияющих на качество продукции и эффективность работы организации. Производственный персонал владеет основными бизнес-процессами, инженерно-технический (ИТР) – в обеспечивающих, руководство (топ-менеджмент) – управленческими процессами.

Как показывает практика, степень детализации процессов сильно зависит от группы персонала. Это вызвано однообразием задач производственного персонала, относительной однородностью задач ИТР и максимальной вариативностью задач руководства.

Таблица 3.1 – Группы персонала и соответствующие процессы организации*

Группа персонала	Процессы организации
Производственный	Первичные (основные)
ИТР	Вторичные (обеспечивающие)
Руководство	Управленческие (инфраструктурные)

*Разработано автором

Автором смоделировано следующее соотношение однотипных и оригинальных задач в рамках одной должности (рис. 3.1).

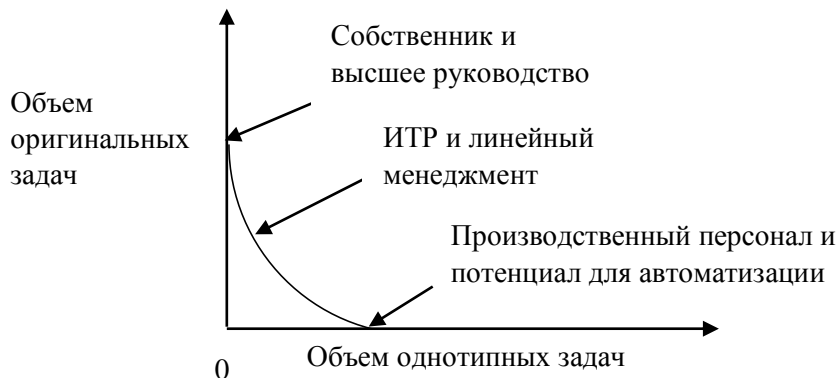


Рисунок 3.1 – Зависимости степени детализации задач от должности работников (разработано автором)

Во всех исследованных организациях (п. 2.2) были представлены подробные рабочие процедуры и инструкции для производственного персонала. В то же время, ИТР и руководство имело более общие должностные инструкции, а соответствующие работники больше следуют корпоративным политикам и процедурам, но при этом часто принимают самостоятельные, оригинальные решения.

Таким образом, для эффективной работы организации требуется такой процесс управления знаниями, при котором:

1) максимально формализованы производственные процессы и знания, связанные с ними (возможно с последующей автоматизацией этих процессов для освобождения человеческого капитала для более творческих задач);

2) формализованы корпоративные политики и обеспечивающие процессы и связанные с ними знания, чтобы сотрудник в рамках собственных полномочий мог принимать эффективные для организации решения;

3) обеспечена удобная и вдохновляющая среда обмена и получения новых знаний, соответствующих общей бизнес-стратегии и мотивирующая сотрудников на постоянные улучшения своей работы.

Знания при этом логично разделить на три уровня:

1. производственные инструкции и процедуры;
2. профессиональные знания;
3. корпоративные и общеотраслевые знания.

Для обеспечения качества и безопасности продукции и услуг наиболее критичными является первый уровень знаний. Они должны быть максимально подробно и корректно изложены в обучающих материалах, а при проверке компетентности иметь наибольшее значение.

К профессиональным знаниям можно отнести знания смежных должностей, обновления по профилю работы, результаты семинаров и обучения, пройденных коллегами.

Корпоративные и общеотраслевые знания формируют лояльность работника, его чувство приверженности и профессиональной гордости. Сюда относятся презентации для вновь принятых сотрудников, новости компании и релевантные отрасли новостные порталы, корпоративные ценности.

3. Классификация знаний владельцев процессов. Когда процессы организации и их владельцы четко определены, необходимо привести в соответствие процессы и знания, необходимые для их выполнения. Каждый элемент знания должен иметь свой источник, способы обучения и проверки компетентности.

Для классификации знаний предлагается следующая модель карты знаний, которую логично делать для каждого функционального подразделения (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Структура карты знаний*

Процесс	Необходимые знания	Ссылки на источники	Обучение	Проверка компетентности
1	2	3	4	5
Основные и вспомогательные процессы	Порядок действий, требования к качеству, отчетность	Стандарты, политики, отчеты, средства связи	Кто, когда и какими средствами	Кто, как часто, критерии оценки и действия при несоответствии знаний

**Разработано автором*

Карта корпоративных и общепрофессиональных знаний обязательно привязана к должностям; она актуальна для всех категорий сотрудников и ее содержание внедряется в программы первичного обучения, а также общих собраний и корпоративных мероприятий.

Пример.

В отделе производства разработана следующая карта знаний (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Пример карты знаний*

Процесс	Необходимые знания	Источники	Обучение	Проверка компетентности
1	2	3	4	5
Составление фарша	Температурный режим	Технические условия		Тест – мастер цеха 2 раза в год
	Личная гигиена	Политика личной гигиены	Мастер, беседа на первой смене	Отдел качества – 2 раза в год
	Заполнение документации	Пример отчета смены	Мастер, беседа на первой смене	Мастер, текущий контроль
	Устройство и режимы работы оборудования	Инструкция по работе с оборудованием	Мастер, на первой смене.	Мастер, тест на допуск к оборудованию, мастер, тест 1 раз в год
	Виды несоответствий фарша, требуемые действия	Управление несоответствующей продукцией	Мастер, на первой смене	Мастер, тест в начале работы и 1 раз в год

**Разработано автором*

Отдельный момент – важность знания для бизнеса. Этот аспект будет более подробно рассмотрен в п.3.2.

4. *Создание базы обучающих материалов в удобном для организации формате, защита данных.* В соответствии с градацией знаний и бюджетом, организация выбирает формат базы знаний. Зачастую это корпоративная сеть, портал или сайт с личными кабинетами сотрудников. Обучающие материалы размещаются в соответствии с приведенной градацией, либо как основные, вспомогательные и общие отраслевые. Также технические средства позволяют организовать корпоративный университет с расписанием обучения и проверки компетентности, что значительно облегчает управление процессом и контроль эффективности.

