

УДК 005.95

**Е. В. Мещерякова**, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ);

**С. А. Куликовский**, аспирант (БГТУ);

**А. К. Тулекбаева**, кандидат технических наук, заведующая кафедрой  
(ЮКГУ им. Ауезова, г. Чимкент, Республика Казахстан)

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ISO СЕРИИ 9000

Управление персоналом с точки зрения стандартов ISO серии 9000 рассматривается как один из процессов менеджмента ресурсов. Поэтому в основу данного процесса, как и в основу системы менеджмента качества в целом, закладывается цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA).

В работе представлен цикл PDCA с точки зрения управления персоналом. Авторами отмечается, что управление персоналом, как и управление любым видом деятельности, осуществляется на плановой основе. При необходимости в планы вносятся изменения.

Management of the personnel from the point of view of standards of ISO series 9000 is considered as one of the processes of management of resources. Therefore, in the framework of this process as in a basis of the quality management system as a whole, laid the cycle of «Plan-Do-Check-Act» (PDCA).

In the article presented a cycle of PDCA from the point of view of management of the personnel. The authors of the sword that the management of the personnel, as the management of any type of activity, is carried out on a planned basis. If necessary, the plans of changes.

**Введение.** Внедрение международных стандартов, устанавливающих требования к системам менеджмента и относящихся к различным направлениям деятельности организации, позволяет оптимизировать управление, способствует принятию руководством решений с целью создания условий для эффективного менеджмента и устойчивого развития организации в конкурентной среде.

Так, система менеджмента качества, соответствующая требованиям стандартов ISO серии 9000, превратилась в обязательный фактор существования организации на рынке и является основой конкурентного преимущества.

Переход на международные стандарты управления дает потребителю дополнительную гарантию качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

Залогом этого является наличие высококвалифицированного персонала, мотивированного на постоянные улучшения. Только квалифицированный персонал способен выпускать качественную продукцию и оказывать качественные услуги, полностью удовлетворяющие потребностям и ожиданиям непосредственных потребителей. От персонала, его профессионализма, опыта, энергии и инициативы зависит успех любого дела. Поэтому эффективная, современная система управления персоналом, выступающая как особый элемент управленческих технологий и обеспечивающая соединение усилий всех работников организации, должна быть построена на принципах менеджмента качества.

**Основная часть.** Управление персоналом с точки зрения стандартов ISO серии 9000 рас-

сматривается как один из процессов менеджмента ресурсов. Поэтому в основу данного процесса, как и в основу системы менеджмента качества в целом, закладывается цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), который кратко можно описать следующим образом:

– планируйте (plan): установите цели процесса, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

– делайте (do): осуществляйте процесс управления персоналом;

– проверяйте (check): осуществляйте мониторинг и измерение процесса управления персоналом и продукции или услуги по отношению к политике, целям и требованиям на продукцию или услугу;

– действуйте (act): предпринимайте действия по постоянному улучшению функционирования процесса управления персоналом.

На рисунке представлен цикл PDCA с точки зрения управления персоналом.

Высшее руководство определяет стратегию и политику организации в области управления персоналом с учетом перспективы развития организации. В первую очередь при формировании стратегии и политики необходимо учитывать результаты анализа требований непосредственных потребителей. Следует отметить, что персонал является не только ресурсом организации, но и ее внутренним потребителем, потребности и ожидания которого заключаются в хорошей производственной среде, благоприятном психологическом климате на работе, гарантии занятости, признании и развитии, достойном вознаграждении за работу и т. д. (блок 1).



Цикл PDCA с точки зрения управления персоналом [авторская разработка]

Разработка и проведение определенной стратегии и политики в области управления персоналом способствуют созданию высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации.

Стратегия и политика управления персоналом преобразуются руководством в измеримые цели для всех соответствующих уровней организации. При этом в обязательном порядке устанавливаются временные рамки для достижения каждой цели, а также ответственность и полномочия.

В соответствии со стратегией управления персоналом подбираются и все мероприятия по работе с кадрами (составление штатного расписания, отбор персонала, его аттестация, обучение, продвижение и т. д.). Кадровая политика определяет набор видов и способов работы с персоналом.

