

Управление персоналом в соответствии со стандартами серии ИСО 9000

Е.Н. САВКОВА

Качество — совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Любая деятельность, или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс (ИСО 9000-2000).

В последнее десятилетие наблюдаются тенденции повышения роли человеческого фактора в производственной, научной, экономической и других сферах деятельности организаций. Развитие технических и программных средств предполагает высокий уровень компетентности персонала в профессиональных областях и знание информационных технологий с учетом инноваций. Поэтому важными направлениями в настоящее время являются совершенствование деловой активности и самообучение сотрудников, что способствует ускорению адаптации организации к изменениям внешней среды. Стандарты серии ИСО 9000 регламентируют требования к системе управления персоналом организаций в части повышения ее эффективности, улучшения и результативности.

ВОСЕМЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, выпускаемая продукция, применяемые процессы, размер и структура организации. ИСО 9001 не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента

качества или единообразия документации. Требования к системе менеджмента качества, установленные в ИСО 9001, являются дополняющими по отношению к требованиям к продукции. Данный международный стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, с целью оценки способности организации выполнить требования потребителей, регламентов и свои собственные. При разработке данного международного стандарта были учтены принципы менеджмента качества, установленные и в ИСО 9004:

1. *Ориентация на потребителя.* Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

2. *Лидерство руководителя.* Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

3. *Вовлечение работников.* Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

4. *Процессный подход.* Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

5. *Системный подход к менеджменту.* Выявление, понимание взаимосвязанных процессов и управление ими как системой вносят вклад и результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

6. *Постоянное улучшение.* Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

7. *Принятие решений, основанное на фактах.* Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

На проектирование и внедрение системы менеджмента качества организации влияют ее

меняющиеся запросы, ее особые цели, продукция, которую она поставляет, применяемые процессы, размер и структура организации.

ПЕРСОНАЛ КАК РЕСУРС

С точки зрения стандартов серии ИСО 9000 персонал является частью менеджмента ресурсов организации, что иллюстрирует рис. 1.

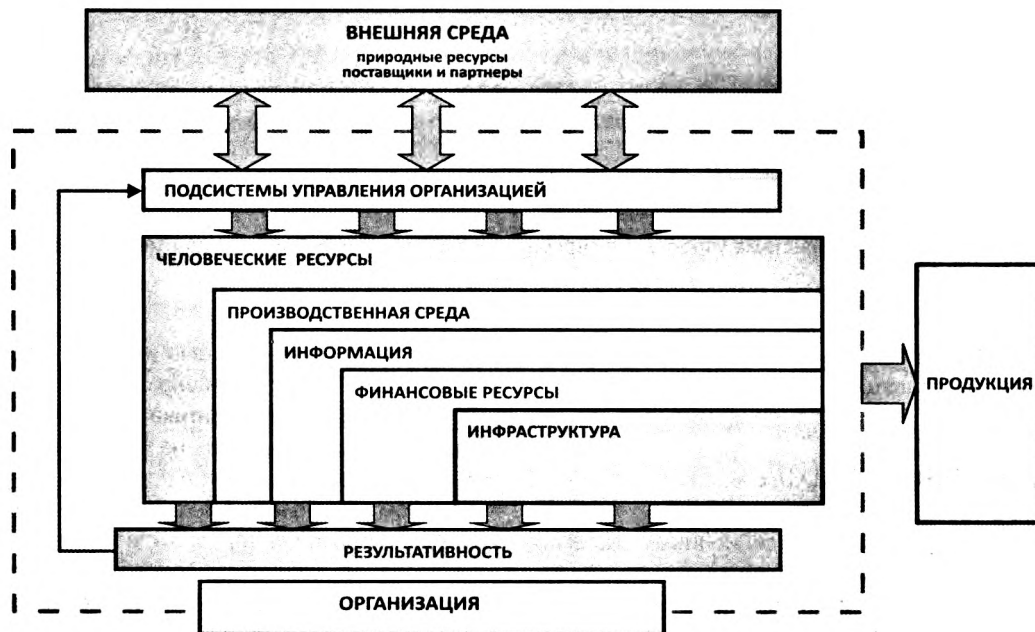


Рис. 1. Менеджмент ресурсов в соответствии с ИСО 9004-2001

Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных ресурсов. Из рисунка видно, что для того, чтобы организации добиться результативности, необходимо разработать взаимосвязанные подсистемы управления предприятием и управлять ими как единой, целостной системой. При этом в организации должна быть налажена взаимосвязь с внешней средой, для подтверждения актуальности и необходимости выполняемых действий. Данный международный стандарт не подразумевает единообразия систем структуры менеджмента качества или документации.

