

УДК: 331.108.2:006.85

Аліна В. Тівецька, Світлана М. Невмержицька
Київський Національний Університет технологій та дизайну
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ З
ВРАХУВАННЯМ ВИМОГ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ISO**

У статті розкрито основні поняття системи управління персоналом на підприємстві, обґрунтовано методи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Значну увагу приділено вимогам до управління персоналом згідно міжнародних стандартів якості.

Ключові слова: управління персоналом, персонал, кадри, ДСТУ ISO 9001, навчання персоналу, оцінка ефективності навчання, система управління персоналом.

Алина В. Тивецкая, Светлана Н. Невмержицкая
Киевский Национальный Университет технологий и дизайна
**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С
УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ISO**

В статье раскрыты основные понятия системы управления персоналом на предприятии, обоснованы методы совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Значительное внимание уделено требованиям к управлению персоналом в соответствии с международными стандартами качества.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, кадры, ДСТУ ISO 9001, обучение персонала, оценка эффективности обучения, система управления персоналом.

Alina V. Tivetska, Svitlana M. Nevmerzhytska
Kyiv National University of Technology and Design
**IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM TO MEET THE
REQUIREMENTS OF INTERNATIONAL STANDARDS ISO**

The article provides insights into the basic concepts of personnel management offering the methods of improving the control system of enterprise personnel management. Special emphasis is made on the requirements to personnel management in the context of international quality standards assurance.

Keywords: personnel management, staff, personnel, State Standard ISO 9001, personnel training, evaluation of training effectiveness, personnel management system.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями В ринкових умовах першочерговим завданням стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств, що можливо лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем щодо управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку із зростанням ролі працівника в результатах діяльності підприємства. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення

конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

У сучасних умовах при високій невизначеності та динамізмі ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без ефективної системи управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

В Україні увага до проблем якості постійно зростає особливо у зв'язку з прийняттям країни до членів Світової організації торгівлі (СОТ). Це явище зумовлено тим, що підвищення конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг) вітчизняних підприємств є найактуальнішим питанням національного масштабу. Стандартизація відіграє значну роль у виробництві конкурентоспроможної доброякісної продукції, захисті навколишнього природного середовища, ощадливому використанні природних та інших ресурсів як основи сталого розвитку національної економіки.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Методам удосконалення системи управління персоналом присвячено багато наукових праць зарубіжних і вітчизняних авторів. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблематики в сучасних умовах існують питання, що розроблені не достатньо.

Метою даної статті є аналіз та внесення пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «СмартМі Україна» з врахуванням міжнародних стандартів ISO. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні положення, що визначають сутність та зміст поняття «управління персоналом»;
2. Ознайомитись з основними вимогами до ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві;
3. Здійснити теоретико-методологічний аналіз джерел з міжнародних стандартів ISO 9001;
4. Розробити рекомендації щодо впровадження вимог міжнародних стандартів ISO для підприємства ТОВ «СмартМі Україна».

Виклад основних результатів та їх обґрунтування Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Яку б ідеальну структуру не мала організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не зможе ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Існує багато визначень поняття «управління персоналом».

Деякі з них наведені нижче (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Управління персоналом (менеджмент персоналу) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.	Вікіпедія: визначення управління персоналом [Електронний ресурс]: https://goo.gl/OpjxzH
Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).	Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб./ Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.— К.: Центр учбової літератури, 2009, - 502 -стор. 10
Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.	В. О. Храмов. Навчально-методичний посібник. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб./ В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. — К.: МАУП, 2009. — 112 с. - 362
Управління персоналом — це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві.	Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
Управління персоналом — це частина кадрової політики підприємства, основними функціями якого є планування потреби в певних категоріях персоналу, його набір та відбір, забезпечення процесу навчання персоналу, визначення розмірів заробітної плати і пільг та ін.	Словник економічних термінів і понять: Дніпропетровська Обласна Універсальна Наукова Бібліотека [Електронний ресурс] http://www.libr.dp.ua/

Ознайомившись з різними підходами до визначення поняття «управління персоналом» ми зупинилися на такому: «управління персоналом — це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання кадрів». Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу. [1]

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності компанії (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо).

