

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 656.224.022.846(477)

*О. Н. РЕВИНА, Государственный экономико-технологический университет транспорта, г. Киев, Украина*

### МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТАХ УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются актуальные вопросы совершенствования системы комплексного реформирования нормативно-правового регулирования трудовых отношений. Обосновывается необходимость и эффективность использования человеческих ресурсов и приводится анализ внедрения стандартов и моделей, ориентированных на интеграцию стратегии управления людьми в стратегию управления организацией.

**В** европейской практике тематика менеджмента персонала занимает значительное место в каждом международном стандарте качества или методологии. Примером могут служить такие стандарты, как группа стандартов ISO, а именно ISO 9000, модель делового совершенства (Business Excellence Model), концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management). Менеджмент персонала в международных стандартах качества отображает тенденции качества в новом тысячелетии. Наиболее полно тенденции качества в новом тысячелетии – рассматривались в докладе «Тенденции качества в новом тысячелетии – эффект новых моделей ISO и EFQM» Ханса Дитера Сегецци, который представлял европейское видение развития качества на основе рассмотрения версии ISO 9000:2000 и европейской модели делового совершенства, где компонент менеджмента персонала имеет определяющую роль, на 44-м конгрессе Европейской организации. Модель делового совершенства не ограничивается только результатами качества, а предлагает инструменты для создания всесторонних систем, отражающие в совокупности все направления менеджмента.

Всестороннее исследование вопроса международных стандартов управления наглядно свидетельствует о том, что три главных результата развития прошлого десятилетия европейских стран стали стартовой площадкой для развития будущего качества с критериями и требованиями: новый глобальный рынок, оцениваемый качеством; новая технология, которая определяет успех на этом рынке; новые модели бизнеса, которые определяют совершенство или «идеал» компании XXI столетия. Экономические вызовы предопределили определённые требования к будущему качеству компании XXI века: высокое значение потребителя в продуктах и обслуживании, успешное использование технологий, эффективное использование человеческих ресурсов, продуктивная работа с поставщиками и другими важными партнёрами бизнеса, влияние качества на лидерство и управление в самой компании [1].

Европейская комиссия по качеству считает, что практика управления качеством и эффективностью управления персоналом стала ключом к последующему развитию конкурентоспособности Европы на глобальном рынке и повышению качества жизни европейцев. Именно по этой причине в последние годы большинство государств – членов Европейского союза развивали национальные политики качества и побуждали ком-

пании принимать качество как способ совершенствования своей деятельности.

В то же время, отдавая должное стандартам ISO 9000 как средствам гарантирования качества, Комиссия отметила, что сертификация систем качества в соответствии с ISO 9000 не может рассматриваться как конечный результат, поскольку стандарты не обеспечивают все необходимые условия для повышения конкурентоспособности компаний. Внедрение этих стандартов Комиссия рассматривает лишь как первый шаг к более глобальному общему управлению компаниями, которое отображено в Европейской модели совершенства – модели совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM). В Европейской хартии качества в разделе «Качество: преимущество для Европы в международной конкуренции» также однозначно определено: «качество управления персоналом стало ключом к конкурентоспособности в Европе».

Как свидетельствует мировой опыт, для практического совершенствования компании используют японскую, американскую и европейскую модели совершенствования бизнеса. Эти модели через систему критериев представляют «идеальную» организацию и позволяют, сравнивая с ней любую компанию, определять фактический их уровень и формировать программы совершенствования.

По мнению автора, наибольший интерес представляет Европейская модель совершенства, которую при содействии Европейской комиссии разработал Европейский фонд управления качеством и которая является его интеллектуальной собственностью. Модель EFQM через девять фундаментальных критериев и 32 подкритерия всесторонне описывает «идеальную» организацию, которой ее видят сегодня в Европе. Критерии модели Европейского фонда управления качеством объединены в две группы: первая – это пять критериев, которые описывают подходы в деятельности организации для достижения результатов (лидерство, политика и стратегия, персонал, партнёрство и ресурсы, процессы); вторая – четыре критерия результатов, которых достигает организация за счёт использования подходов (результаты, которые касаются потребителей, персонала и общества, а также основные деловые результаты). «Идеальная» организация, согласно модели, условно оценивается в 1000 баллов. Фактически же наилучшие фирмы Европы, такие как TNT, Siemens, Opel, Volvo, Nokia и другие, на сегодня достигают 700 – 750 баллов. Основой Европейской модели совершенства являются концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management) [3].

Модель общего управления качеством ориентирована на результат, концентрацию внимания на потребителях, лидерство и соответствие целям, управление, которое основывается на процессах и фактах, развитие персонала и его привлечение к усовершенствованию. Полный потенциал работников высвобождается через общий набор ценностей, создание культуры доверия и предоставления им полномочий. Создаётся благоприятный фон для привлечения всех людей к активности и информационному обмену, который поддерживается возможностями учёбы и повышением квалификации. Работники рассматриваются не как пассивные исполнители распоряжений и инструкций, а как творческая сила, которая активно влияет на работу предприятия. Предприятие разделяет со своими работниками ответственность за результаты своей работы, качество продукции (услуг), экономическое положение.

