



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 005.95: 005.6

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Вавилина, А.А. Щербаков

Саратовский государственный университет,
кафедра менеджмента и маркетинга
E-mail: kaf.menedjmenta@mail.ru

Конкурентоспособность организации заключается в качестве персонала. Персонал становится главным ресурсом организации. Организация обязана обеспечить условия для реализации целей в области качества персонала и должное управление качеством персонала. В статье рассмотрены теоретические аспекты управления качеством персонала, выделены методы и условия, необходимые в системе управления качеством персонала.

Ключевые слова: организация, персонал, управление персоналом, качество персонала, тотальное управление качеством персонала (TQM), интеллектуальный потенциал, отбор работников, должностные инструкции, аттестация, управление карьерой.

Theoretical Aspects of Quality Management of the Personnel of the Organization

A.V. Vavilina, A.A. Scherbakov

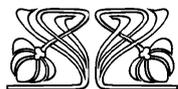
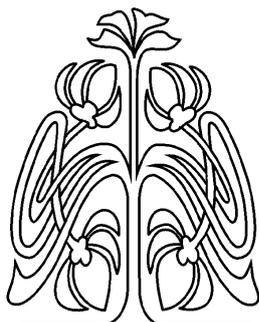
Competitiveness of the organisation consists in quality of the personnel. The personnel becomes the main resource of the organisation. The organisation is obliged to provide conditions for realisation of the purposes in the field of quality of the personnel and due quality management of the personnel. There are theoretical aspects of quality management of the personnel considered. In this article, methods and conditions necessary in a control system of quality of the personnel are allocated.

Key words: the organisation, the personnel, management of the personnel, quality of the personnel, total quality management of the personnel (TQM), a mental potential, selection of workers, duty regulations, certification, management of career.

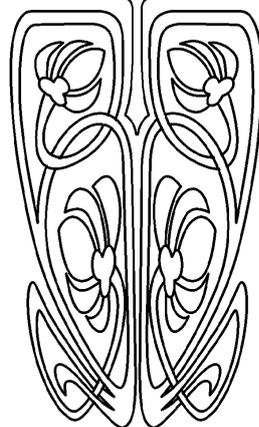
В 90-е гг. XX в. многие государственные и частные организации поддержали точку зрения Питера Хэрриота о конкурентном преимуществе, заключающемся прежде всего в качестве персонала, а не в других аспектах, составляющих деятельность организации. Работа Эда Михаэlsa и его коллег из компании McKinsey, опубликованная в 2001 г., раздвигает границы представлений о том, что для компании исключительно важно нанять и удержать подходящих кандидатов. Если организация не хочет оказаться позади конкурентов или обанкротиться, она должна изменить свою кадровую политику и процедуры отбора персонала таким образом, чтобы они отражали изменяющуюся природу рабочей силы¹. Данная тема приобретает все большую актуальность, так как именно персонал становится одним из главнейших ресурсов организации, наряду с финансами, клиентской базой, технологией и инфраструктурой. Персонал должен быть «качественным», что подразумевает его высокую компетентность, приверженность и глубокое понимание целей организации (в том числе в области качества). В свою очередь, организация обязана обеспечить условия для реализации этих целей и должное управление качеством персонала.

Все большее распространение получает утверждение, что в современном мире деятельность предпринимателя всегда социальна, так как направлена на удовлетворение потребностей общества.

Работа любой деловой организации невозможна без персонала. Персонал включает всех работников организации, всех людей, занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он не-



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





посредственно не выполняет каких-либо производственных функций. Иными словами, персонал – это все работники предприятия, числящиеся в организации и непосредственно участвующие в ее делах, осуществлении организационных целей.