На практике часто встречаются такие инструменты, как внутренний чат сотрудников и ответы на часто задаваемые вопросы или справочник типовых ситуаций. Он аккумулирует опыт сотрудников организации, вместе с тем острым является вопрос актуализации информации. Администрирование будет наиболее эффективным, если разбираемые темы перекликаются с функционалом администратора.

5. *Составление программы управления знаниями.* После подготовки карт знаний и определения ресурсов, координатор процесса составляет программу обучения (на год) для каждого функционального подразделения. Программа содержит не только план обучающих мероприятий, но и проверку компетентности и обновление базы знаний. Программу обучения целесообразно структурировать по организационному или функциональному признаку. В нее входит как первичное обучение, так и повторное (в рамках проверки компетентности). В случае производственного персонала обучение часто носит поточный характер и лучше поддается планированию. В случае ИТР и руководства большее значение имеет передача дел от увольняющегося сотрудника к вновь принятому, а также коммуникации с непосредственным руководителем, поэтому здесь важно максимально четко определить выполняемые задачи и необходимые знания, чтобы эти знания не покинули организацию вместе с сотрудником.

Программа проверки компетентности основана на картах знаний и программе обучения. Важно предусмотреть время на необходимое переобучение и дополнительные тесты.

Также назначаются ответственные за актуализацию базы знаний в пределах своей компетенции и периодичность актуализации.

6. *Реализация программы управления знаниями.* Координатор определяет задачи и осуществляет мониторинг каждого действия по управлению знаниями, вносит необходимые изменения в программу и отчитывается руководству о ходе процесса и затраченных ресурсах.

7. *Измерение результативности и эффективности процесса менеджмента знаний, анализ и улучшения.* Руководству организации предлагается регулярно собирать обратную связь от сотрудников, ежегодно оценивать результативность и эффективность процесса, принимать меры по улучшению процесса менеджмента знаний, а также оповещать сотрудников о прогрессе в данном вопросе и их роли в нем.

Таким образом, в ходе исследования был разработан механизм управления персоналом для развития СМК организации на основе экономики знаний.

Далее рассмотрим сеть процессов механизма управления знаниями сотрудников в контексте владельцев процессов (Приложение Б).

В состав фокус-группы входят руководители функциональных подразделений; представитель руководства, правомочный утвердить бюджет на управление знаниями; обязательно координаторы от СМК, УП, ИТ. Назначается координатор всего проекта управления знаниями.

Программа управления знаниями включает в себя периоды набора персонала (массового), обучения (первичного: группового или индивидуального), подтверждения необходимого уровня компетентности, развития, а также актуализации баз знаний. Для реализации программы удобно пользоваться разнообразными средствами планирования и оповещения (онлайн-календари, внутренние сети, порталы и т.п.).

На каждом из этапов имеются свои точки контроля, которые затем анализируются на этапе анализа и оценки.

Предложенный механизм отражает современные тенденции управления знаниями, а также удовлетворяет требования SMK применительно к обеспечению необходимого уровня компетентности и управлению знаниями организации.

3.2. Анализ результативности и эффективности управления знаниями персонала для развития системы менеджмента качества организации

Внедрение предложенного механизма управления знаниями базируется на оценке его востребованности и эффективности [36].

Предложенный механизм управления знаниями может оцениваться на каждом этапе. Предлагается следующая методика оценки (табл. 3.4)

Таблица 3.4 – Методика анализа результативности и эффективности механизма управления знаниями сотрудников [37]

Этап	Оценка	Порядок расчета
1	2	3
Выявление потребностей и планирование ресурсов	Коэффициент плана $K_{пл} = Д / Потр, \%$	Отношение запланированных действий (Д) к потребностям (Потр) в единых величинах (часы, люди, рубли)
Анализ бизнес-процессов	Коэффициент бизнес-процессов $K_{бп} = КЗ / БП, \%$	Отношение бизнес-процессов с актуальными картами знаний (КЗ) к общему числу бизнес-процессов (БП)
Классификация знаний	Коэффициент классификации $K_{кз} = БП_{п} / БП, \%$	Отношение процессов с портретом компетенций их владельцев (БП _п) к общему числу бизнес-процессов
Создание базы обучающих материалов	Коэффициент базы $K_{ом} = ОМ / БП_{п}, \%$	Отношение актуальных наборов обучающих материалов для портретов компетенций (ОМ) к общему числу портретов (БП _п)
Создание программы управления знаниями	Коэффициент программы $K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{бп}, \%$	Отношение числа сотрудников с портретами компетенций, участвующих в программе управления знаниями (Ч _{пр}) к общему числу сотрудников с портретами компетенций (Ч _{бп}).
Реализация программы управления знаниями	Коэффициент реализации $K_{р} = Ч_{з} / Ч_{пр}, \%$	Отношение числа сотрудников с выполненными задачами Программы управления знаниями (Ч _з) к общему числу сотрудников с портретами компетенций (Ч _{бп}).

Анализ данных показателей может проводиться как горизонтально для сравнения эффективности реализации механизма в различных структурных подразделениях либо в сопоставимых группах сотрудников, а также в динамике (сравнение показателей за несколько периодов). Руководству организации на этапе планирования целесообразно задать целевые значения данных показателей и затем осуществлять мониторинг отклонений реальных значений от плановых.

Предлагается следующая формула расчета общего коэффициента результативности управления знаниями:

$$K_{уз} = K_{пл} * K_{бп} * K_{кз} * K_{ом} * K_{пр} * K_{р}. \quad (1)$$

Таким образом, «при полном исполнении программы управления знаниями и удовлетворения потребностей в знаниях организация получает оценку 100%. Снижение одного из факторов ухудшает общий результат. Организация может самостоятельно выбрать удовлетворительный уровень коэффициентов или их целевые значения» [37].

В условиях ограниченных ресурсов организации выбирают постепенное внедрение механизма управления знаниями.