Для того, щоб зрозуміти, на що потрібно звернути увагу при удосконаленні системи управління персоналом, необхідно розглянути на вже існуючі і визнані системи управління.

Передусім, — це «Кодекс законів про працю України», який визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці.

На нашу думку, особливу увагу слід звернути на міжнародні стандарти, особливо на ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги». Саме цю систему впровадили і сертифікували найбільше вітчизняних підприємств. Звичайно, в цьому стандарті мова йде про якість, але не слід забувати, що управління якістю — це, насамперед, управління людьми та їх діяльністю.

«ISO 9001:2000 «Системи управління якістю. Вимоги» – це міжнародний стандарт, що описує вимоги до системи менеджменту якості. [2]

В Україні є чинним Національний стандарт, ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги», що відповідає ISO 9001. Сертифікат ДСТУ ISO 9001:2009 — це, перш за все, «візитна картка компанії», яка гарантує, що всі процеси, що функціонують в організації, керовані і перебувають під контролем керівництва. [3] Він базується на восьми принципах менеджменту, які наведені на рис. 1.

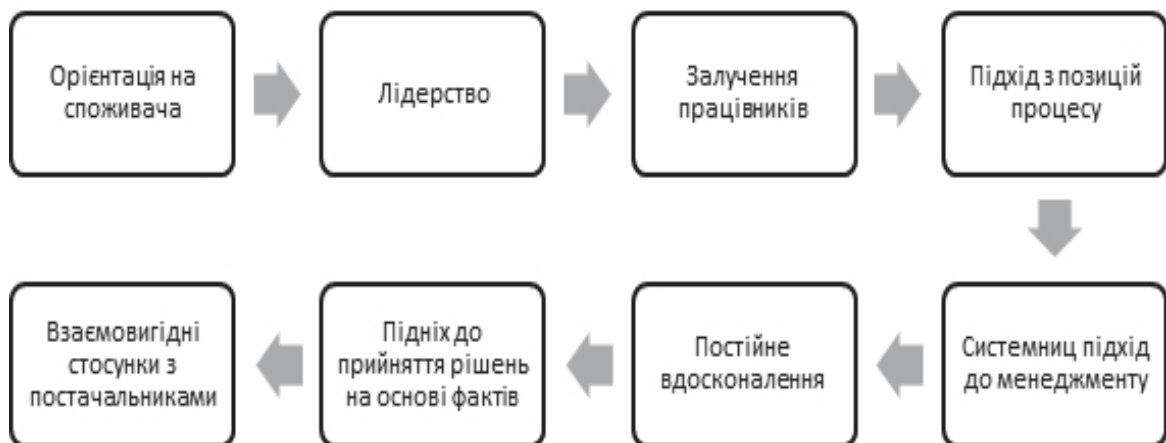


Рис. 1. Вісім принципів менеджменту за міжнародним стандартом ISO 9001 [3]

Не зважаючи на те, що у стандарті більше уваги приділяється саме управлінню якістю продукції, значну роль посідає управління персоналом підприємства оскільки саме люди є ключовим фактором у якості роботи організації в цілому.

Звернемо свою увагу на те, що визначає ISO 9001. Згідно пункту 6.2.1 «Загальні положення» міжнародного стандарту ISO 9001 «Персонал, залучений до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіти, професійну підготовленість, навички та досвід».

В пункті 6.2.2 «Компетентність, підготовленість, обізнаність» до організації висуваються такі вимоги щодо управління персоналом:

- а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї;
- б) якщо це застосовне, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів для досягнення потрібної компетентності;
- с) оцінювати результативність ужитих заходів;

d) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності та щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;

e) вести відповідні записи стосовно освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду [4].

Для формування ефективної системи управління персоналом необхідно впровадити низку заходів з урахуванням вимог до організації вказаних в стандарті.

