"**п**ерсонал" - это тебе не "кадры"

о подготовке к проведению диагностических мероприятий службы контроллинга персонала

Персонал — главный ресурс в системе качества, поскольку факторы, создающие условия для его обеспечения и улучшения, в первую очередь, не технические и даже не экономические, а социальные.

Ковалев С.В.
сотрудник Института контроллинга, эксперт в области контроллинга и управления персоналом

Внедрение принятых во многих государствах стандартов качества ISO (ИСО) разрушает командное администрирование не только в отношениях между вышестоящим органом управления и сотрудниками, но и в управленческой структуре самого предприятия. Оно способствует:

- усилению горизонтальных связей в противовес вертикальным;
- демократизации управления (это, например, иллюстрирует деятельность групп качества);
- переходу от разобщенности к сотрудничеству;
- доверительному характеру слова (примером является отношение к заявлению/декларации руководства о политике предприятия в области качества);
- созданию на предприятии атмосферы доброжелательности, исключающей страх;
- повышению ответственности каждого работника за результаты своего труда.

В русском переводе ISO 9004-1 раздел «Персонал» назван «Кадры», что представляется явно неудачным. Известно, что первоначально слово «кадры» означало постоянный состав военной части, не увольняемый в случае демобилизации в мирное время. В годы советской власти это значение было перенесено и на основной состав сотрудников предприятий.

Значение слова «персонал» шире, оно объединяет в своем понятии весь состав сотрудников предприятия, образованный *персонами*, то есть *личностями*. Различие этих двух понятий очевидно.

Персонал - не обезличенная, беспрекословно подчиняющаяся команде воинская часть. Акцент на персонификацию (индивидуальность) работников предприятия, сделанный в стандартах ИСО, очень важен. Он дает возможность российским предприятиям при внедрении стандартов качества реализовывать подходы школы «человеческих отношений» - одного из наиболее прогрессивных направлений менеджмента.

Реализация стандартов ИСО предполагает, что в процесс обеспечения качества должен быть вовлечен весь персонал предприятия. При этом каждый работник должен нести персональную ответственность за результаты своей деятельности в области качества.

Ключевые положения, касающиеся роли персонала:

а) в вопросах качества следует ориентироваться на ожидания и требования потребителя;

б) комплекс функциональных (производственных и управленческих) процессов рассматривается как единая система партнерских отношений «поставщик-потребитель», связывающих сотрудников организации («персонал») на всех этапах жизненного цикла продукта и организацию.

Каждый внутренний потребитель функционального процесса формирует комплекс своих ожиданий (требований) к «выходу» процесса, определяющих его социально-техническую ценность (эффективность, точность, безопасность и комфорт пользования средствами деятельности).

При определении вектора ожиданий внутреннего потребителя их адресом становится система организации. Эффективность «процессных» отношений, исходя из теории мотивации, зависит от полноты удовлетворения поставщиком (организацией) ожиданий потребителя (персонала).

персонал – не обезличенная, беспрекословно подчиняющаяся команде воинская часть

К основным ожиданиям, адресуемым персоналом к организации, можно отнести:
- создание безопасных и комфортных условий функциональной деятельности с использованием надежных, безопасных, удобных и эстетически совершенных средств деятельности;
- определение порядка материального стимулирования (основной заработной платы, надбавок, премий, бонусов);
- создание методов развития и совершенствования персонала и отдельных работников (обучение перспективным приемам труда, формирование и поддержание организационных коммуникаций, навыков и мастерства);
- удовлетворенность содержанием работы (делегирование полномочий, уровень доверия руководства и коллег, карьерный рост, ощущение партнерских отношений с организацией);
- предоставление социально-страховых гарантий (форма найма и содержание контракта, страхование от несчастных случаев, оплата больничных листов, пенсионное обеспечение).

Ожидания (требования) пользователей к средствам и продукту деятельности формализуются «развертыванием функций качества путем их описания в терминологии технических требований и включения их в проектную и нормативную документацию». Кроме требований в параметрическом виде допускается их вербальный (описательно-качественный) вариант, например, описание дизайнерских характеристик средств деятельности и продукта.

В качестве «поставщика» система организации обеспечивает реализацию требований и ожиданий персонала следующими средствами:
- формированием адекватных форм и методов мотивации функциональной деятельности персонала, зависящих от результатов деятельности и рентабельности организации;
- разработкой и реализацией фирменных нормативов по безопасности и эргономичности среды деятельности персонала;

персонал это капитал

- разработкой (или приобретением) средств деятельности, отвечающих требованиям надежности, безопасности, эргономичности и дизайна;
- созданием системы обучения и тренировки специалистов предприятия, оценки и аттестации персонала, ротации и карьерного движения в рамках управления человеческими ресурсами организации;
- организацией системы планирования и постоянного повышения качества, проведением политики эффективного распределения и делегирования полномочий, организацией аппарата наставничества и работой кружков качества;
- формированием и целевой реализацией социально-страхового пакета.

Стандарт ИСО 9001:2000 требует (п. 6.2.1), чтобы персонал, который выполняет работу, влияющую на качество продукции, был компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Для этого организация должна (п.6.2.2):
- определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- оценивать результативность предпринятых мер;
- обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности, вкладе в достижение целей в области качества;
- поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте, т.е. осуществлять кадровое делопроизводство.

Это означает, что весь персонал организации должен обладать достаточными способностями для успешного вы-

каждый работник должен нести персональную ответственность за результаты своей деятельности в области качества

весь персонал организации должен обладать достаточными способностями для успешного выполнения возложенных на работников обязанностей

полнения возложенных на работников обязанностей, чтобы эффективно решать задачи, стоящие как перед ними, так и перед организацией в целом, и обеспечивать предоставление потребителям услуг, соответствующих установленным требованиям.

Отбор и прием на работу сотрудников для выполнения обязанностей, непосредственно влияющих на качество услуг, должен осуществляться так, чтобы обеспечить надлежащий уровень компетентности нанимаемых кадров.

Необходимо регулярно проверять соответствие опытности, квалификации, знаний и навыков персонала потребностям организации. Подобный анализ должен проводиться совместно с проверками наличия необходимых ресурсов и финансирования с учетом ожидаемых в будущем потребностей организации и ее клиентов. Анализ должен способствовать установлению целевых программ подготовки персонала к внедрению эффективных процессов отбора и найма сотрудников

Следует выбрать соответствующую методологию подобного анализа, чтобы можно было выявлять потребности в индивидуальном и групповом повышении квалификации персонала. К числу подобных методов анализа можно отнести оценку эффективности работы сотрудников, аудит их квалификации, анализ информации, поступающей по каналам обратной связи с потребителями, собеседования с вновь нанимаемыми сотрудниками и т.д.

– это не "кадры"