Персонал обладает рядом характеристик. Он выступает как:

1) рабочая сила, т.е. производитель товаров и услуг, создатель материальных и духовных ценностей. И с этой точки зрения персонал является главным фактором производства;

2) человек, обладающий свободой воли и принимающий решения. Поведение работника, в отличие, например, от работы робота, не запрограммировано, однозначно не детерминировано. В процессе труда и нахождения на предприятии работник сам принимает решения, имеющие большую или меньшую организационную значимость. Особенно важные для предприятия решения принимают высшие руководители. Свобода воли и решений определяет сложность и «деликатность» (этический, нравственный аспект) управления персоналом;

3) мотивированный человек, т.е. работник, движимый определенными мотивами и стремящийся осуществить свои собственные цели, поэтому первейшая задача управления персоналом – обеспечение максимального совпадения личных мотивов и организационных целей;

4) член групповых объединений и коалиций. Это означает, что человек обычно принадлежит к ряду формальных и неформальных групп (или) организаций: представлен в органах производственной демократии, является носителем трудовых и гражданских прав, выступает членом профсоюза, принадлежит к определенным группам управленческой иерархии (является руководителем или подчиненным), имеет друзей, симпатии и антипатии, принадлежность к группам – одна из важных характеристик, учитываемых в управлении персоналом;

5) источник денежных и других расходов организации. Выполнение работником организационных функций предполагает соответствующее вознаграждение. Предприятие также несет расходы, связанные с оснащением рабочего места. Все это делает затраты на персонал одним из существенных факторов управления и хозяйствования;

6) наемный работник, находящийся в трудовых взаимоотношениях с работодателем, которые оформлены трудовым договором или контрактом. Это относится к персоналу последних веков, когда работники стали независимыми от работодателя и получили правовую защиту.

По существу синонимом понятия «персонал» является термин «кадры»². К категории «персонал» близки по своему содержанию «работники» («наемные работники») и «сотрудники». В последние годы в странах Запада для того, чтобы подчеркнуть партнерский характер отношений между собственниками и наемными работниками, широко применяется термин «сотрудники».

Причем он характеризует любых работников как подчиненных, так и руководителей.

Персонал неоднороден по своему составу. В России принято унаследованное от советских времен деление всего персонала в зависимости от участия в управлении и характере труда на две основные категории: производственный персонал (рабочие) и управленческий персонал (служащие). Производственный персонал, или рабочие, – это люди, занятые преимущественно физическим трудом и/или непосредственно воздействующие на предмет труда в процессе создания материальных ценностей. Пример этой категории персонала: рабочие сборочных цехов, слесари, токари, грузчики, наладчики оборудования и т.п.

Производственный персонал делится на две группы: основной персонал – рабочие, создающие профильные изделия или основную продукцию, и вспомогательный персонал – работники, занятые преимущественно в обслуживающих или вспомогательных подразделениях.

Управленческий персонал, или служащие, – сотрудники, занятые преимущественно умственным, в том числе управленческим трудом, а также его обеспечением. Как правило, это труд, связанный с получением и обработкой информации и с подготовкой и принятием управленческих решений, а также контролем за их исполнением, обслуживанием руководителей и персонала в целом. Управленческий персонал подразделяется на руководителей и специалистов. Руководители в отличие от специалистов наделены правом принятия решений относительно других людей и имеют в подчинении других сотрудников. Руководители бывают линейные, отвечающие за работу подразделения в целом, и функциональные, несущие ответственность за выполнение отдельных функций³. Функциональные руководители являются также линейными по отношению к сотрудникам своего подразделения.

Специалисты в зависимости от результатов труда делятся на три основных типа:

1) функциональные специалисты управления (экономисты, референты, маркетологи, советники и т.п.). Результатом их труда является получение и обработка управленческой информации;

2) инженеры (технологи, конструкторы и т.п.). Они заняты конструкторской и проектно-исследовательской работой, разработкой технологий, приборов и инструментов;

3) служащие – технические специалисты (лифтеры, курьеры, машинистки, официанты и т.д.). Обычно это люди, не имеющие высшего или среднего специального образования и выполняющие функции обслуживания руководителей и других сотрудников.

Управление качеством персонала прямо зависит от особенностей сотрудников, их места и роли в деловой организации.

В самой общей форме понятие «управление качеством персонала» можно охарактеризовать



как руководство сотрудниками, которым занимаются руководители, а также обеспечение организации квалифицированными работниками и их эффективное использование для реализации ее (организации) целей в рамках системы менеджмента качества (СМК). Назначение управления качеством персонала состоит в эффективном использовании и развитии трудового потенциала работников, человеческих ресурсов в целом.