Необходимо подчеркнуть, что предоставление работникам широких полномочий подкрепляется разветвлённой системой их обучения и информирования, которое не ограничивается только вопросом выполнения непосредственных обязанностей, а включает вопросы, необходимые для развития предприятия в целом. Система стимулирования персонала, как морального, так и материального, направлена не только на выполнение планов, но и на активное участие в процессах усовершенствования.

Также эта система включает: постоянную учёбу, инновации и усовершенствования, развитие партнёрства, ответственность перед обществом. Внедрение принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management) требует изменения психологии работников предприятия, которые должны почувствовать себя не просто исполнителями, а членами единственного коллектива, инициаторами перемен, и осознания своего вклада в развитие организации.

Можно сказать, что Total Quality Management – это, прежде всего, люди, которые готовы постоянно искать возможность усовершенствования как собственной деятельности, так и деятельности предприятия, и, соответственно, руководители, готовые поддержать предложения исполнителей, направленные на усовершенствование процессов организации. Работники предприятия должны отказаться от философии: «Я только работаю на своём рабочем месте, выполняю распоряжение, а другое меня не интересует», а лидеры предприятия – от авторитарного стиля руководства: «Я здесь главный, а дело всех других – только выполнять мои распоряжения». Такое изменение психологии отношения к своей деятельности достигается посредством переосмысления роли человека в целостной системе взаимодействий и применения инновационных подходов менеджмента, но только она позволяет предприятию достичь высокого уровня делового совершенства [4]. Европейская модель совершенства является описанием "идеального" предприятия, которым его видят в настоящей Европе. Модель состоит из девяти критериев. При этом пять из них описывают деятельность предприятия, подходы, которые оно использует для достижения результатов; четыре критерия – результата, которого достигает предприятие за счёт использования этих подходов. Модель, которая признает существование многих подходов для достижения стабильного совершенства во всех аспектах деятельности основывается на таком утверждении: совершенные результаты с точки зрения эффективности, потребителей, персонала и общества достигаются через возглавляемых лидерами политику и стратегию, управление персоналом,

партнёрскими отношениями, ресурсами и процессами. Модель характеризуется динамическим характером, демонстрируя, что нововведение и обучение помогают усовершенствовать подходы, которые, в свою очередь, приводят к улучшению результатов деятельности.

Каждый из критериев состоит из ряда подкритериев. Основными критериями модели являются: лидерство; политика и стратегия; персонал; партнёрство и ресурсы; процессы; результаты, которые касаются потребителей; Результаты, которые касаются общества, и основные результаты деятельности.

Другим важным международным стандартом качества является ISO 9000, что определяет базовый набор мероприятий по контролю качества. ISO 9000 – это набор из пяти подгрупп: 9000, 9001, 9002, 9003 и 9004, выданный Международной организацией по стандартизации со штаб-квартирой в Женеве, которая, по сути, является федерацией национальных учреждений по работе со стандартами, таких, например, как Американский национальный институт стандартов. Текст ISO 9000 разработан в основном Британским институтом стандартов, который взял на себя ответственность за влияние стандартов на бизнес-процессы в Европейском сообществе [1].

Следует подчеркнуть, что около 100 тыс. компаний во всем мире были сертифицированы с использованием ISO 9000, причём приблизительно половина из них находится в Англии, а около 10 тыс. – в США. Подпункты 6.1, 6.2, 6.3 стандарта ISO концентрируются на системе управления персоналом. В стандарте ISO 9000 вопрос эффективности управления персоналом занимает одно из значительных мест, и в нем определено непосредственное влияние результативности деятельности персонала на качество производимой продукции или предоставления услуг и удовлетворения ожиданий потребителей товаров и услуг.

Приведенная информация наглядно убеждает, что тематика управления персоналом является составляющей каждого европейского или международного стандарта, так как эффективная система взаимодействия людей – ключевой актив в реализации целей и задач организации. Внедрение стандартов и моделей, отмеченных в данной статье, с учётом процесса экономической глобализации становится крайне актуальным для предприятий Украины и со временем превратится в общеобязательные требования для поддержания конкурентных позиций в глобальной экономической среде.

Новизною данной статьи являются исследования автора по стандартизированной технологии «Investors in People» Standard и представление информации об этом инновационном продукте в материалах деятельности Международной торговой палаты в Украине [5]. Автор статьи является сертифицированным экспертом (Investors in People adviser) и осуществил ряд пилотных проектов внедрения принципов стандарта на предприятиях Украины. Впервые в СНГ автором статьи была переведена полная концепция стандарта на русский и украинский языки.