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В стандартах серии ИСО 9000 содержатся требования и рекомендации, относящиеся к формированию компетенций персонала, обеспечению информированности и доверия к руководству, разъяснению целей и задач. Проводя политику в области качества, «высшему руководству следует определить и довести до сведения персонала ответственность и полномочия с целью внедрения и поддержания в рабочем состоянии результативной и эффективной системы менеджмента качества; надо наделить ответственностью и

полномочиями всех работников организации, дав им возможность участвовать в достижении целей в области качества и создав условия для их вовлечения, мотивации и принятия ими

обязательств», — п. 5.5.1 СТБ ИСО 9001. На рис. 2 приведены ключевые требования технических нормативно-правовых актов к управлению персоналом.

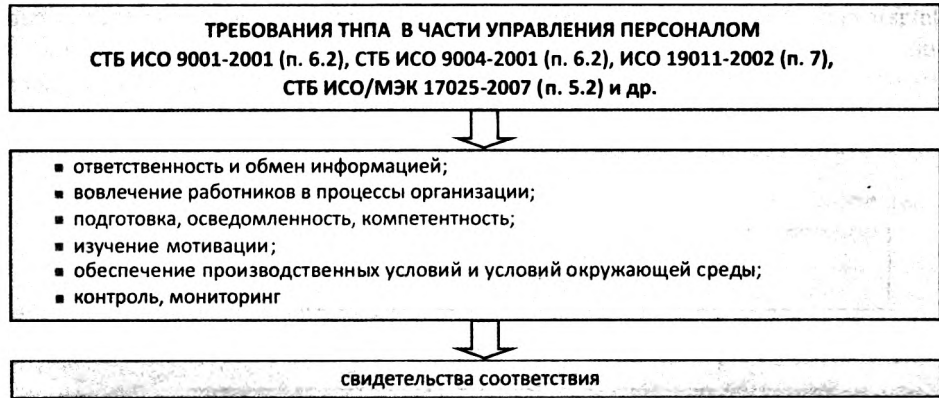


Рис. 2. Требования к системе управления персоналом в соответствии с действующими стандартами

Соответствие предъявляемым требованиям организация должна подтверждать документами.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Существующие «традиционные» системы управления персоналом не приносят желаемых результатов, так как нацелены в основном на документационное обеспечение лишь

некоторых функций — приема на работу, ротации и высвобождения персонала. Проводимая пассивная кадровая политика не позволяет своевременно реагировать на изменения, что приводит к потерям качества продукции или услуг. Поэтому наиболее эффективным подходом является управление персоналом как совокупностью взаимосвязанных процессов. На рис. 3 показана система управления человеческими ресурсами в виде цикла Деминга (P-D-C-A).



Рис. 3. Процессный подход в управлении персоналом

Цикл «Plan – Do – Check – Act» (P-D-C-A) можно кратко описать следующим образом:

- планирование (plan) — разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;
- осуществление (do) — внедрите процессы;
- проверка (check) — постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах;
- действие (act) — предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов.

Применение процессного подхода позволит осуществлять мониторинг и конт-

роль кадровых процессов, предотвращать негативные кадровые ситуации (текучесть, нарушения трудовой дисциплины, конфликты в коллективе) и с меньшими затратами достигать целей организации (удовлетворенность потребителей, повышение эффективности, выявление резервов, увеличение прибыли).

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Если рассматривать известные функции управления человеческими ресурсами как систему процессов (рис. 4), то можно разработать типовые процедуры для эффективного воздействия.