На рис. 2 запропоновані етапи щодо впровадження ефективної системи управління персоналом для підприємства.

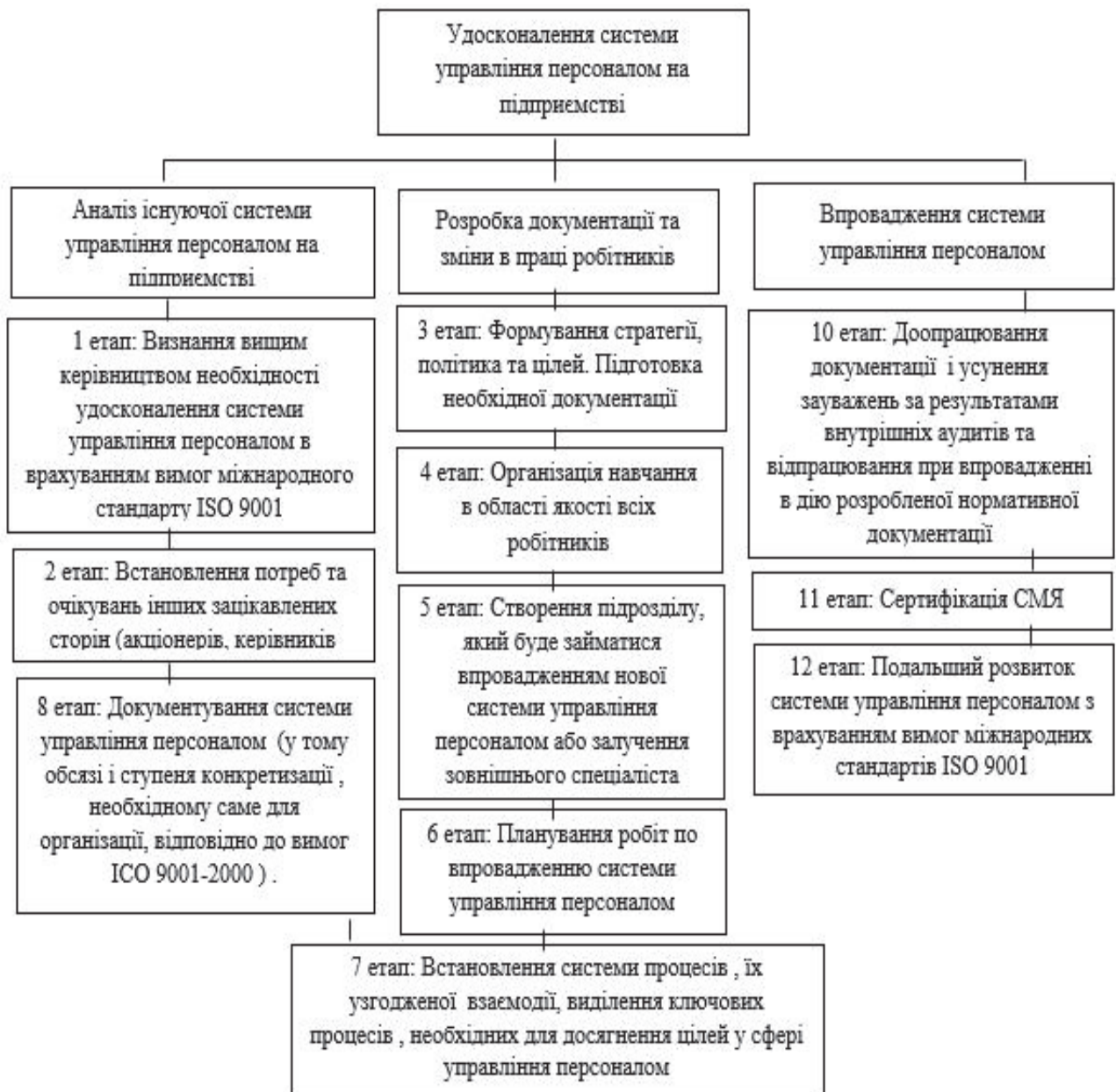


Рис. 2. Етапи впровадження змін до системи управління персоналом

На нашу думку, особливу увагу при вдосконаленні системи управління персоналом на підприємстві слід зосередити на таких моментах:

