

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ISO

QUALITY MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES UNDER THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL STANDARDS ISO

У статті розглянуто важливі чинники впливу на якість трудових ресурсів. Представлено концептуальні рекомендації з вдосконалення управління трудовими ресурсами. Визначено принципіальні підходи до TQM з точки зору їх застосування у менеджменті персоналу міжнародних стандартів ISO та мотиваційних складових.

Ключові слова: трудові ресурси, управління, міжнародні стандарти, мотивація, якість.

В статье рассмотрены важные факторы влияния на качество трудовых ресурсов. Представлены концептуальные рекомендации по совершенствованию управления персоналом. Определены принципиальные подходы к TQM с точки зрения их применения

в менеджменте персонала международных стандартов ISO и мотивационных составляющих.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, управление, международные стандарты, мотивация, качество.

The article considers important factors of influence on the quality of labor resources. Conceptual recommendations on the improvement of personnel management are presented. Principal approaches to TQM are determined from the point of view of its application in the personnel management of international ISO standards and motivational components.

Key words: labor resources, management, international standards, motivation, quality.

УДК 331.108

Крикун О.О.

к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Постановка проблеми. Сьогодні на вітчизняних ринках товарів, послуг та факторів виробництва серед постачальників ресурсів сформувалась дуже висока конкуренція, яка пов'язана насамперед з ціною, якістю товарів і послуг, якістю трудових ресурсів, а також з репутацією виробників та їх стратегічним і тактичним підходом до конкурентної поведінки.

Щоб вижити у сучасному середовищі, а більш того – досягти успіху, вже недостатньо просто здійснювати звичайне планування та нормування праці. У цьому питанні керівництво підприємства теж повинно дотримуватися агресивної, оперативної і конкурентної поведінки, мати достатній досвід управління трудовими ресурсами підприємства і постійно залучати нові інструменти менеджменту управління персоналом. Тільки в такому разі підприємство має змогу постійно зростати, оперативно відповідаючи на будь-які коливання на ринках збуту, а також залишатися незалежним від умов ринку факторів виробництва, постійно поліпшуючи якість наявних трудових ресурсів безпосередньо всередині підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Великий внесок в дослідження проблеми вивчення якості та ролі трудових ресурсів в системі управління якістю зробили такі учені, як: Р. В. Бичківський, Е. Демінг, К. Ісікава, П. Я. Каліта, О. О. Калинський, О. І. Момот, Г. А. Саранча, П. П. Столярчук, Л. І. Сопільник, М. І. Шаповал та ін.

Постановка завдання. Визначення критеріїв відповідності сучасним вимогам до менеджменту організацій в цілому, та до менеджменту персоналу окремо – особливо актуальне для вітчизняних підприємств питання, на часткове вирішення якого власне і націлена ця стаття. Серед чинників, дію яких можна стримувати, враховувати чи бодай прогнозувати завдяки новим системам стандартів

та інноваційним моделям управління персоналом, наявні наступні чинники:

- ринкові – зростання попиту на продукцію і послуги вимагає додаткових трудових ресурсів (персоналу, кадрів) для розширення виробництва;
- технологічні – вдосконалення устаткування зазвичай зменшує число працівників, необхідних для його обслуговування, і вимагає кадрів інших споріднених професій;
- кваліфікаційні – визначення оптимального співвідношення робітників різної кваліфікації;
- організаційні – раціональність організаційної структури управління зменшує потребу в персоналі;
- соціальні – плинність персоналу вимагає його постійного поповнення й набуття компетентностей.

Метою статті є визначення існуючої ситуації в області якості трудових ресурсів і визначення концептуальних рекомендацій з вдосконалення управління трудовими ресурсами, а також розгляд моделі загального управління якістю з точки зору її застосування у менеджменті персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасна система управління якістю базується на стандартизації. За визначенням Міжнародної організації зі стандартизації (International Standard Organization – ISO) стандартизація є процес встановлення і застосування правил з метою упорядкування в даній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема, для досягнення загальної максимальної економії з дотриманням функціональних умов і вимог безпеки.