По опыту исследуемых организаций, самыми трудоемкими являются создание карт знаний и разработка обучающих материалов. Для их оптимизации автором предлагается система оценки важности знаний. При составлении карт процессов, фокус-группа оценивает степень важности процессов и соответствующих знаний. Если процесс является важным для бизнеса и непосредственно влияет на возможность производства качественной продукции/услуги, ему присваивается знак «*». Внутри данного процесса есть знания. Это могут быть знания, необходимые для реализации процесса (температура, рецептура), и вспомогательные (правила заполнения документации). Первые также эксперты выделяют знаком «*» [там же]. Затем происходит ранжирование (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Ранжирование знаний по уровню их значимости для организации

Процесс 1	Знание 2	Описание 3	Обучение 4	Проверка компетентности 5
*	*	Критические	Индивидуальное обучение с тестами и личными записями.	Регулярно, с тестами. Записи о результатах. При несоответствии – срочное переобучение и тесты.
*	-	Важные	Индивидуальное/ групповое, тесты и записи	Регулярно, не реже 1 раза в год. При несоответствии повторное индивидуальное обучение, тест и запись
-	*			
-	-	Общие знания	Групповое, записи без тестов	Не требуется

**Разработано автором*

С помощью данной методики руководство может выявить критические знания, требуемые для эффективной работы на наиболее важных для организации процессах, и сконцентрировать усилия в первую очередь на них; затем проработать важные знания и при достаточности ресурсов вернуться к общим знаниям.

Выводы главы 3

В ходе исследования был разработан механизм управления знаниями сотрудников, который является механизмом управления персоналом для развития СМК организации. Механизм позволяет адекватно спланировать потребность в знаниях, оценить их важность для реализации механизма в условиях ограниченных ресурсов, создать и поддерживать в актуальном состоянии базу обучающих материалов, а также объективно оценивать результативность и эффективность процессов управления знаниями. Механизм нацелен на реализацию бизнес-целей компании, поэтому вероятность выделения бюджета на его реализацию довольно высокая. Для анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала предлагается система показателей. Они могут оценивать как отдельные процессы механизма, так и общий результат. Предложенная методика оценки важности знаний позволяет организациям сконцентрировать ресурсы на наиболее критических задачах и тем самым оптимизировать расходы на управление знаниями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К основным результатам, определяющим новизну диссертационного исследования, можно отнести следующие положения:

1. Уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», которая предполагает актуализацию, содействие в получении и использовании новых знаний, умений и навыков, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации.

Менеджмент организации, а именно менеджмент качества направлен на обеспечение управления деятельностью организации применительно к качеству. Данная практика получила широкое распространение в мире, вместе с тем эффективность ее внедрения в России остается на сравнительно невысоком уровне, поэтому сегодня имеется острая необходимость прежде всего в работе по донесению истинного смысла менеджмента качества до руководства и сотрудников организаций, участвующих во внедрении системы. Эта цель неразрывно связана с менеджментом человеческих ресурсов, так как именно персонал должен получить целостное представление о значении системы менеджмента качества, ее целях и вкладе каждого сотрудника в достижение этих целей.

Управление персоналом выступает важнейшей составляющей развития действующей СМК организации, определяя ее кадровый и интеллектуальный потенциал. Управление персоналом в СМК – это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в целях обеспечения условий для творческого инициативного труда, направленного на постоянное улучшение СМК.

Актуальность связи менеджмента знаний и менеджмента качества обусловлена непосредственным влиянием знаний человека на качество продукции, услуг и процессов. В ходе работы выявлено, что организации несут существенные риски от недостаточной квалификации и мотивации персонала – это чревато некачественными процессами, а также высокой текучестью персонала и риском утечки закрытой информации. Управление знаниями сотрудников

играет существенную роль в развитии менеджмента качества организаций разных сфер деятельности.

Экономика знаний рассматривается как экономика, в которой знания и инновации играют доминирующую роль в экономическом развитии. Лишь обладая соответствующими знаниями, компетенциями и мотивацией, сотрудники могут привести организацию к успеху на рынке.

Мировой опыт развития управления знаниями показывает возможность использования подходов управления знаниями и современных информационно-коммуникационных технологий для эффективного управления персоналом и повышения конкурентоспособности организаций, что несомненно стоит учесть в развитии менеджмента качества российских предприятий.

2. На основе международных и национальных стандартов предложена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала.

В ходе исследования были проанализированы действующие стандарты серии ИСО, касающиеся аспектов управления персоналом. Их можно условно разделить на три уровня. Это требования, руководящие указания и отраслевые особенности.

Управление знаниями организации должно носить системный характер, а отдельные процессы реализуются созвучно с подходом PDCA (Plan-Do-Check-Act). Предложенная адаптационная модель представляет собой цикл постоянного улучшения процессов управления персоналом в рамках СМК организации.

Основными преимуществами модели является выполнение требований к управлению знаниями и компетенциями в рамках СМК, учет возможностей организации (особенно бюджета) и выгоды как организации в целом, так и каждого сотрудника в виде роста персональных компетенций.

3. Предложена методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации.

В определенной мере каждая организация уже имеет свою систему управления знаниями. СМК позволяет повысить ее результативность и эффективность.

Предложенная методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации состоит из исследования совокупности организаций по определенным предметам, анализа и обобщения результатов, выработки индивидуальных рекомендаций по улучшениям и выявления общих черт и проблемных областей управления знаниями персонала в СМК.

Исследуемые организации имеют действующие СМК, предполагающие управление знаниями персонала. В ходе работы были выявлены их сильные стороны и пути улучшений, среди которых зависимость процессов управления знаниями персонала от бизнес-целей и бюджета организации. Из этого следует, что механизм управления знаниями персонала должен базироваться на стратегических целях организации, соответствовать ее масштабу, отвечать потребностям всех ее заинтересованных сторон и носить системный характер. Такой механизм будет осуществлять постоянное улучшение СМК организации и обеспечивать ее устойчивое развитие.

4. Разработан механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации, предложены и апробированы методики анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала в СМК и определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета.

На основе анализа ряда организаций, а также стандартов по управлению знаниями был разработан механизм управления персоналом в СМК, основанный на бизнес-целях организации, включающий в себя выявление потребности в управлении знаниями, планирование ресурсов, сроков и назначение ответственных за управление знаниями в структурных подразделениях и общего координатора в организации; анализ процессов организации и знаний, необходимых их владельцам; классификацию знаний владельцев процессов в разрезе групп персонала и должностей, функциональную группировку; создание базы обучающих материалов и системы обмена знаниями в удобном для организации формате, защиту данных; составление программы управления

знаниями, включающей подбор, обучение, проверку компетентности и актуализацию базы знаний; реализацию программы управления знаниями; анализ и улучшения.