Для реализации целей организации в области управления персоналом составляются

конкретные планы по различным направлениям кадровой работы (блок 2 на рисунке):

- отбор и набор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала и аттестация;
- развитие и обучение персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- ротация кадров и кадровый резерв;
- развитие корпоративной культуры.

В основу управления каждым из перечисленных направлений также может быть положен цикл PDCA.

Например, отбор и набор персонала на работу целесообразно начинать с планирования, детального определения того, кто нужен организации, когда и где. При этом формализация требований к кандидатам является обязательным условием серьезного отбора. Для этого разрабатываются должностные и рабочие инструкции, профили должности.

Деятельность по отбору и набору персонала может осуществляться в соответствии

со специально разработанными правилами, нормами, инструкциями и т. д.

Важно установить систему мониторинга эффективности работы системы отбора и найма персонала для своевременной разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий. Показатели выбираются в зависимости от используемого алгоритма отбора и найма. Наиболее общими из них являются следующие:

- скорость закрытия вакансии;
- продолжительность времени, которое необходимо затратить на обучение новых работников, т. е. время, необходимое работнику для того, чтобы выйти на заданный уровень производительности;
- количество уволившихся в течение испытательного срока и по его окончании как по собственному желанию, так и по инициативе руководства организации;
- стоимость отбора;
- уровень удовлетворенности руководства вновь нанятыми работниками и т. д.

Следующим этапом процесса управления персоналом является оценка его эффективности, т. е. определение уровня эффективности кадрового потенциала и системы управления персоналом путем сопоставления фактических значений показателей и их составных частей с рекомендуемым или запланированным уровнем, определение их соответствия установленным конкретным параметрам, критериям, нормам, правилам, принципам, стандартам, целям и задачам организации.

Оценка эффективности в системе управления персоналом, как правило, является наиболее слабым элементом, ограничивающим эффективность всей системы управления организацией. Основная сложность состоит в том, что очень трудно оценить эффективность этой деятельности. Многие используемые показатели субъективны, их значение и содержание зависят от конкретной ситуации.

С позиций многообразия видов построения системы управления персоналом единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Такой общий параметр – совпадение целей организации и системы управления персоналом, т. к. система управления персоналом – встроенная часть системы управления организацией. Ее эффективность определяется итогом деятельности организации. В результате оценки эффективности процесса управления персоналом должны быть получены сведения по различным направлениям работы (блок 3 на рисунке):

- анализ и оценка стратегии управления персоналом;
- аудиты по различным направлениям работы в области управления персоналом;

- оценка уровня удовлетворенности персонала;
- анализ и оценка затрат организации в области управления персоналом;
- мониторинг, анализ и оценка выполнения планов организации по различным направлениям в области управления персоналом;
- мониторинг, анализ и оценка выполнения целей в области управления персоналом;
- анализ политики организации в области управления персоналом на ее адекватность целям бизнеса.

В рамках менеджмента организация должна осуществлять мониторинг информации о восприятии потребителями выполнения организацией их требований, поэтому оценка удовлетворенности персонала должна являться неотъемлемой частью измерения функционирования системы менеджмента качества организации. Основными показателями, по которым может проводиться оценка, являются следующие: удовлетворенность должностными обязанностями, условиями труда, стилем руководства, системой мотивации, возможностями профессионального и личностного роста, корпоративной культурой (т. к. корпоративная культура соединяет все функции по управлению персоналом, пронизывает всю сущность организации и является самым эффективным способом управления персоналом), психологическим климатом в коллективе и т. д.

По результатам анализа и оценки процесса управления персоналом осуществляется разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий, направленных на улучшение и совершенствование стратегии и политики организации в области управления персоналом, соответствующих целей, планов по различным направлениям работы (отбор и найм персонала, расстановка и адаптация, оценка персонала и аттестация и т. д.), а также структуры затрат организации в области управления персоналом (блок 4 на рисунке).

**Выводы.** Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководства организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации и компетенции работников для получения от них максимальной отдачи, а также достижение высоких конечных результатов деятельности организации в целом.

Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высоким уровнем квалификации. Успешное управление организацией напрямую зависит от ее человеческого ресурса.

*Поступила 15.03.2013*