Управління якістю продукції (послуг) здійснюється на основі міжнародних, державних, галузевих стандартів і стандартів підприємств. При цьому міжнародні стандарти відіграють особливу роль, так як є основою розширення міжнародної

торгівлі та в цілому економічного співробітництва, сприяють прискоренню науково-технічного і соціального прогресу. В даний час серія стандартів ISO 9000 становить основу для досягнення стабільної якості будь-якого підприємства.

Стандарти ISO 9004 містять інформацію і положення щодо розробки та застосування систем якості, які базуються на основних принципах концепції TQM – тотального (загального) управління якістю.

Загальне управління якістю – це філософія підприємства, яке засновано на прагненні до якості кінцевого продукту і постійного вдосконалення практики управління. Звідси слідує, що якість – це сама сутність підприємства, яку створює персонал. Але термін «персонал» використовують невеликі фірми (до 100 чол.), а підприємства, що налічують понад 2,5 тис. чоловік, користуються терміном «трудові ресурси».

Згідно ДСТУ ISO 9004:2012, персонал – це найбільш цінний і вирішальний ресурс підприємства, тому треба забезпечити, щоб робоче середовище сприяло його особистому зростанню, навчанню, передаванню знань і заохочувало до командної праці. Керування персоналом треба виконувати на основі планування, прозорості, етичності та соціальної відповідальності [3].

Трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, що становлять потенціал підприємства, який виражається у якісних його характеристиках.

Новітні підходи до управління трудовими ресурсами визначають характерні риси нової моделі організації праці, освітній рівень і професійні якості трудових ресурсів підприємства. Особливу роль в ній грають робочі групи, які стають ядром нових систем праці. По суті зміни, полягають в тому, як персонал підприємства виконує свою роботу. Найчастіше утворюються робочі групи на чолі з досвідченим спеціалістом. Результатом праці є груповий продукт, всі працівники в однаковій мірі відповідають за виконання завдання, практикується ротація видів робіт, тому працівникам необхідно володіти декількома спеціальностями. У самокерованих бригадах працівникам, які зайняті на виробництві і виконують ті ж завдання, що і решта членів колективу, передаються і деякі функції управління. Ділова досконалість підприємства, по суті, може бути розглянута як синонім поняття «якість трудових ресурсів». Дуже важливо, що 85% менеджер витрачає на спілкування з людьми, тому ефективність підприємства залежить від правильної стратегії і політики підприємства, а також якості трудових ресурсів. При цьому, підприємство має забезпечувати, щоб персонал розумів важливість свого внеску та своєї ролі у створенні трудового потенціалу.

Виходячи із підходів до управління трудовими ресурсами, якість трудових ресурсів – це сукупність характеристик робочої сили підприємства і її організаційної культури, яка дотримується вимог, що висуваються внутрішнім і зовнішнім середовищем при формуванні конкурентних переваг.

У деяких найбільш розвинених фірмах робочі і службовці крім своїх прямих виробничих обов'язків аналізують зовнішні чинники виробництва, політику постачальників, вирішують проблеми виготовлення і якості продукції, охорони праці і здоров'я. Для цього створюються групи вирішення проблеми. Вони формуються з працівників різного профілю, що часто дозволяє позбавитися від застарілих управлінських стереотипів. Безперечною перевагою цих методів є певне вирівнювання організаційної структури виробництва, скасування зайвих управлінських ланок. Таким чином, організаційні структури підприємства переходять від вертикального принципу управління до горизонтального. Це відповідає вимогам сучасного виробництва з урахуванням диверсифікації продукції, що випускається, і ринків її збуту. Сучасні керівники повинні вміло застосовувати інструменти, які призначені гармонізувати виробничі процеси, забезпечувати наскрізний контроль якості відповідності елементів і характеристик продукції вимогам суспільства в цілому та ринку.