1. Вище керівництво повинно сформулювати цілі організації, «відповідно до функцій та рівнів організації», причому «цілі повинні бути вимірними». [5]

2. Встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника й інформувати про це в межах організації через написання посадових інструкцій. Основне правило у написанні таких інструкцій — не підходити до цього формально. Кожен пункт повинен бути сформульований чітко, за необхідності, — деталізований. Так працівник не тлумачитиме вимоги інструкцій двозначно.

3. Щоб зрозуміти, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, необхідно провести атестацію. Підготовку та проведення атестації організовують кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що мета атестації — дати їм додаткові можливості професійної реалізації. Якщо до свідомості людей донести, що атестація не є каральним заходом, то вони сприйматимуть її позитивно.

За підсумками атестації необхідно прийняти рішення, які б стимулювали всіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. Крім того, за результатами атестації керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні працівники досягнути мети організації.

3.1. Підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні тривати безперервно, з урахуванням цілей організації.

Для підвищення кваліфікації та компетенції персоналу організації доцільно проводити навчання. Підприємство самостійно обирає форму професійного навчання відповідно до умов і цілей навчання, а також чисельності осіб, яких необхідно навчати, з урахуванням побажань працівників.

3.2. Оцінка ефективності навчальної програми є дуже важливою для ефективного управління персоналом в організації і є найважливішим моментом управління розвитком персоналу, оскільки інвестиції у навчання розглядаються як капіталовкладення у людський ресурс. Вона допомагає встановити, яку користь від навчання персоналу отримує підприємство та з'ясувати найбільш ефективні форми навчання. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації, зростання прибутку, реалізації цілей.

Рекомендується використовувати критерії Філіпса, для визначення очікуваної віддачі від інвестицій в освіту персоналу:

- Ставлення працівників до навчання;
- Засвоєння навчального матеріалу;
- Поведінкові зміни;
- Результати праці;
- Ефективність витрат на навчання.

На нашу думку, останні два критерії є найбільш значущими для оцінки ефективності навчання працівників для організації.

Ефективність програми навчання оцінюють за результатами праці тих, хто пройшов навчання. При поліпшенні результатів роботи окремого працівника або підприємства в цілому отримується реальна вигода від навчання. Це може бути у вигляді збільшення норм виробітку, збільшення продуктивності, зменшення часу на виконання робіт, збільшення обсягу, економія витрат та ін.

3.3 Керівництво підприємства повинно забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості їх діяльності. Це допоможе працівникам зрозуміти свою важливість для організації та більш усвідомлено виконувати поставлені цілі.

Висновки та перспективи подальших досліджень Отже, після впровадження всіх цих заходів мета організації, безперечно, буде досягнута. Але в стандарті ISO 9001 не вказано, що персонал повинен бути мотивованим для досягнення цілей організації. Усі вищезгадані заходи є певним інструментом підвищення мотиваційного потенціалу організації, проте необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою: налагодити систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Після досягнення кінцевої мети керівництво підприємства ставить нові цілі для організації і процес повторюється знову.

Література

1. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління кадрами» для студентів денної форми навчання – Кременчуцький Національний Університет ім. М. В. Остроградського – Кременчук, 2015. – С. 58 (3 стр)
2. Вікіпедія: ISO 9001:2000 [Електронний ресурс]: https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO_9001:2000
3. Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості: Сертифікація систем управління [Електронний ресурс]: http://www.ukrndnc.org.ua/index.php?option=com_content&task=category§ionid=7&id=82&Itemid=229
4. Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 [Електронний ресурс]: <http://personal.in.ua/article.php?ida=367>
5. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000) // Стандарт — Держстандарт України. — К., 2001. — С. 2, 8.
6. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2000) // Стандарт — Держстандарт України. — К., 2001. — С. 3–5.