Разработанный механизм управления знаниями отражает порядок выявления потребностей и обеспечение сотрудников необходимыми знаниями. Перспективным направлением исследования является более глубокое изучение процессов улучшения корпоративной культуры для усиления каналов связи и мотивации сотрудников передавать знания, а также принципы непрерывного обучения для нахождения баланса между рутинными и оригинальными задачами сотрудников.

Предложенная методика анализа результативности и эффективности механизма управления знаниями в СМК состоит из оценки ряда показателей. Общий коэффициент результативности управления знаниями сотрудников $K_{уз}$ может быть рассчитан по формуле:

$$K_{уз} = K_{пл} * K_{бп} * K_{кз} * K_{ом} * K_{пр} * K_{р},$$

где $K_{пл}$ - коэффициент плана; $K_{бп}$ - коэффициент бизнес-процессов; $K_{кз}$ - коэффициент классификации; $K_{ом}$ - коэффициент базы; $K_{пр}$ - коэффициент программы; $K_{р}$ - коэффициент реализации.

В условиях ограниченного бюджета организация может оптимизировать расходы на управление знаниями, начав работу с наиболее критических задач. Определение таких задач целесообразно проводить по разработанной методике. В ней необходимо выделить наиболее критические знания, важные знания и общие знания. Для этого фокус-группа (с привлечением экспертов) оценивает степень важности процессов и соответствующих знаний и производит градацию.

5. Сформулированы методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК, среди которых внедрение программного подхода к обучению персонала основным процедурам СМК для ООО «Пит-Продукт», выработка регламента по управлению производственным персоналом отделов внедрения для компании «Первый БИТ»; разработка

процесса оценки эффективности работы детского игрового центра «Леготека LEFUNGO», включающего анализ результатов деятельности центра и выполнения предыдущих рекомендаций со стороны франчайзера, самоанализ деятельности центра франчайзи, выявление сильных и слабых сторон и постановка задач для центра на следующий период.

Дополнительным направлением исследования является постоянное улучшение процессов менеджмента качества путем рационализаторских предложений. Этот процесс имеет свободный, творческий характер и показывает степень развития вдохновляющей корпоративной культуры для успеха всей организации. На сегодняшний день многие организации применяют практики предложений по улучшениям. Их успех зависит как от внутренней среды организации, так и от методов поощрения рационализаторской работы. Данные методы могут быть материальные (процент от экономического эффекта фирмы), так и нематериальные (перспективы карьерного роста, публичное признание и награждение и другие).

Библиографический список

1. Государственная программа «Информационное общество (2011–2020 годы)» от 15 принятая Постановлением Правительства Российской Федерации от апреля 2014 г. №313 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/documents/4137/>
2. Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», принятая Постановлением Правительства Российской Федерации от 31.03.2020 № 376 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/
3. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.ac.gov.ru/>
4. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации от 7 февраля 2008 г. № Пр-212 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [://digital.gov.ru/ru/documents/3004/](https://digital.gov.ru/ru/documents/3004/)
5. Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>
6. ГОСТ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.– М.: Стандартинформ, 2015. – 28с.
7. ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2012. – 27 с.
8. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 24с.

9. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011. – 41с.
10. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. – М. Стандартинформ, 2008. – 15с.
11. ГОСТ Р ИСО 10018-2014 Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности. – М.: Стандартинформ, 2015. – 24с.
12. ГОСТ Р ИСО 19011-2011 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. – М.: Стандартинформ 2013. – 36с.
13. ГОСТ Р 51814.1-2009 Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части. – М.: Стандартинформ, 2009. – 34с.
14. ГОСТ Р ИСО 22000-2007 Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции. – М. Стандартинформ, 2007. – 30с.
15. ГОСТ Р 53894 – 2016 Менеджмент знаний. Термины и определения. – М.: Стандартинформ, 2014. – 19 с.
16. ГОСТ Р 54874-2016 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора. – М.: Стандартинформ, 2016. – 27 с.
17. ГОСТ Р 54875 -2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний. – М.: Стандартинформ, 2014. – 9 с.
18. ГОСТ Р 55901 - 2013 Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента для инновационных сфер деятельности. – М.: Стандартинформ, 2015. – 45 с.
19. ГОСТ Р 57127-2016/ PAS 2001:2001 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике. – М.: Стандартинформ, 2016. – 63 с.

20. ГОСТ Р 57132-2016 Менеджмент знаний. Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике. – М.: Стандартиформ, 2016. – 42 с.
21. ГОСТ Р 57133-2016 Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике. – М.: Стандартиформ, 2016. – 75 с.
22. ГОСТ Р 57134-2016 Менеджмент знаний. Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике. – М.: Стандартиформ, 2016. – 51 с.
23. ГОСТ Р 57319-2016 Менеджмент знаний. Руководство для успешного достижения целей малых предприятий. – М.: Стандартиформ, 2017. – 31 с.
24. ГОСТ Р 57320-2016 Менеджмент знаний. Применение процессно-ориентированного менеджмента знаний на малых и средних предприятиях. – М.: Стандартиформ, 2017. – 44 с.
25. ГОСТ Р 57321.1-2016 Менеджмент знаний. Менеджмент знаний в области инжиниринга. Часть 1 Общие положения, принципы и понятия. – М.: Стандартиформ, 2017. – 15 с.
26. ГОСТ Р 57325-2016/ ISO/IEC Guide 17: 2016 Менеджмент знаний. Руководство по включению в стандарты требований по учету потребностей микро-, малых и средних предприятий. – М.: Стандартиформ, 2017. – 11 с.
27. ГОСТ Р 57331-2016/ PAS 1063:2006 Менеджмент знаний. Руководство по практическому применению менеджмента знаний в сетях малых и средних предприятий. – М.: Стандартиформ, 2017. – 24 с.
28. CWA 14924-1: 2004 E European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 1: Knowledge Management Framework. CEN, Brussels, 2004. 33 p.
29. CWA 14924-2: 2004 E European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 2: Organizational Culture. CEN, Brussels, 2004. 53 p.
30. CWA 14924-3: 2004 E European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 3: SME Implementation. CEN, Brussels, 2004. 77 p.
31. CWA 14924-4: 2004 E European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 4: Guidelines for Measuring KM. CEN, Brussels, 2004. 35 p.