Система загального управління якістю (TQM) є комплексною системою управління якістю, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Щодо якості діє цільова установка – прагнення до нуля дефектів, до витрат – нуль непродуктивних витрат, до постачань – точно в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, але до цього потрібно постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» (quality improvement), на що і здатні правильно сформовані і ефективно керовані трудові ресурси.

Отже, розглядаючи питання щодо засвоєння принципів TQM сучасними підприємствами, слід враховувати три ключові моменти:

- відношення вищого керівництва до проблем якості і його можливість проводити зміни, орієнтуючись на лідерські здібності;
- орієнтація на залучення персоналу підприємства на всіх рівнях управління до побудови системи менеджменту якості через удосконалення мотивації і побудови безперервної системи навчання співробітників;
- орієнтація на командні методи роботи.

Однією з ключових особливостей системи є використання колективних форм і методів пошуку,

аналізу і вирішення проблем, постійна участь в поліпшенні якості трудового колективу [4].

Управління трудовими ресурсами повинно здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Однозначні і ясні цілі, які по можливості повинні обговорюватися і узгоджуватися із співробітниками при складанні планів їх діяльності, облік здібностей співробітників при затвердженні робочих цілей, пояснень зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів і цілями підприємства в цілому. Згідно міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, щоб реагуючи на змінення потреб і тенденцій на ринку, підприємство повинно враховувати організаційні цілі, спираючись на коло яких має визначати свої поточні знання та визначити, як набувати необхідні додаткові знання чи отримувати доступ до них та до інструментів їх оновлення [2].

Роль і цілі управління знаходяться в тісному зв'язку між собою. Роль керівника, що посідає певну посаду, представляє набір певних поведінкових правил, міру його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

Управління людськими ресурсами потребує особливої оцінки і цілковитого залучення в процес управління якістю. Вимоги системи управління якістю вимагають досягнення нових рубежів необхідної компетентності персоналу, обізнаності та настановами з якості, визначенням потреби щодо внутрішнього та зовнішнього інформування персоналу, в залежності від складності процесів та їх взаємодії і передбачення ризиків, щодо недостатньої кваліфікації та практичного досвіду.

Представимо схему концептуальних рекомендацій з вдосконалення управління трудовими ресурсами (рис. 1).

Із схеми видно, що реалізація моделі управління, що відповідає постулатам концепції TQM у менеджменті персоналу, забезпечує покращення якості праці та підвищує ефективність оперативного управління персоналом, проте найважливіші зрушення відбуваються саме у довгостроковій перспективі:

– робочі, освітні групи, інші суспільні функціональні формування забезпечують самооцінку, автоматичне внутрішнє самонавчання;