Стандарт «Investors in People» ориентирован на интеграцию стратегии управления людьми в стратегию управления организацией. И каждый международный стандарт или методология имеют разделы, связанные с управлением персоналом. Принципиальное отличие стандарта «Investors in People» в том, что эта модель полностью сфокусирована на взаимодействии людей как эффективная концепция, отслеживающая мониторинг эффективности инвестиций в людей, т.е. каким образом

знания, навыки, компетенции, управленческая и корпоративная культура, являясь ключевыми компонентами, влияют на повышение результативности деятельности организации. Таким образом, стандарт «Investors in People» позиционируется как единственная международная концепция (international framework) в вопросах управления людьми, хотя по происхождению стандарт является национальным британским интеллектуальным продуктом.

Стандарт «Investors in People» был разработан в 1990 г. по заданию Британского правительства и непосредственно Министерства труда Великобритании. Предпосылками для разработки стандарта явилось то, что в конце 1980-х годов выявилось, что в Великобритании самый продолжительный рабочий день и самая низкая производительность труда в Европе. Таким образом, Великобритания утрачивала свои конкурентные позиции в Европе. Для решения этой проблемы правительство поручило Министерству труда разработать стандарт – систему, которая сбалансировала бы интересы наёмных работников и работодателей с требованиями экономики страны в целом.

В разработке Стандарта принимали участие Конфедерация британской индустрии, Конгресс профсоюзов Великобритании, Институт управления, ведущие специалисты по управлению персоналом крупнейших компаний Великобритании – представители различных областей национальной индустрии.

В 1992 г. правительство Великобритании стало внедрять принципы стандарта в деятельности предприятий и организаций на национальном рынке. В 1993 г. была основана организация «Investors in People UK», ключевыми задачами которой были усовершенствование стандарта, продвижение его на внутреннем рынке и обеспечение защиты права национальной собственности на разработку. В 1997 г. стратегической целью Investors in People UK стало внедрение стандарта на международной арене.

В начальном варианте методология стандарта была достаточно громоздкой системой, с большим количеством принципов, индикаторов, что требовало объёмной «бумажной работы». Затем, оценив эффективность применения стандарта, эксперты и аналитики пришли к выводу, что для многих работодателей большое количество документов является фактором, тормозящим практическое внедрение. Именно поэтому с начала его создания стандарт уже трижды совершенствовался. В 2005 г. разработчики стандарта предложили усовершенствованную версию, которая в большей степени ориентирована на экономическую составляющую и повышение эффективности предприятия.

В настоящее время стандарт «Investors in People» применяется предприятиями в 76 странах мира [6]. Основное преимущество применения стандартизированной технологии ориентировано на улучшение финансовых

показателей и конкурентоспособности предприятия путем запланированного подхода к выявлению целей и задач, эффективной коммуникации этих целей на разных уровнях управления и создания системы обучения и развития персонала, направленной на достижение целей организации. Таким образом, стандарт «Investors in People» – это инновационная концепция менеджмента для усовершенствования организационного развития через повышение результативности деятельности сотрудников [7].

Концепция стандарта «Investors in People» схематически иллюстрирует три принципа и 10 индикаторов – показателей положительной практики в вопросах организационного развития и управления людьми.

Концепция стандарта применима для всех организаций, независимо от правового статуса, сектора и размера компании. Применение концепции стандарта на предприятии позволяет усовершенствовать на практике систему менеджмента, управленческую и корпоративную культуру, стратегии планирования, политику обучения и развития, использовать нематериальные факторы мотивации и технологии оценки результативности персонала, повысить эффективность внутренних коммуникаций, достичь гармонизации во взаимодействии руководителей и персонала с целью обеспечения более высокой результативности деятельности [8].

Преимуществами от внедрения стандарта «Investors in People» является повышение производительности и конкурентоспособности, увеличение прибыльности, обеспечение более высокого качества сервиса, улучшение командного взаимодействия, корпоративного имиджа организации, обеспечение доступа к общему рынку ЕС и повышение инвестиционной привлекательности предприятия.

#### Список литературы

- 1 International Organization for Standardization [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.org/iso/home.htm>.
- 2 Mistry, V. Total Quality Management, British Standard accreditation, Investors in People and academic libraries / V. Mistry, R. C. Usherwood // Information Research, 1(3) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://InformationR.net/ir/1-3/paper9.html>.
- 3 Адлер, Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. – 2001. – № 5–6.
- 4 International Chamber of Commerce in Ukraine // ICC Ukraine [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.iccu.org](http://www.iccu.org).
- 5 Interglobal achieves investors in people standard // Inter Global [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.interglobalpmi.com/index.php?page\\_id=123](http://www.interglobalpmi.com/index.php?page_id=123).
- 6 Improve the performance of your staff investors in people standard // Business link UK [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1073793864>.
- 7 Investors in People International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.investorsinpeople.com](http://www.investorsinpeople.com).

Получено 17.11.2013

**O. N. Revina.** Management personnel in international management standards.

The article studies the questions of development comprehensive reformation system of legal regulation of labor relations. It substantiates of necessity and efficiency of human resources. And an analysis of standards and models implementation that oriented towards integration strategies of managing people in managements organization strategy.