Таким образом, управление качеством персонала существует в двух взаимосвязанных формах: как деятельность руководителей по повседневному управлению сотрудниками и как подчиненная этому специфическая управленческая функция, выполняемая службой персонала или отделом кадров.

Управление качеством продукции (услуг) осуществляется на основе международных, государственных, отраслевых стандартов и стандартов предприятий. При этом международные стандарты играют особую роль, так как служат основой расширения международной торговли и в целом экономического сотрудничества, способствуют ускорению научно-технического и социального прогресса. Опыт множества национальных организаций по управлению качеством обобщен в пакете международных стандартов ИСО 9000. В настоящее время серия стандартов ИСО 9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организации.

Стандарты ИСО содержат информацию и положения по разработке и применению систем качества, базирующихся на основных принципах концепции TQM – тотального (всеобщего) управления качеством.

Стандарт ИСО 8402 так определяет содержание современного менеджмента качества: «Метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее работников, ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей

долговременного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников организации и хозяйства в целом».

В этом же стандарте дается понятие качества, которое определяется как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

В стандарте ИСО 9000 : 2000 TQM определяется как менеджмент качества, полностью охватывающий организацию.

Следовательно, всеобщее управление качеством ставит в центр любого общественного и производственного процесса человека, так как любой процесс рассматривается как деятельность по удовлетворению потребителя, то есть как взаимодействие поставщика и потребителя. Причем потребители принято подразделять на внешних (клиенты, заказчики, общество) и внутренних (персонал).

На рис. 1 показаны пять групп основных «потребителей», то есть «субъектов», с которыми организация находится в постоянных отношениях.

Одно из ключевых предназначений TQM-ориентированных компаний заключается в выявлении и изучении реальных потребностей каждой из перечисленных групп с целью достижения и поддержания равновесия. Нельзя рассчитывать на долговременный успех, если остается неудовлетворенной хотя бы одна из групп потребителей. Таким образом, деятельность фирмы по обеспечению качества – нахождение компромисса между интересами всех заинтересованных потребителей.

Несмотря на отсутствие единого толкования концепции TQM, наличие особенностей ее применения в разных странах, можно выделить фундаментальные сущностные ее характеристики, такие как:

– ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований



Рис. 1. Основные группы потребителей предприятия



и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;

- взгляд на производственные отношения между работниками как на отношения потребителя с поставщиком;

- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;

- комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;

- смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);

- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество – дело каждого);

- непрерывное повышение компетентности сотрудников предприятия;

- концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;

- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах;

- оптимизация соотношения в триаде «качество – затраты – время»;

- обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов;

- непрерывное улучшение качества (концепции Джурана, «Кайзен», «Кайрио»).

Принципы TQM остаются центральными для многих организаций, пытающихся увеличить свою производительность. В корпоративной культуре компаний происходят позитивные изменения: в центре внимания находится обеспечение качества продукции и услуг, предоставляемых потребителям. Еще в 1991 г. Стивен Хилл из Лондонского института экономики разделил концепцию качества на два взаимосвязанных аспекта, имеющих непосредственное отношение к отбору персонала. Он сделал особый акцент на результативности соответствия продукта или услуги потребностям потребителя, а не производителя, определив качество как «соответствие потребностям потребителя». Тем не менее он признал, что достичь качества можно только тогда, когда эффективность операций внутри компании находится на уровне, обеспечивающем полную оптимизацию процессов⁴. В рамках вышесказанного деятельность по отбору персонала играет решающую роль в обеспечении качества: в компании создаются максимально эффективные процедуры отбора, таким образом нанимаются самые лучшие кандидаты, способные адаптироваться к потребностям потребителей. В итоге, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться в конечном продукте или услуге, производимых компанией, но и будет демонстрировать эффективность управления качеством персонала компании.

Структура (согласно БСЭ) – внутреннее строение, устройство, совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях⁵. Исходя из определения структуры, управление качеством персонала можно рассматривать следующим образом.