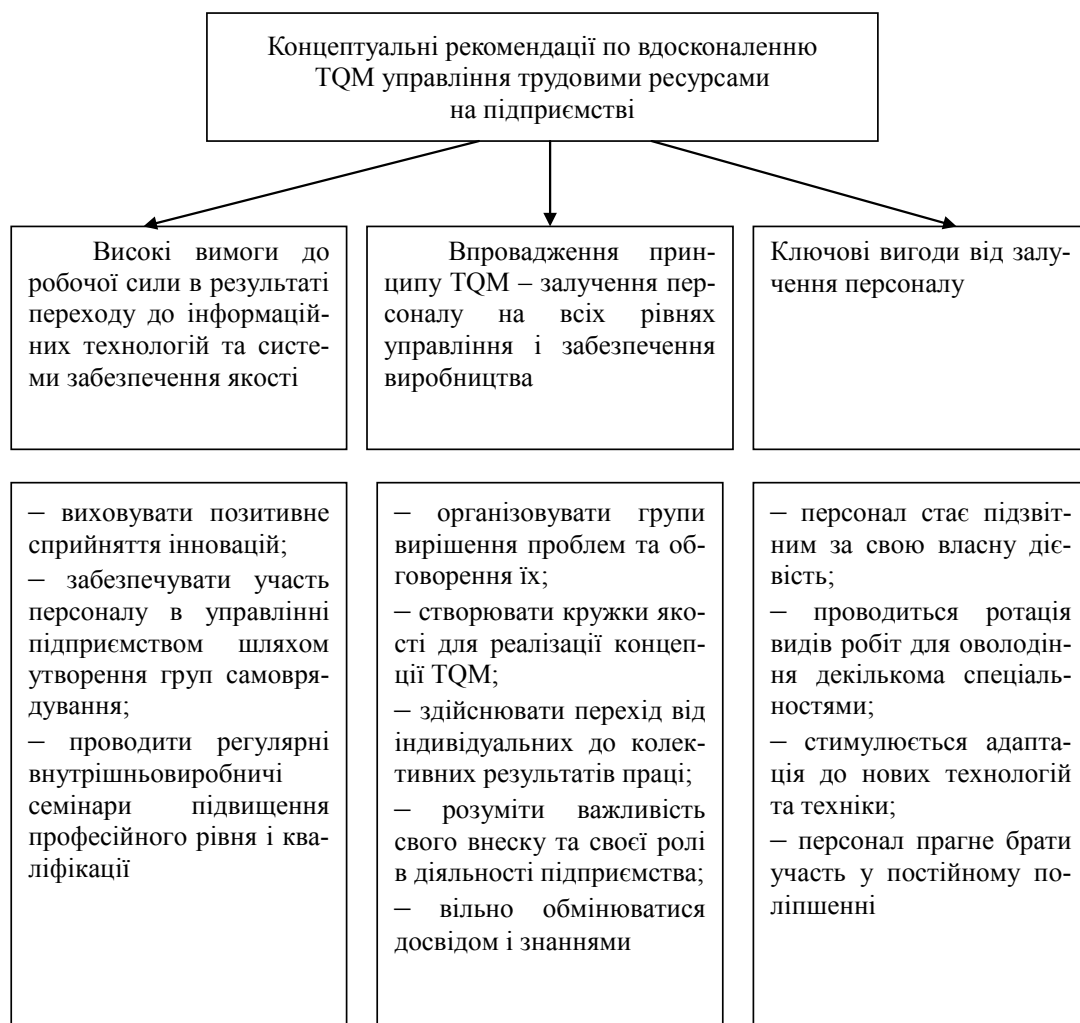


Рис. 1. Схема концептуальних рекомендацій по управлінню трудовими ресурсами

– єдність інформаційного простору, підвищення щільності професійних взаємних відносин відіграє важливу роль у побудові стійкої корпоративної культури, у якій кожен з елементів усвідомлює свою роль, необхідність своєї праці. Цей елемент концепції забезпечує проектування цілей підприємства на уявлення про власні цілі кожного з робітників – елементів системи;

– значно підвищується гнучкість та мобільність підприємства;

– сприйняття інновацій та будь-яких реструктуруючих управлінських рішень поліпшується, більш того, реалізація їх виходить на новий рівень, адже новації оновлюються і удосконалюються на місцях.

Успіх підприємства залежить від керівника, який здатний стратегічно мислити, представляти проблему і ухвалювати рішення на основі фактів, а також аналізувати достатню кількість різних альтернативних варіантів, порівнюючи витрати і доходи, визначати прибуток та керувати людськими ресурсами. Принципіальні підходи до інноваційної концепції управління полягають у наскрізному проведенні цілей та стратегічних установ підприємства в цілому. Вище керівництво повинно

визначити і довести політику якості підприємства до кожного співробітника підприємства.

Політика якості, доведена до кожного її співробітника, допомагає йому відчувати свою причетність до соціально важливої справи. Політика є метою діяльності, як виконавців, так і керівної ланки підприємства, включаючи раду директорів. Політика регулює дії, тобто процеси досягнення цілей. Всі директивні документи системи управління якістю виходять з політики.