32. CWA 14924-5: 2004 E European Guide to good Practice in Knowledge Management Part 5: KM Terminology. CEN, Brussels, 2004. 29 p.
33. Авдеенко Т.В., Алетдинова А.А. Цифровизация экономики на основе совершенствования экспертных систем управления знаниями // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 1. С. 7-18.
34. Алиев Ф.А. Информационно-коммуникационные технологии в условиях инновационной экономики // «Молодой ученый», № 10 (114), май 2016. С. 592-593
35. Артамонова, О. С. Экономика знаний для развития СМК организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Стандарты и качество. – 2019. – № 8(986). – С. 90 – 94.
36. Артамонова, О. С. Особенности разработки и реализации механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества франчайзинговых сетей / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Современные вопросы науки и практики. Университет В. И. Вернадского. – 2019. – № 4. – С. 34 – 40.
37. Артамонова, О. С. Анализ результативности и эффективности применения экономики знаний для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина, А. Ю. Карганова // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 12. – С. 2378 – 2386.
38. Артамонова, О. С. Знания как фактор развития системы менеджмента качества в условиях цифровой экономики / О. С. Артамонова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 6. – С. 49 – 59.
39. Артамонова, О. С. Применение стандартов в области экономики знаний для развития менеджмента качества организации (на англ. яз.) / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина, А. Ю. Карганова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 91 – 99.
40. Артамонова, О. С. Зарубежный опыт управления персоналом для улучшения системы менеджмента качества организации на основе экономики

знаний / О. С. Артамонова // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 9. – С. 1697 – 1711

41. Артамонова, О. С. Процессный подход к управлению персоналом предприятия: Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, анализ и аудит / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова ; ГОУ ВПО ТГТУ // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского : прил. к журн. : сб. науч. тр. – Тамбов, 2011. – Вып. 9. – С. 336 – 340.

42. Артамонова, О. С. Профессиональное образование на основе обучения персонала организации в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона: Дополнительное профессиональное образование в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона / О. С. Артамонова ; редкол. : Н. В. Молоткова, Н. В. Злобина, Л. П. Хабарова // Матер. I Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд-во Першина Р. В., 2014. – 306 с. – С. 34 – 38.

43. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний как часть системы управления качеством в сетевом бизнесе / О. С. Артамонова // Цифровая экономика в профессиональном образовании : матер. Междунар. науч.-практ. конф. г. Тамбов, 25–26 октября 2017. – С. 35 – 39.

44. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний: анализ существующей нормативной базы : Современные проблемы науки, технологий, инновационной деятельности / О. С. Артамонова; под общ. ред. Е. П. Ткачевой : матер. Междунар. науч.-практ. конф. 31 августа 2017 г. : в 4 ч. – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2017. – Ч. IV. – С. 28 – 32.

45. Артамонова, О. С. Механизм управления знаниями персонала для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. 1–2 октября 2018. – С. 13 – 17.

46. Артамонова, О. С. Применение национальных стандартов по менеджменту знаний для улучшения системы менеджмента качества организации

/ О. С. Артамонова // ГНИИ «Нацразвитие» : сб. избр. ст. по матер. науч. конф. (Санкт-Петербург, Май 2019). – СПб. : ГНИИ «Нацразвитие», 2019. – С. 28 – 32.

47. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний как технологическая основа применения цифровой экономики для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства : матер. III Рос. науч. интернет-конф. – Россия, г. Вологда, ВолНЦ РАН, 24 – 28 июня 2019.

48. Артамонова, О. С. Управление знаниями персонала в системе менеджмента качества организации как фактор общественного развития / О. С. Артамонова // Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного развития : матер. Междунар. науч.-практ. конф. – Белгород, 2019. – С. 98 – 101.

49. Артамонова, О. С. Основные проблемы современного менеджмента знаний в условиях устойчивого развития организации / О. С. Артамонова // Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство : VIII Междунар. конф., 30 сентября 2019 года. – Казань, 2019. – 268 с. – С. 211 – 213.

50. Артамонова, О. С. Единое образовательное пространство для улучшения менеджмента качества и устойчивого успеха франчайзинговых сетей [Электронный ресурс] / О. С. Артамонова // Инженерные технологии для устойчивого развития и интеграции науки, производства и образования (к 15-летию Ассоциации «Объединенный университет имени В. И. Вернадского») : матер. Междунар. науч.-практ. конф. ; ФГБОУ ВО «ТГТУ», 29 – 31 мая 2019 г. – В 4 т. Т. IV : Инновационные технологии инженерной педагогики. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2019.

51. Артамонова, О. С. Влияние экономики знаний на качество жизни : Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности / О. С. Артамонова // Матер. Всерос. науч.-практ. конф. – 2019. – С. 291 – 293.

52. Артамонова, О. С. Управление знаниями в системе менеджмента качества для устойчивого развития сельских территорий и АПК / О. С. Артамонова // Развитие социально-экономических систем в условиях цифровой

экономики: новые вызовы и траектории: Междунар. науч.-практ. конф., 21–22 ноября 2019 г. Тамбов, 2019. – 979 с. – С. 36-40.

53. Артамонова, О. С. Механизм управления знаниями персонала в условиях цифровой экономики: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике / О. С. Артамонова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. Н. Пронской ; Курск. гос. ун-т : сб. матер. форума молодых ученых. Курск, 26 марта 2020 г. – Курск, 2020. – 256 с. – С. 132 – 134.

54. Архив вакансий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/>

55. Аэропорт Пулково [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pulkovoairport.ru/about/operator/>

56. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / учебник. 8-е изд., стер. – М.: Академия, 2010. – 224 с.

57. Басюк А.С. Управление качеством на предприятии: учебное пособие / А.С. Басюк, В.В. Нелина, В.В. Прохорова, изд. 3-е переработанное и дополненное. – Краснодар: КубГТУ, 2017. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://201824.selcdn.ru/elit-038/pdf/9785833306697_elit-038.pdf (дата обращения: 28.11.2019).