Структура системы управления качеством персонала может быть представлена в различных аспектах: организационно-институциональном, содержательном и технологически процессуальном. В организационно-институциональном плане система управления качеством персонала должна рассматриваться как разнообразная деятельность различных субъектов, направленная на управляемую подсистему для реализации целей организации. При этом очень важно подчеркнуть многоступенчатость управления качеством персонала, необходимость разделения функций управления качеством персоналом между различными участниками этого процесса и согласования их действий. Кроме того, в рамках этого подхода (организационно-институционального) очень важны вопросы соподчиненности различных субъектов управления качеством персонала, наделения их правами и ответственностью, делегирования полномочий. Субъекты управления качеством персонала не должны «находиться далеко» от реализации общеорганизационных целей, от основной деятельности, в том числе и по обеспечению качества.

Содержательный аспект системы управления качеством персонала, основываясь на выделении функций управления качеством персонала, его целей и задач функционирования в рамках организации, охватывает практически все задачи и решения, связанные с работой в области кадров – отбор, использование, повышение квалификации, оплата труда, определение должностных обязанностей (должностные инструкции) и др. С этой точки зрения ориентированное управление качеством персонала должно показывать какие действия и процессы должны быть осуществлены для реального обеспечения единства управления персоналом и менеджмента качества (TQM).

Наконец, рассматривая технологически процессуальный аспект управления качеством персонала, акцент смещается на методы, процедуры, программы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования и повышения их потенциала для реализации принципов концепции TQM, то есть акцент делается на определение и использование конкретных методов, организационных мероприятий, позволяющих воздействовать на персонал для приведения его качественных характеристик в соответствие с требованиями всеобщего управления качеством. Можно отметить еще один аспект выделения структуры этой системы – с точки зрения



процессов формирования, функционирования и развития системы. Для того чтобы обеспечить необходимое соответствие системы управления качеством персонала концепции TQM, она должна в полной мере соответствовать принципу «постоянного улучшения». При этом очень важно:

1) проводить периодические ревизии (аттестации) существующих систем управления качеством персонала с точки зрения их соответствия целям организации, обеспечения требуемого организации производственного поведения;

2) привлекать сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Подробно информировать отдел человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации;

3) обеспечить постоянное участие высшего руководства организации в разработке и пересмотре систем управления качеством персонала;

4) оценивать работу службы управления персоналом по результатам работы организации (степени достижения организационных целей).

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных⁶. Человеческий аспект в этих изменениях является фундаментальным, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Связь процессов вовлечения персонала, усиления его роли (буквально каждого работника) в обеспечении качества, расширения его прав (процесс делегирования прав, полномочий) и повышения ответственности можно отобразить в виде спирали, указывающей на взаимозависимость этих процессов. Чем выше уровень (степень) участия персонала в управлении, в том числе качеством (не только продукции и услуг, но и самих себя), тем больше должно быть делегировано ему прав и полномочий, тем выше его ответственность. Традиционный субъект управления (например, руководитель), делегируя права подчиненным, «превращает» их также отчасти в субъект управляющей системы, хотя и не полностью, так как сохраняется над ними управляющее воздействие.

Делегирование полномочий, следовательно, и участие в управлении может осуществляться как индивидуально, так и коллективно (в командах). Делегирование прав работникам осуществляется с помощью обучения, признания и вознаграждения. Процесс делегирования полномочий должен включать в себя:

– формирование готовности руководителей наделить подчиненных правами и ответственностью;

– обучение работников, способных принимать передаваемые им полномочия и ответственность;

– обеспечение двусторонней связи между

руководителями и работниками для обсуждения их работы;

– организация признания и вознаграждения.

В процессе делегирования полномочий сотрудникам размываются границы между руководителем и подчиненными, создаются «компании без границ». Изменение взаимодействия элементов организационно-институциональной системы управления качеством персонала должно базироваться на таких ценностях, как:

– уважение к личности;

– высочайшие стандарты интеграции;

– новаторство;

– помощь потребителю (в том числе внутреннему);

– работа в команде;

– достижение личного качества;

– взаимное доверие.

В большинстве случаев процесс коллективного участия должен быть встроен в существующую систему управления. Как правило, нет необходимости менять организационную структуру для расширения вовлечения персонала в процесс управления.

Одним из важных этапов управления качеством персонала является разработка должностных инструкций, где и определяются реальные (а не просто приписанные) обязанности, права и полномочия сотрудников организации. Разработка таких должностных инструкций является обязательной согласно международному стандарту ИСО 9000:2000.