Розробка корегуючих та застережливих дій, усунення невідповідностей, орієнтована на те, щоб попереджати появу неякісної продукції, а у разі її виникнення – виправляти процедуру, яка могла привести до таких наслідків, а не шукати винного. Весь персонал, від вищого керівництва до рядового співробітника, повинен бути залучений в діяльність по управлінню якістю.

Принцип загальної участі співробітників в справі підприємства втілюється в наступні дії:

- прийняття на себе відповідальності за вирішення проблем;
- активний пошук можливостей поліпшень;
- підвищення професіоналізму;
- передача знань і умінь іншим членам колективу;

Таблиця 1

Принципіальні підходи до загального управління якістю

Принципіальні підходи TQM щодо управління	
<i>підприємством в цілому</i>	<i>трудовими ресурсами підприємства</i>
– стимулювати досягнення лідерства на ринку товарів або послуг	– забезпечити провідну роль вищого керівництва в управлінні якістю
– використовувати самооцінку для поліпшення системи управління якістю на підприємстві	– проводити навчання персоналу по впровадженню систем якості, привертати до управління всі рівні ієрархії, мотивувати і вивчати інтереси співробітників
– порівнювати витрати і доходи, визначати прибуток в інтересах підприємства, застерігаючи ризики	– орієнтувати співробітників на інтереси покупця і підвищення продуктивності
– здійснювати аудити систем управління якістю та керування програмою аудиту	– розробляти програми з метою постійного поліпшення якості продукції і проведення оцінки результату та оцінювання осіб залучених до процесу забезпечення якості

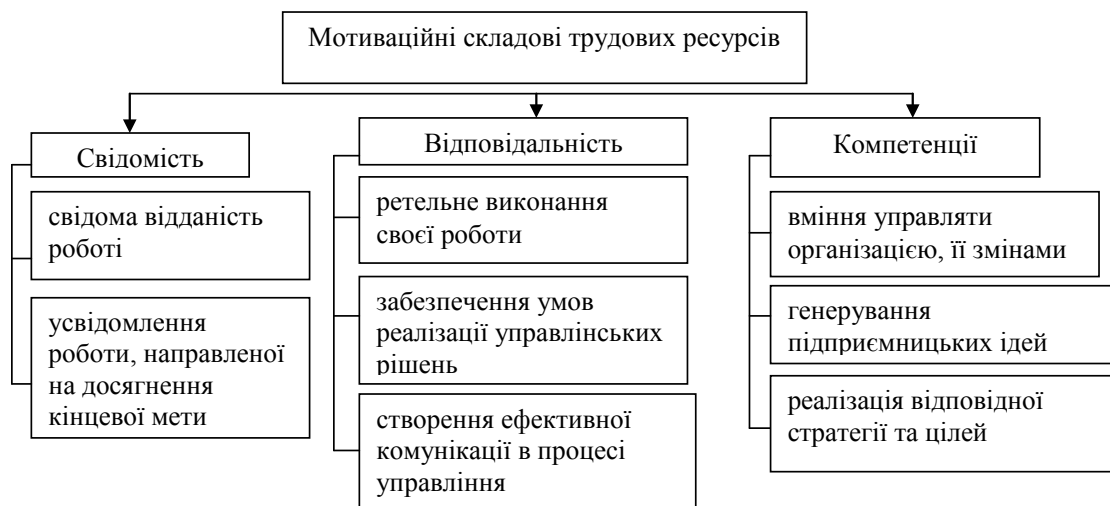


Рис. 2. Підсилючі мотиваційні складові трудових ресурсів

- орієнтація на постійне поліпшення;
- раціоналізація й творчість;
- підтримка іміджу підприємства споживачами і суспільством.

У зв'язку з тим, що робота у виробничій сфері стає все більш наукоємною, від робочих і службовців потрібно позитивне сприйняття нових технологій і адаптація до них, уміння працювати в колективі і вирішувати численні завдання, у міру їх надходження потрібні знання керівника в правильному розподілі повноважень при управлінні людськими ресурсами і здійсненні контролю якості роботи. Іншими словами, необхідно набувати знання, досвіду та компетентності персоналу, причому впродовж всього трудового життя, що й додасть іміджу та покращенню потенціалу підприємства. Такі реалії сьогодняшнього дня на світовому ринку праці, про що свідчать підсилюючі мотиваційні складові трудових ресурсів (рис. 2).

