

УДК 65.01.23

В.О. Вайсман, д-р техн. наук, проф., ХК Мікрон®
С.О. Величко, інженер., ХК Мікрон®
К.В. Колеснікова, к.т.н., доц., Одеський
нац. політехн. ун-т

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЕКТНО-КЕРОВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

В.О. Вайсман, С.О. Величко, К.В. Колеснікова. **Управління персоналом підприємства в проектно-керованій організації.** Розглядається формування інформаційної компоненти управління знаннями на підприємстві, що є джерелом інформації про процеси, фіксує зміни в менеджменті, є довідковим і керівним матеріалом при впровадженні нових форм управління.

V.A. Vaysman, S.A. Velichko, K.V. Kolesnikova. **Human resource management in the project-oriented organization.** *The formation of the components of the information knowledge management in the enterprise, which is the source of information about processes, serves as a reference document and control the introduction of new forms of governance.*

Вступ. Розвиток методології управління проектами пройшов шлях від системно-орієнтованого підходу через цільове управління до створення проектно-керованих організацій (ПКО). Еволюція йшла від об'єкту до систем організаційно-технічного управління, де переважаюча роль належить персоналу. Запропоновано нові підходи до загального управління організацією на проектній основі – управління змінами за допомогою проектів із застосуванням моделей, методів, засобів і механізмів удосконалення структури і процесів управління, а також процесів виробництва на основі аналізу результатів проектів [1].

У розвиток положень Р.Дж. Тернера для виробничих систем необхідно розглядати програму управління організацією як створення системи проектів, орієнтованих на безперервне поліпшення процесів і продуктів [1].

При цьому кожен проект за рахунок існування зворотного зв'язку для створення бази знань щодо вдосконалення окремих аспектів виробничої діяльності впливає на управління документацією; управління протоколами якості; внутрішній аудит; організацію і планування виробництва; навчання і атестацію персоналу і ін.

Кожний з вказаних аспектів діяльності верстатобудівного підприємства повинен змінюватись разом з удосконаленням нормативних документів (регламентів) організації: стандартів підприємства (СТП) або процедур системи керування підприємством.

Ціль і постановка задачі дослідження. Саме персонал створює і удосконалює професійні знання щодо методів і засобів операційної діяльності. До основних протиріч управління знаннями слід віднести наступне: знання не використовуються там, де вони генеровані; знання втрачаються із закінченням проектів; знання втрачаються у разі уходу контракторів, периферійних працівників або зміни команди проектів [2].

Перетворення, формалізація, використання, модифікація знань складають один з суттєвіших механізмів управління змінами ПКО через проектну діяльність.

Метою дослідження є розробка системи управління знаннями в проектно-керованій організації шляхом створення системи стандартів підприємства і регламентованих процедур системи керування ПКО.

Основна частина. Визначальними причинами створення системи управління знаннями є, насамперед, потреби виробництва у вдосконаленні його «двигунів» за рахунок впливу на фактори успіху, критерії та ключові показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів [2]. Характеристики знань і рівень деталізації знань залежать від тих, хто користується ними, від джерел і осередків формування знань. У такий спосіб утворюється збалансована система потреб і вимог до знань для забезпечення організаційного управління підприємством, що відповідає міжнародним стандартам [3].

Процеси управління знаннями передбачають сприяння і заохочення їх генерування (створення) і акумулювання. Що означає дослідження шляхів їх надходження: звідки приходять дані, як вони фіксуються і розкриваються. Суттєвим є визначення способів щодо перетворення даних у інформацію, інформації у знання, а знання у мудрість [2]. Але існування знань само по собі ще не приводить до покращення процесів. Слід створити умови переносу знань звідти, де вони утворюються, в те місце, де є потреба у їх використанні. Тільки замикання циклу від утворення знань до їх застосування веде до покращення процесів. Що з іншого боку сприяє вирішенню завдань постійного оновлення та удосконалення знань. Саме на цьому етапі виникають умови попадання у пастку хибного способу роботи у наслідок того, що встановлений існуючий спосіб роботи, до якого звикли виконавці, функціонує. Але є більш ефективний спосіб роботи, який ніхто не намагається шукати. Звичка і відсутність стимулів до змін ведуть до того, що нові способи роботи не мають пріоритетного розвитку.

Наявність стандартів і регламентованих процедур системи керування ПКО, разом з тим, не означає відсутність змін. Актуалізовані стандарти і процедури повинні безумовно виконуватися. Система управління проектною керованою організацією включає підсистеми забезпечення завдань TQM, CMM і IT (рис. 1).

Для зручності користування знаннями нормативну документацію групували по рівнях.