Одним из важнейших принципов взаимодействия в системе управления качеством персонала и в целом во взаимоотношениях в рамках TQM-ориентированной организации являются уважение к человеческому достоинству и идеям, которые выдвигают работники, а также взаимное доверие. Только осуществляя их, можно добиться действительного участия всех сотрудников в процессе улучшения работы.

Интеграция всеобщего управления качеством и управления кадрами подразумевает переход к новому стилю руководства (таблица).

Новый стиль руководства, ориентированный на всеобщее качество, во многом кардинально отличается от старых представлений. Ключевой идеей является ориентация на заказчика (потребителя). В связи с широким спектром полномочий и ответственности работники получают большой простор для действий, где могут воплощать свою инициативу, в том числе помогать друг другу. И делать это именно с позиции своей компетенции, а не как скажет начальник⁷, т.е. развивается компетентный подход к персоналу. Во многих организациях благодаря новому стилю улучшились коммуникации между подразделениями и сотрудниками отделов, появились малые инициативные группы. Одной из важнейших особенностей нового стиля руководства является обоснованная и действенная мотивация, а именно индивидуальный подход к каждому сотруд-



Стиль руководства

Традиционный	Новый
Решения принимаются наверху	Заказчик представляет центр внимания
Каждое лицо ответственно только за свою собственную работу	Люди работают вместе и делают то, что необходимо, даже если это находится вне их служебных обязанностей
Общение медленное и исходит от руководства	Полномочия и ответственность коллективные
Минимальная связь между подразделениями	Изменения и системы связи быстрые и непрерывные
Внимание служащего сфокусировано на вершину (начальник)	Основное качество служащего – знать, как работать с другими людьми и делать свою работу компетентно
Руководство определяет, как выполнять задания	Сила исходит из знания, как мотивировать других лиц, а не из иерархической позиции в организации
Руководство не ожидает, что его персонал будет в достаточной степени мотивирован	Количество уровней управления относительно мало

нику. Все данные особенности определяют новый качественный подход к управлению.

Руководители ведущих российских организаций, внедривших процессно-ориентированные системы менеджмента качества, считают, что успешность их разработки и совершенствования во многом определяется:

- глубоким пониманием значимости приверженности руководства и сотрудников предприятия принципам TQM;
- вовлеченности в работу по качеству всего коллектива и формирования системы лидерства;
- непрерывного обучения, направленного на формирование и развитие компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения профессиональной деятельности с учетом изменяющихся целей и задач предприятия, требований к качеству продукции и результативности бизнес-процессов.

В подобных условиях система управления персоналом организации рассматривается как неотъемлемая часть его системы менеджмента качества, а сотрудники воспринимаются руководством как источник интеллектуального потенциала, необходимого для обеспечения устойчивого развития предприятия.

В. Голкина отмечает, что максимальное использование интеллектуального потенциала персонала и достижение вовлеченности в работу по качеству всего коллектива становится возможным в случае⁸:

- обеспечения соответствия целей предприятия и его отдельных сотрудников;
- формирования атмосферы свободного обсуждения проблем и создания условий, благоприятных для успешного труда;
- развития системы мотивации сотрудников к выполнению работ без ошибок с первого раза и учреждения программ непрерывного повышения квалификации.

Проблемы вовлеченности всего коллектива в работу по качеству, формирования персональных и организационных знаний, лидерства и распределения ответственности являются сегодня актуаль-

ными для многих промышленных предприятий. Поэтому должны быть определены основные функции, реализуемые в системе управления персоналом в условиях всеобщего менеджмента качества.

Можно выделить три основных группы функций в системе управления персоналом в условиях TQM, тесно взаимосвязанных между собой.

1. Создание и поддержание корпоративной культуры качества на предприятии.

Реализация функций первой группы подразумевает определение базовых ценностей качества на предприятии; выбор методов формирования и постоянного развития выделенных ценностей у руководителей и других сотрудников предприятия, в том числе и потенциальных; развитие в данном контексте взаимовыгодных отношений с образовательными учреждениями, являющимися одним из поставщиков квалифицированных кадров для предприятия.