Наділ повноваженнями – процес, який підсилює мотивацію співробітників, ставлячи перед ними завдання. Актуальним для нової концепції управління персоналом є залучення нових інструментів мотивації як засобів підвищення якості роботи. Демінг Е. запропонував принцип «Гордість за свою роботу», який передбачає: «У організації слід створити умови, при яких співробітники можуть і повинні гордитися своєю роботою. Співробітник, який відчуває свою необхідність, не пошкодує зусиль, щоб її зберегти. Він працюватиме краще, якщо знатиме, що потрібний організації, гордиться цим» [1].

Важливий аспект змін, що відбуваються на виробництві, – розширення практики винагород за підвищення відповідальності і результати роботи, взаємне прагнення працедавця і виконавця до вищого рівня професійної підготовки. Хоча така система частково переносить ризики від наймача до працівників, вона дає можливість отримувати винагороду, адекватну докладеним зусиллям підвищення кваліфікації. Головна ідея всіх інновацій в управлінні виробництвом товарів і послуг – підвищення не тільки професійного рівня, але і відповідальності працівників, а також ступеня їх участі в процесі ухвалення різного роду рішень. Окремі працедавці розвинених країн, спираючись на поняття «Розвиток людського потенціалу», реорганізують виробництво паралельно з підвищенням рівня безпеки праці, забезпечуючи працівникам гарантії безпеки праці, вони чекають від робочих гнучкості і лояльності. Врешті решт, це приводить до підвищення продуктивності і якості праці, а також до створення нових сучасних робочих місць.

Співробітник повинен відчувати зв'язок між виконанням роботи і нагородою. При цьому, здійснюючи плату за виконання роботи, мають на увазі:

- індивідуальний стимул, коли оплата пов'язана безпосередньо з виконанням індивідуальної мети;
- одноразові виплати, коли разова винагорода базується на індивідуальних досягненнях;
- участь в прибутках, коли одноманітні виплати всім або більшості службовців базуються на доході підприємства та винагороду розділяють між службовцями еквівалентно прибутку, отриманого від діяльності;
- стимулювання малих груп, коли одноразово всі члени групи нагороджуються за досягнення певної мети.

Головними мотивами якісної праці стали робота в колективі, визнання досягнень колегами і керівництвом, турбота підприємства про майбутнє працівника, його страхування.

Здійснюючи нагороду, необхідно враховувати наступні критерії, а саме нагороджувати: за перспективні рішення, а не за тактичні; тих, хто бере на себе ризик, а не тих, хто його уникає; творчу та інтелектуальну роботу; за результати роботи, а не за її об'єм; спрощення, а не сурядні ускладнення; за якість, а не за швидкість роботи; тих, хто працює один з одним, а не проти один одного.

Таким чином, дія системи управління якістю поширюється на все підприємство в цілому, але трудові ресурси є ключовим ресурсом, які здатні перетворити, удосконалити і актуалізувати будь-яку інформацію з погляду придатності та адекватності й створення відповідного потенціалу підприємству.

Висновки з проведеного дослідження. Організація менеджменту персоналу, а особливо управління якістю трудових ресурсів підприємства – це комплексний процес, що охоплює широке коло факторів, визначення та втілення контролю за якими викликає у вітчизняних менеджерів складнощі. Проте сьогодні систематизація такої інформації вже здійснена в універсальних формах у низці міжнародних стандартів з управління якістю, безпеки, умов праці та ін. Наявність детально розроблених стандартів дозволяє керівнику будь-якого рівня, спираючись на них, розробляти власні алгоритми управління, досягати при цьому максимальної гармонічності процесів на підприємстві, забезпечувати поетапний контроль на всіх рівнях управління та створювати відповідний потенціал трудових ресурсів.