Рівень 1. «Керівництво з управління організацією» (КУО), яке включає політику і цілі підприємства з якості, як однієї з основних складових системи управління ПКО. З огляду на те, що з цим документом можуть знайомитися не тільки працівники підприємства, то КУО містить також короткі відомості про підприємство і його можливості, схему процесів, їх взаємодію, схему управління, посилання на стандарти підприємства (СТП), процедури системи якості (ПСЯ), посадові інструкції і ін. документи.

Рівень 2. Процедури і стандарти підприємства, які описують процеси, їх послідовність і взаємодію.

Рівень 3. Положення про відділи, посадові інструкції.

Рівень 4. Документи зовнішнього походження: державні і міжнародні стандарти, керівні документи, законодавчі акти України, постанови, накази.

Рівень 5. Статут, організаційна структура, ліцензійні документи, Закони України, Постанови уряду, розпорядження держадміністрації.

Узгодження функціонування вказаних підсистем здійснюється за допомогою документованих регламентів діяльності і матриць відповідальності, що включені до інформаційної підтримки управління і є доступними працівникам у комп'ютерній мережі підприємства.

Документація повинна бути ретельно розроблена, щоб гарантувати простоту, ясність і ефективність управління. Регламентуючі документи повинні забез-

печити: чіткий і короткий набір вимог; розуміння єдиних вимог всім персоналом; ефективне виконання процесів; заплановану взаємодію процесів; допомогу в ефективному управлінні змінами в організації



Рис. 1. Складові управління організацією на проектній основі

Документація, що регламентує управління, повинна розміщуватися так, щоб гарантувати будь-якому співробітникові вільний доступ. Зміни до нормативної документації може запропонувати: споживач, акціонер, постачальники, персонал, представник громадськості або властей. Внесення змін до врахованих екземплярів здійснює служба нормативної документації (НД).

Оскільки розробка проекту ПКО, за законом Бушуєва [5], завершується створенням унікального продукту, а у нашому випадку, системи організаційно-технічного управління верстатобудівного підприємства, то у подальшому викладенні результатів дослідження будемо розглядати особливості проектного управління верстатобудівним підприємством.

Основою для створення системи управління ПКО – верстатобудівного підприємства – є методологія TQM [3]. Перелік основних документованих процедур верстатобудівного підприємства приведений в табл. 1.

Таблиця 1

Перелік основних документованих процедур

Шифр	Найменування нормативного документа
ПСЯ 8.5.2 –2003	Корегувальні заходи
ПСЯ –8.3-03	Управління невідповідним продуктом
ПСЯ –4.2.3-03	Управління документацією
ПСЯ –4.2.4-03	Управління протоколами якості
ПСЯ 8.5.3 –03	Упереджувальні дії
ПСЯ –8.2.2-03	Внутрішній аудит
ПСЯ 5.2.1-2002	Строки поставок
ПСЯ 5.6-2002	Аналіз менеджменту. План інноваційного розвитку
ПСЯ –4.20-2000	Статистичні методи
ПСЯ –4.21-2000	Маркетинг
СТП 8110-03	Організація і планування виробництва.
СТП 8118 -03	Система метрологічного нагляду за засобами вимірювальної техніки
СТП 8121-03	Складування, зберігання і внутрізаводське транспортування матеріалів, деталей, складальних одиниць і готового продукту
СТП 8138-03	Система технічного контролю і випробувань продукту
СТП 8139-03	Розробка, проектування і постановка на виробництво
СТП 8140-03	Технологічна підготовка виробництва
СТП 8190-03	Експлуатація будівель і споруд
СТП 8171-03	Порядок подачі, розгляду, впровадження, розрахунку ефективності і виплати винагород за раціоналізаторські пропозиції і сприяння їх впровадженню
СТП 8200-03	Розробка, впровадження і дотримання стандартів підприємства. Впровадження державних, галузевих, міждержавних і міжнародних стандартів
СТП 8202-03	Організація матеріально-технічного постачання
СТП 8203-03	Навчання і атестація персоналу
СТП 8212-03	Основний продукт. Кодування, облік, зберігання, звернення і внесення змін в конструкторську документацію. Захист інтелектуальної власності
СТП 7.2-03	Робота зі споживачем

При впровадженні системи управління на підприємстві МІКРОН було створено інформаційне ядро, в якому вказані: політика і цілі підприємства; процеси, їх послідовність з входами і виходами; взаємодія процесів; відповідальність за їх функціонування; посилання на документацію підприємства, в якій детально викладені процедури, методики, приведені необхідні форми і показники.

У матриці відповідальності (табл. 2) вказані основні процеси і розподіл відповідальності по управлінню цими процесами, а також розділи керівництва, де приведена більш повна інформація про кожен процес.