К основным ценностям, которые должны поддерживаться большинством сотрудников предприятия, относят:

- обязательность понимания и реализации миссии предприятия, поставленных целей и задач (в том числе в области качества) на всех уровнях управления, всеми сотрудниками предприятия;
- ориентацию на требования и ожидания потребителей (внешних и внутренних) и других заинтересованных сторон в деятельности предприятия;
- восприятие качества производимой продукции как одного из важнейших конкурентных преимуществ данного предприятия и безусловный мотивационный приоритет качества продукции над количеством;
- соблюдение принятых правил реализации и управления процессами, выделенными в СМК предприятия;
- формирование культуры лидерства во всех подразделениях и службах предприятия;
- добросовестное отношение к выполняемым работам и производимому продукту на каждом рабочем месте;



– понимание важности группового решения проблем качества;

– склонность к инновациям и изменениям в деятельности предприятия.

2. Формирование социальной структуры и обеспечение социально-психологической поддержки сотрудникам предприятия.

Реализация функций второй группы в системе управления персоналом подразумевает:

– адаптацию вновь поступивших на предприятие сотрудников к нормам и правилам производства, в том числе и к нормам, касающимся качества производимой продукции или услуги;

– обеспечение персонала надлежащими производственными и бытовыми условиями, формирование социальной инфраструктуры предприятия;

– реализацию программ социального развития предприятия, направленных прежде всего на оказание помощи отдельным категориям социально незащищенных работников и пр.;

– обеспечение коррекционного воздействия на социально-психологический климат в коллективе, устранение внутренних конфликтов, стресса, неизбежных при трансформации деятельности предприятия в условиях внедрения новых ценностей TQM;

– формирование и развитие системы мотивации персонала, в том числе и мотивации на производство качественного продукта, сокращение времени производственного цикла и производственных издержек;

– обеспечение взаимосвязи принятой системы материального и морального стимулирования персонала с системой оценки результативности труда и процессов системы менеджмента качества.

3. Формирование системы оперативно-кадрового управления персоналом предприятия.

Реализация функций третьей группы подразумевает:

– нормирование труда и численности различных категорий персонала, обеспечивающих производство продукции, соответствующей требованиям потребителя, в количестве, удовлетворяющем реально существующий спрос на рынке;

– планирование компетенций персонала, необходимых для успешного выполнения сотрудниками задач в профессиональной деятельности с учетом стратегии развития предприятия, требований к качеству выпускаемой продукции и результативности процессов системы менеджмента качества;

– профессиональный отбор претендентов на рабочие места, в рамках которого акцент делается на определение компетентности потенциального работника, его обучаемости, а также непротиворечивости его ценностной ориентации корпоративной культуре предприятия;

– прием, увольнение, перемещение сотрудников с учетом реальной потребности подразделений предприятия в человеческих ресурсах соответствующего качества;

– оценку персонала на основе сформированных критериев и методов, позволяющих получать информацию о степени соответствия требуемой и фактической компетентности сотрудника;

– формирование системы управления карьерой работников предприятия, учитывающей их достижения в области качества;

– обучение персонала, ориентированное на непрерывную опережающую подготовку персонала к планируемым изменениям как в технико-технологическом, так и в организационном базисе производства и основанное на компетентном подходе.

Согласно определению, компетентность – это знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни⁹, а также область полномочий управляющего органа, должностного лица; круг вопросов, по которым они обладают правом принятия решений; зона полномочий тех или иных органов и лиц устанавливается законами, другими нормативными актами, положениями, инструкциями, уставами¹⁰. Компетентный подход базируется на знаниях, навыках и опыте (компетенции) исполнителей¹¹. Компетентный подход оптимален для сферы услуг. При компетентном подходе предоставляется определенная свобода действий и возможность проявить свои профессиональные навыки.

Таким образом, в основу управления качеством персонала предприятия в условиях TQM должны быть заложены принципы достижения организационных целей за счет обеспечения требуемой ценностной ориентации сотрудников, необходимого производственного поведения, эффективного использования личностного и интеллектуального потенциала каждого из сотрудников предприятия, непрерывного обучения, направленного на формирование и развитие требуемых компетенций сотрудников, а также информационной осведомленности сотрудников.