58. Белобрагин В.Я. Основы стандартизации: учебное пособие / В.Я. Белобрагин, А.В. Зажигалкин, Т.И. Зворыкина. - 2-е изд., доп. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2017. – 516 с.

59. Белобрагин В.Я. Техническое регулирование на рубеже индустрии 4.0: монография. / Белобрагин В.Я., Зажигалкин А.В., Зворыкина Т.И. – М.: Научный консультант, 2019. – 100 с.

60. Белов В.И. Цифровая экономика в Российской Федерации: место и роль на современном этапе экономического развития страны // Цифровая экономика: стратегические цели и перспективы современной России: материалы XXVII ежегодной научно-практической конференции. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, 2019. С.14-17

61. Бойцов Б.В., Жетесова Г.С., Абдибекова С.К. Анализ зарубежного опыта по разработке и оценке образовательных программ при взаимодействии с работодателями // Качество и жизнь. – 2019. № 2 (22). – С. 9-15.
62. Виноградов Л.В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / Л. В. Виноградов, В. П. Семенов. – Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2010. – 144 с.
63. Водолажская Е.Л. Основные проблемы современного менеджмента в условиях устойчивого развития производства // Век качества. – 2014. №2. С. 26-27
64. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е.Неделин. – М.: Речь, 2014. – 128 с.
65. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. –336 с.
66. Гапоненко А.Л. Специфика менеджмента знаний в новых малых организациях / Гапоненко А.Л., Мясоедов П.С. // Управленческое консультирование. – 2017. – № 5 (101). – С. 103-111.
67. Герасимов Б.И. Проектирование системы менеджмента качества промышленного предприятия. – Тамбов, 2013. – 228 с.
68. Горбашко Е.А. Развитие системы менеджмента качества организации в условиях цифровизации экономики / Е.А. Горбашко, Н.А. Бонюшко, А.А. Семченко. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 155 с.
69. Горбашко Е. А., Рыкова Ю. А., Четыркина Н. Ю. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров/Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. – 447 с.
70. Горленко О. А., Пугач Л. И., Вавилин Я. А. Оценивание зрелости процессов системы менеджмента качества // Качество. Инновации. Образование. – 2016. – № 5. – С. 3-6
71. Горовая А.А. Основоположники научного менеджмента (Ф. Тейлор, А.Файоль, Г. Эмерсон и Г. Форд). В сборнике: Система менеджмента качества в

современном университете: достижения, проблемы и перспективы Материалы научно-практической конференции. Витебск, 2010. С. 17-19.

72. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвард Деминг; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 424 с.

73. Ефимов В.В. Управление знаниями. – Ульяновск, 2005. – 111 с.

74. Зарплаты в России в 2017 году: анализ, динамика и тренды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hhcdn.ru/file/16501115.pdf>

75. Зворыкина Т.И. Экономика знаний как драйвер эффективности организации // Стандарты и качество. – 2019. – № 8. – С. 95-95.

76. Индекс экономики знаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info>

77. Карлик, Е.М. Проблемы стратегического управления развитием цифровой экономики и опережающей подготовки кадров / Игнатъев М.Б., Карлик А.Е., Яковлева Е.А., Карлик Е.М. / Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. – 2018. Т. 1. С. 217-220.

78. Кельчевская Н.Р., Подходы к управлению знаниями на предприятиях, осуществляющих технологические инновации / Кельчевская Н.Р., Колясников М.С., Черненко И.М // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 48. – С. 126-137.

79. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 440 с.

80. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.

81. Конарева Л.А. Арманд Фергенбаум – создатель системного подхода к управлению качеством // Менеджмент качества в сфере здравоохранения и социального развития. – 2012. – № 4 (14) . – С. 145-149.

82. Конарева Л.А. Джозеф Джуран – архитектор качества // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 6. – С. 26-30.
83. Конарева Л.А. Филип Кросби и его философия качества // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2011. – № 10 (502). – С. 97-113.
84. Костенко Е.П., Михалкина Е.В. История менеджмента. – Ростов-на-Дону, 2014. – 606 с.
85. Лихачева Л.Б., Разработка методик внедрения системы менеджмента знаний в организации / Лихачева Л.Б., Назина Л.И., Шевцова Н.В. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-7. – С. 1271-1274.
86. Макаров В.Л. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. Макаров В.Л., Маевский В.И., Сильвестров С.Н., Дынкин А.А., Иванова Н.И., Клейнер Г.Б., Рубанов В.А., Кузык Б.Н., Порфирьев Б.Н., Лапин Н.И., Ленчук Е.Б., Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., Леонтьев Б.Б., Константинов Г.Н., Филонович С.Р., Нестик Т.А., Лялин А.М., Кочетков Г.Б., Катькало В.С. и др. – Москва: «Инфра-М», 2010. – 624 с.
87. Макович Г.В. Менеджмент знаний: документационное обеспечение управления : учебное пособие. – М.: Академия Естествознания, 2010. – 104 с.
88. Маслов А.В. Реализация управления знаниями на основе функций системы управления персоналом // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – №11. – С. 727-731.
89. Маслов Д.В. Малый бизнес. Стратегии совершенствования на основе управления качеством / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин. – М.: ДМК Пресс, 2018. – 193 с.
90. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
91. Материалы XIX Петербургского международного экономического форума [Электронный ресурс] . – Режим доступа:

stk.ru/news/detail.php?ID=94912&SECTION_ID=1359 (дата обращения: 28.06.2019).

92. Мизинцева М.Ф., Гербина Т.В. Управление знаниями – инструмент реализации цифровой экономики // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2018. – № 3. – С. 1-10.

93. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: Инфра-М, 2003. – 178 с.

94. Миндели Л.Э. Как сохранить российскую фундаментальную науку? // Вестник РАН. – 2002. – Т. 72. № 2. – С.25-28.

95. Миндели Л.Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л.Э.Миндели, Л.К.Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – №3. – С.115-136.

96. Окрепилов В.В. Качество и метрология // Стандарты и качество. 2018. № 5. С. 47-51.

97. Отчет: Измерение информационного общества. Краткий обзор 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR2018-ES-PDF-R.pdf>

98. Паникарова С.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учеб. пособие / С.В. Паникарова, М. В. Власов. – Екатеринбург: изд-во Урал. Ун-та, 2015. – 140 с.