Таблиця 2

Матриця відповідальності по управлінню процесами

Процеси	Критерій оцінки	Д	ТР	УЯ	ГП П	ВП	ВЗ	МП	ГА	УТР	п.К
Розподіл відповідальності і повноважень, інформування	Зростання прибутку по роках	О	-	І	І	І	І	І	І	С	5.5
Аналіз і поліпшення. План інноваційної діяльності	Виконання плану Інноваційної діяльності, %	С	О	С	С	С	С	С	С	С	5.6
Управління документ-тацією і протоколами	Зниження браку з вини документації	-	О*	О*	О*	О*	О*	О*	О*	О*	4.2
Управління персоналом	Зниження браку у виробництві, %	С	-	-	-	-	-	О	С	С	6.2
Менеджмент створення продукту	Зростання об'єму виробництва по роках	С	-	С	С	-	С	О	С	С	7.1
Процеси, пов'язані із споживачем	Зростання об'єму продажів, %	С	-	С	С	О	-	С	-	-	7.2
Проектування і постановка на виробництво продукту	Виконання п.І-ІV плану Інноваційної діяльності, %	І	С	С	О*	С	С	О*	С	-	7.3
Закупівлі	Поліпшення вхідного контролю	І	-	С	С	С	О	С	-	-	7.4
Виробництво продукту	Ритмічність виробництва	І	-	С	-	І	-	О	-	-	7.5
Контроль і випробування продукту	Зниження зауважень Замовників %	І	І	О	С	І	-	С	С	-	8.2
Управління засобами вмірювальної техніки	Виконання перевірок і калібрування, %	-	-	О	І	-	-	І	-	-	7.6
Управління інфраструктурою	Ритмічність виробництва	-	-	-	-	-	-	О	-	С	6.3

* – за належністю; О – відповідальний виконавець, С – співвиконавець, І – той, кого інформують; Д – директор; ТР – технічна рада; УЯ – управління якістю; ГП – головний інженер проекту; ВП – відділ продаж; ВЗ – відділ закупівель; МП – менеджер проекту; ГА – головний аудитор; УТР – управління трудовими ресурсами; П.к. – пункт керівництва з якості.

Представлення керівних документів у формі ядра і низки документованих процедур верстатобудівного підприємства є зручним путівником при необхідно-

сті оперативного встановлення наявності процесу, відповідальності, взаємодії з іншими процесами, місця реалізації, місця зберігання документації, показників якості і ін.

Керівництво з управління організацією побудовано за принципом поси- лань У ньому відображено і документально закріплено:

- політика і цілі менеджменту в області якості;
- процеси управління, їх послідовність, координацію і взаємодію на всіх етапах життєвого циклу продукту;
- організаційну структуру менеджменту, розподіл повноважень, відпові- дальності і підлеглості менеджменту стосовно процесів і відповідно до цілей в області створення цінності продукту, процесу, організації і бізнесу.

Однією з суттєвих функцій керівництва є інформаційна компонента.

Вона служить джерелом інформації про методики, що діють; фіксує зміни в менеджменті при зміні внутрішніх або зовнішніх чинників; є довідковим і ке- рівним матеріалом при впровадженні нових форм управління; є методичним до- кументом при навчанні персоналу щодо виконання робіт; є базою документів для здійснення аудиту системи управління, зокрема незалежною третьою сторо- ною для підтвердження відповідності вимогам ISO 9001; є джерелом інформації для замовника при укладенні контракту; використовується в рекламних цілях.

Висновок. Керівництво з управління є керівним документом першого рів- ня по відношенню до інших документів (процедур, СТП, положень про підрозді- ли, технологічних, робочих і посадових інструкцій).

Зміни можуть ініціюватися персоналом, подаватися в письмовій або усній формі Головному аудиторіві, який погоджує зміни із службами, на які вони роз- повсюджуються, затверджує у Голови Правління і вносить в робочі екземпляри документів.

Література

1. Тернер, Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Пер. с англ. под общ. ред. Воропаева В.И. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
2. Бушуев, С.Д. Проектизация бизнеса – эффективная стратегия развития в турбулентном окружении [презентация] / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. / VI міжнар. конф. “Управління проектами у розвитку суспільства”. Тема: Прискорення розвитку організації на основі проектного управління (РМ Київ, 21 -22 мая 2009). – К. : КНУБА, 2009. – 32 с.
3. ДСТУ ISO 9001-2009. Системи управління якістю. Вимоги. - Київ : ДЕРЖСТАНДАРТ України, 2009. – 25 с.
4. ДСТУ ISO 10006-2005. Системи управління якістю. Наставови щодо управління якістю в проєктах. – Київ : ДЕРЖСТАНДАРТ України, 2005. – 29 с.
5. Вайсман, В.А. Теория проектно-ориентированного управления: обоснование закона Бушуева С.Д. / В.А. Вайсман, В.Д. Гогунский, С.В. Руденко // Наук. записки Міжнар. гуманіт. ун-ту: Зб. / Під. ред. д.т.н., проф. Рибак А.І. – Одеса : Міжнар. ун-т, 2009. – Вип. 16. : Серія „Управління про- ектами та програмами”. – С. 9 – 13.