В современной практике управления принято выделять следующие методы управления персоналом:

• экономические – оплата труда, социальные выплаты и льготы, создание рабочих мест, система профессионально-должностного продвижения;

• социально-психологические – формирование социально-психологического микроклимата в коллективе, социальное стимулирование;

• организационные – стабилизирующего воздействия, распорядительные, дисциплинарные, административные;

• правовые – авторитарные, автономные.

В сфере управления качеством персонала очень популярен компетентный подход. Он представляется многим специалистам весьма важным, поскольку он может позволить использовать в сфере услуг различные философии построения систем менеджмента и систем управления персоналом. При использовании компетентного подхода к составлению документации специалистам предоставляется определенная



свобода действий и возможность проявить свои профессиональные навыки.

Часто вопросы управления качеством персоналом считают не очень существенными. Однако если говорить о принципе комплексности, то имеет смысл рассматривать две стороны управления качеством: «жесткую» и «мягкую». «Жесткая» включает в себя набор методов, связанных с использованием основных инструментов управления качеством; «мягкая» включает в свое проблемное поле управление человеческими ресурсами и культурными изменениями. При этом предполагается, что хорошо обученные и активные работники способны внести более весомый вклад в организационный успех.

К. Рис и Э. Доран, основываясь на материалах VI Всемирного конгресса по управлению качеством, утверждают, что в настоящее время усиливается стратегический подход к управлению персоналом¹². Стратегически ориентированная HR-политика использует множество рычагов воздействия, например оплату труда, проектирование работы, связь, отбор, обучение и тренинги, информацию, а также условия труда. Если исходить из того, что стратегия управления человеческими ресурсами является главным компонентом TQM, то каждый из названных рычагов должен быть рассмотрен при конструировании и реализации стратегии TQM.

Одним из методов управления качеством персонала, привлечших особое внимание в последние годы, стал отбор работников. Отбор был включен в список важнейших задач управления человеческими ресурсами. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации.

Способные работники – это те, кто может решать определенные задачи. Традиционный процесс отбора включает детальное описание работы, основанное на анализе задач, последовательно решаемых в процессе ее выполнения. Данный подход реализуется далее в определении личных качеств работника, которое строится соответственно описанию работы. Стандартные техники определения личности позволяют учитывать следующие факторы: внешние данные, образование, мотивацию и умственные способности кандидатов.

В процессе выбора необходимо сосредоточиться на выявлении людей, которые могут научиться реализовывать различные способы карьерного продвижения, доступные в организации. В традиционном подходе, основанном на рабочих задачах, организации просто заботятся о заполнении рабочих мест, а способностям сотрудников не уделяют должного внимания. Возрастает значение управленческой компетентности и потребности выявлять ключевые организаторские навыки, которые лежат в основе эффективного менеджмента.

Требования к работнику должны учитывать приверженность принципам TQM. Методы отбора, такие: как интервью, групповые дискуссии, устные сообщения кандидатов, могут быть использованы для того, чтобы сосредоточиться на проблемах, связанных с качеством. Такой акцент никоим образом не ограничивает возможности измерения «инновационности» и «гибкости». Комплексное управление качеством дает импульс для выявления и измерения требований к работнику, связанных с конкретной должностью (рис. 2).

Грамотная программа введения в должность нового сотрудника (или штатного сотрудника,



Рис. 2. Отбор работников на основе принципов комплексного управления качеством



переведенного из другого подразделения) сможет ему быстрее адаптироваться и начать выполнять свои прямые обязанности как можно более качественно и продуктивно. Также может практиковаться наставничество как один из вариантов программы введения в должность. Наставником может быть назначен только очень квалифицированный, опытный и авторитетный человек. Иначе желаемый результат вряд ли будет достигнут. Одним из основных принципов TQM является вовлеченность всех в процесс улучшения, тем более это касается улучшения кадров (самосовершенствование)¹³. Для привлечения хорошего сотрудника нужно создать необходимые условия. Очень важно, чтобы квалифицированный специалист продолжал развиваться, тем самым повышая качество своей работы и принося организации все большую пользу, поэтому проведение соответствующих тренингов и обучений является определяющим фактором в повышении качества сотрудников. Для начала (на начальном этапе развития организации в этом направлении) это могут быть тренинги по лидерству, ситуативному руководству, отборочному интервью, постановке задач, оценке и обратной связи, навыкам принятия решений и решения проблем, коммуникативным навыкам, управлению конфликтом, управлению стрессом, управлением временем и самоменеджменту. Обучение на специальных курсах обеспечивает повышение квалификации работника и накопление опыта. Важно знать мнение самого работника, какие знания, опыт и навыки необходимы ему на данный момент для достижения поставленных целей.