99. Панферов В.П. Роль управления знаниями в управлении человеческим капиталом инновационно-ориентированного предприятия // Экономика и эффективность организации производства. – 2019. – № 29. – С. 14-17.

100. Пономарев С.В., Мищенко С.В., Мищенко Е.С., Аль-Бусаиди С.С.С. Оценка индикатора возможности улучшения и выполнение мероприятий по повышению результативности и эффективности процессов системы менеджмента качества в образовательной организации // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2019. – Т. 25. № 1. – С. 72-85.

101. Пономарев С.В., Мищенко С.В. Управление качеством процесса «8.3 Проектирование и разработка продукции и услуг» по требованиям стандарта ISO 9001:2015. В сборнике: Информационные технологии в управлении и

моделировании мехатронных систем. Материалы 1-й научно-практической международной конференции. – Тамбов, 2017. – С. 581-585.

102. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 248 с.

103. Попов Е.В. Управление наукоемкими предприятиями на основе анализа теорий управления ресурсами и знаниями / Попов Е.В., Аксенова Т.В. // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 3. – С. 93-120.

104. Попова Е.Д. Технологии и инструменты управления знаниями в корпоративных структурах в эпоху цифровой трансформации // Форум молодых ученых. – Саратов: Институт управления и социально-экономического развития, 2017. – № 10 (14) . – С. 588-592.

105. Рейтинг работодателей гражданской авиации в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aviapersonal.com/2017-cb40>

106. Салимова Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – 2-е изд., стер.. – М.: «Омега-Л», 2014. – 414 с.

107. Семенов В.П., Актуальные проблемы и перспективы применения методов менеджмента качества в организациях // Дискурс. – 2018. – № 1. – С. 40-47.

108. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 417 с.

109. Сизикин А.Ю. Повышение эффективности и результативности самооценки системы менеджмента качества предприятий и организаций // Качество объектов микро-, мезо-, макроэкономики, бухгалтерского учета и аудита, экономического анализа и финансово-кредитной деятельности: сб. тезисов докладов и научных статей. – Вып. 7. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014. – 96 с.

110. Сланченко Л.И., Гакаме М.П. Совершенствование системы управления персоналом как необходимое условие успешного функционирования

предприятия и фактор повышения его конкурентоспособности // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – №2. – С. 42-45.

111. Спарк Интерфакс [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru>

112. Субетто А.И. Качество жизни и качество образования – главные акценты национальной идеи России XXI века и критерии государственной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trinitas.ru> (дата обращения: 27.06.2015).

113. Текучесть персонала в компаниях за прошедший год стала меньше [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/tekuchest-personala-v-kompaniyah-za-proshedshij-god-stala-menshe> (дата обращения: 16.12.2019).

114. Третьякова Е.С. Управление персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/871/Upravlenie_personalom.pdf?sequence=1&isAllowed=y

115. Унтура Г.А., Евсеенко А.В. Экономика знаний как определяющий элемент новой экономики региона // Регион: экономика и социология. – 2007. – №1. – С. 154-168

116. Цифровая экономика РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

117. Шпер В.Л. Генити Тагути // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 8. – С. 60-61.

118. Щукин О.С. Генезис категории «качество» в методологии самооценки организации / О.С. Щукин. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2005. – 184 с.

119. Экономические дискуссии XXI века: М. Е. Портек, А. Смит, К. Маркс, Дж. С. Милль, Н. Д. Кондратьев, А. В. Чаянов, А. А. Богданов / Е. Е. Румянцева 2-е изд. – М.: ООО «Директмедиа Паблишинг», 2016. – 512 с.

120. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – Самара: Офорт, 2011. – 248 с.

121. Яковлев А.И. Подготовка кадров для информационного общества: методологический аспект // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 1016-1018.

122. Яшин Н.С., Андреева Т.А. развитие системы вовлечения персонала в рамках системы менеджмента качества организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – № 4 (73) . – С. 130-138.

123. Davenport, Thomas H. (1994), Saving IT's Soul: Human Centered Information Management. Harvard Business Review, March-April, 72 (2), pp. 119-131.

124. EBRD Knowledge Economy Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ebrd.com/news/publications/brochures/ebrd-knowledge-economy-index.html>