Сучасні системи стандартів повністю відповідають моделям загального управління якістю. Це означає, що такі системи стандартів, як ISO не просто несуть декларативний характер, а доцільні й рекомендовані до використання на практиці. Підтвердженням цього є відповідність стандартів ISO всім постулатам моделі TQM, а саме: навчання якості, залучення до постійного вдосконалення, мотивація та врахування інтересів співробітників.

Власне, дотримання цієї концепції забезпечить вихід на новий рівень управління якістю трудових ресурсів, збільшуючи самостійність праці, скорочуючи ітераційний цикл набуття нових знань робітниками, досягаючи постійного поліпшення якості вищим керівництвом підприємства, підвищуючи продуктивність праці та якість кінцевого продукту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Демінг Е. Вихід з кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами / Едвардс Демінг ; Пер. з англ. – 5-е вид. – М. : Альпіна Паблішер, 2012. – 419 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013.
3. ДСТУ ISO 9004:2009:2012 (ISO 9004:2009, IDT) «Підхід на основі управління якістю» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dstu_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnya_yakisty_vimogi.

4. Зорин Ю. В. Качество технологической документации при подготовке предприятий к сертификации / Ю. В. Зорин, В. Т. Яригин. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 96 с.

REFERENCES:

1. Deming E. Vihid z krizi: The new paradigm of managing people, systems and processes / E. Deming; Trans. with English. – 5th kind. – M.: Alpina Publisher, 2012. – 419 c. (in Russian)
2. DSTU ISO 9001: 2015 (ISO 9001: 2015, IDT), "System Management of Yakistan. Vimogi" [Electronic resource]. – Access mode: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013. (in Ukrainian)
3. DSTU ISO 9004: 2009: 2012 (ISO 9004: 2009, IDT) "Pidhod on the basis of management of yakisty" [Electronic resource]. – Access mode: http://pidruchniki.com/2015060964893/menedzhment/dstu_iso_9001-2009_sistemi_upravlinnya_yakisty_vimogi. (in Ukrainian)
4. Zorin Y.V. Yakyst tehnologicheskoi dokumentiії pri pvdpotsti pidpriemstv up to sertifikatsii / Y. V. Zorin, V.T, Yarigin. – M.: Стандарти та якість, 2004. – 96 с. (in Russian)

Krikun O.O.

Ph.D., Associate Professor,
V.N. Karazin Kharkiv National University

QUALITY MANAGEMENT OF LABOR RESOURCES UNDER THE REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL STANDARDS ISO

The purpose of the article is to determine the current situation in the field of quality of labor resources and to identify conceptual recommendations for improving the management of labor resources, as well as consideration of the model of general quality management in terms of its application in personnel management.

According to DSTU ISO 9004: 2012, staff is the most valuable and decisive resource of the enterprise, therefore it is necessary to ensure that the working environment contributes to his personal growth, training, knowledge transfer and encouragement for team work. Personnel management needs to be done on the basis of planning, transparency, ethics and social responsibility. One of the key features of the system is using collective forms and methods of searching, analyzing and solving problems, constant participation in improving the quality of the work team.

The requirements of the quality management system require the emergence of new boundaries of the required competence of the staff, awareness and quality guidelines, the definition of the requirements for internal and external information of the staff, depending on the complexity of processes and their interaction, and the prediction of risks, inadequate qualifications and practical experience.

An employee must feel the connection between work and reward. Quality management systems apply to the entire enterprise as a whole, but human resources are a key resource that can transform, improve and update any information in terms of suitability and adequacy. Confirmation of this is the conformity of ISO standards with all the postulates of the TQM model.

Compliance with this concept will ensure that the management of the quality of labor resources is at a new level, increasing the autonomy of labor, reducing the iterative cycle of gaining new knowledge by staff, reducing the cycle of innovation, increasing productivity and quality of the final product.