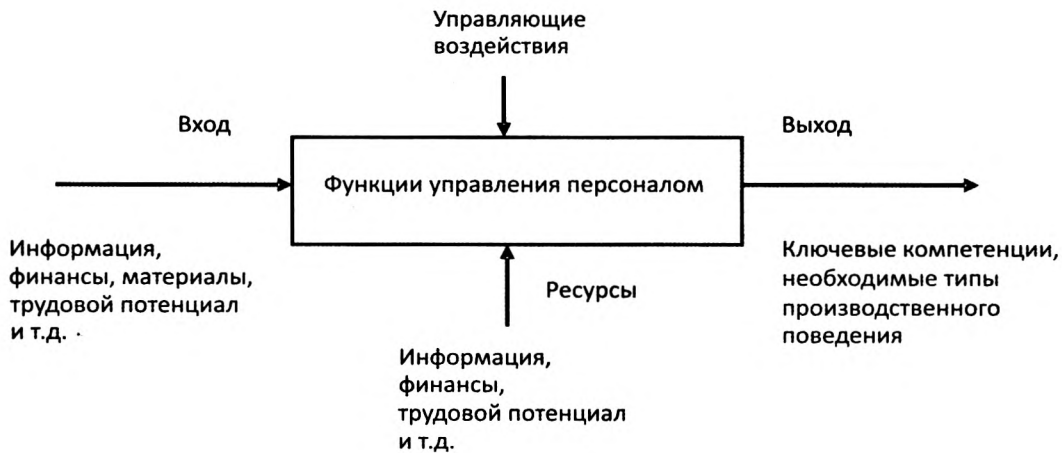


Рис. 4. Сущность процесса в кадровом менеджменте

Выполнение требований ТНПА, представленных ранее на рис. 1, предполагает

разработку и внедрение соответствующих мероприятий, рассмотренных в табл. 1.

Таблица 1

Требования ТНПА и их реализация

Требование	Варианты реализации
Высшее руководство обеспечивает определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий	Ознакомление с концепцией кадровой политики Декларирование стратегических целей Руководство по качеству Должностные инструкции Семинары, тренинги
Персонал должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом	Проведение аттестации Квалификационные тесты Обучение

Окончание таблицы

Требование	Варианты реализации
Персонал должен осознавать свою причастность к качеству услуг, предоставляемых потребителю	Декларирование стратегических целей Анкетирование Тренинги, дискуссии Совещания
Персонал должен поддерживать профессиональные способности в соответствии с современными требованиями	Аттестация Обучение Тренинги
Обеспечение производственных условий и условий окружающей среды со стороны высшего руководства	Аттестация рабочих мест
Изучение мотивации персонала	Аттестационная беседа Анкетирование, тестирование, интервью
Контроль, мониторинг персонала	Ведение записей, картотек Анализ производственных показателей Наблюдение

Рассмотренные мероприятия предполагают затраты материальных, временных и трудовых ресурсов, однако, как показывает опыт успешных отечественных и

зарубежных организаций, они позволяют удерживать и расширять сферы влияния на рынке за счет высокой лояльности потребителей.

ООО «Белэрудит»



проводит информационные семинары по интересующим вас темам:

19.09 (пятница) «Валютное регулирование и валютный контроль» (изменения законодательства) (Договор № 9.4)

Лекторы: разработчики, специалисты Национального банка Республики Беларусь.

23.09 (вторник) «Новый Трудовой кодекс Республики Беларусь: прием, перевод, увольнение, контракт, договор подряда, трудовая дисциплина. Оформление молодого специалиста» (Договор № 9.7) Практика применения Трудового кодекса Республики Беларусь. Судебная практика.

30.09 (вторник) «Изменения в оплате труда: ЕТКС, ЕТС пособия» (для различных отраслей экономики)
Лекторы: экономисты Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, инспекторы городской инспекции труда. (Договор № 9.12)

30.09–01.10 «Управление финансами организаций всех форм собственности» (Договор № 9.13)
Должностная инструкция финансиста. Грамотный финансовый план. Стратегия предприятия. Бизнес-план. Управление инвестициями и кредитами. Контроль над выплатами. Финансовый анализ. Технологии управления финансами.

Стоимость участия в семинаре: 138 060 бел. руб., в том числе НДС (18 %).

В стоимость семинара входит раздаточный материал, консультация (по ходу семинара и индивидуально), книга в подарок.

Заявки на участие и вопросы для лекторов принимаются по тел., факсам и e-mail:

(017) 233-51-97, 288-03-85, 286-06-08 (внутр. 204), 286-06-14 (внутр. 204); (029) 689-09-32; Belerudit_1992@tut.by
www.belerudit.by

✓ **Принимаем заявки на проведение корпоративных семинаров.**