125. Food Safety System Certification [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fssc22000.com>

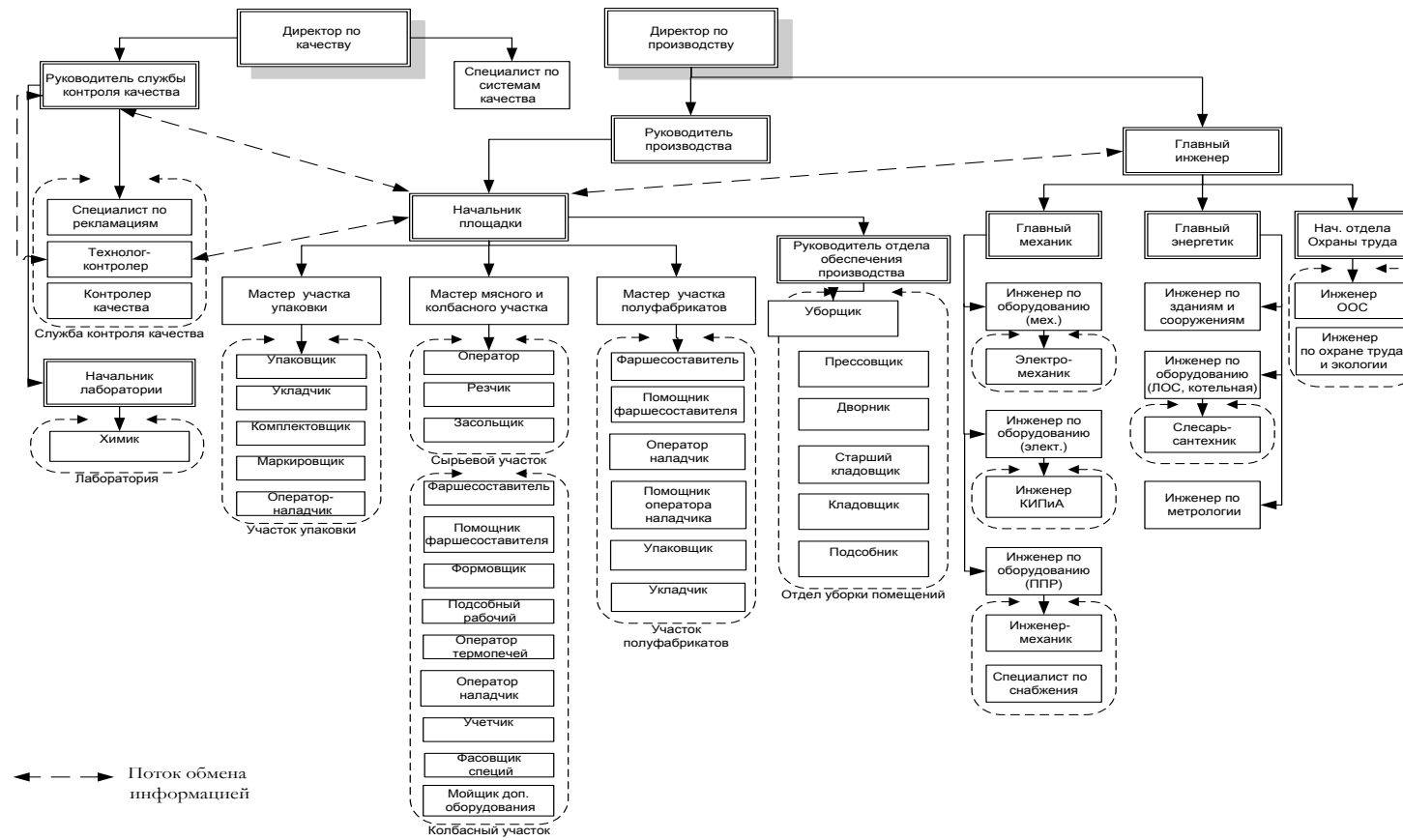
126. Our Competitive Future: Building the Knowledge Economy. United Kingdom Department of Trade and Industry: London, 1998. 35 p.

127. The Knowledge-Based Economy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org>.

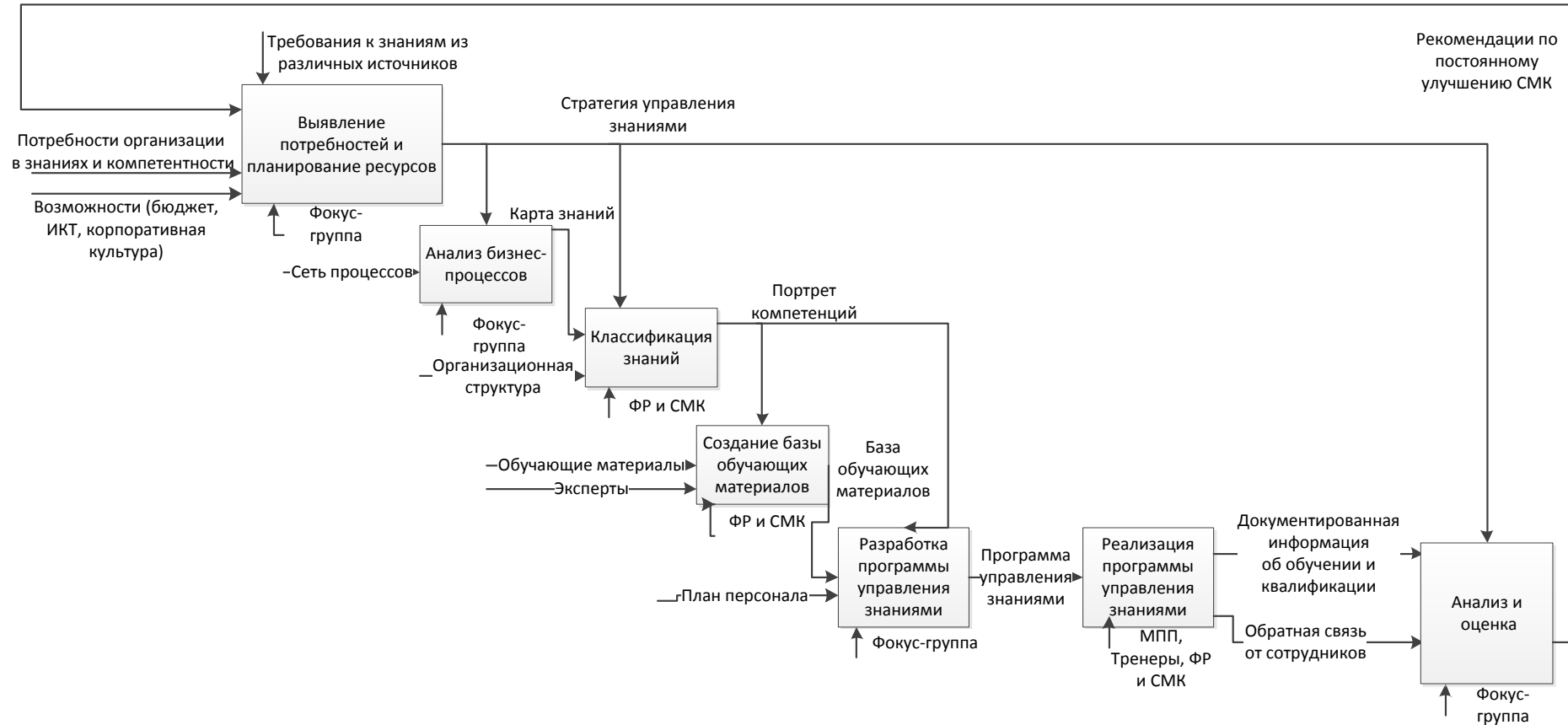
128. World Development Report 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[www.documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-
Replacement-PUBLIC.pdf](http://www.documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf)

Организационная структура производственной площадки ООО «Пит-Продукт» в Горелово



Механизм управления персоналом для развития СМК организации



ФР – функциональный руководитель;

СМК – ответственный за сопровождение СМК (возможно отдельный сотрудник, ответственный за управление знаниями);

МПП – менеджер по подбору персонала