Разработка должностных инструкций является одним из основных методов управления качеством персонала. В должностной инструкции отражаются реальные права и полномочия, основные и дополнительные обязанности, компетентность сотрудника. При переходе на новый стиль управления согласно ИСО 9000:2000 пересмотр старых должностных инструкций является обязательным.

Аттестация персонала, как метод управления качеством персонала, является неотъемлемой. С ее помощью удобно и эффективно отслеживается процесс роста, повышения квалификации, профессиональные достижения и опыт сотрудника, особенно с качественной стороны. Руководитель (лидер) должен сам определять направления роста своих сотрудников и способствовать этому, обеспечивая всеми необходимыми ресурсами, а квалифицированный персонал является неотъемлемым ресурсом системы менеджмента предприятия и для реализации философии TQM в организации.

Управление карьерой – это управление продвижением сотрудника внутри компании в соответствии с целями ее развития, ценностями и вектором наращивания компетенций организации. В управлении карьерой сотрудника очень важно,

чтобы его цели развития и долгосрочные цели компании, ценностные шкалы постоянно анализировались и совмещались. В противном случае ошибки управления карьерой могут привести к потере сотрудника, переходу его к конкурентам, а также появлению у него враждебного настроения.

Персонал компании необходимо мотивировать к качественному труду и к участию в процессе непрерывного улучшения.

По мнению Э. Деминга, 96% проблем обусловлено неправильной системой менеджмента и только 4% ошибками исполнителя¹⁴.

Существуют три направления мотивации:

- принуждение (не приветствуется, но иногда оказывается единственным выходом);

- мотивация (например, вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается за достижение определенных результатов);

- самомотивация (когда человек сам хочет качественно выполнить поставленную цель и видеть результат своей работы, у него формируются внутренние мотивы для выполнения задач).

Несмотря на кажущееся благополучие компании на сегодняшний день, руководство должно позаботиться и о будущем. Кадровый резерв – это будущее компании в человеческом измерении. Он обеспечивает безопасность, непрерывность, преемственность и устойчивое развитие одного из главных источников конкурентного преимущества – человеческого ресурса.

Кадровый резерв включает в себя следующие должности:

- топ-менеджеров,
- линейных и функциональных руководителей,
- ключевых специалистов (компетентов).

Классический резерв кадров формируется по трем уровням: А (актуальный резерв), В (резерв выдвижения), С (долгосрочный/стратегический резерв кадров).

Формирование кадрового резерва проводится в соответствии с кадровой политикой и стратегиями компании. Все кандидаты перед зачислением в кадровый резерв проходят профессиональный отбор по определенным критериям, в соответствии с используемым инструментом отбора.

В таком тонком деле, как управление качеством персонала организации важно, чтобы руководитель не забывал про свое лидерство (один из основополагающих принципов TQM) и своим примером показывал всем своим сотрудникам направление для дальнейшего развития, повышения качества своей работы и культуры организации.

Примечание

¹ См.: Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки /Пер. с англ. Т.Э. Огорокова. М.: Вершина, 2005.



- 2 См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2006.
- 3 См.: Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. 5-е изд., стер. М.: Академия, 2007.
- 4 См.: Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Указ. соч.
- 5 См.: Бармаков Б.П. Терминология управления // <http://www.itmc.ru/publications/b02.htm>.
- 6 См.: Управление персоналом: требования систем менеджмента качества. 2004. № 12 // <http://www.findjob.ru/?tid=21317>.
- 7 См.: Дубровина Л.А. Организация работы с персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством // <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/secba/Doc3.HTML>.
- 8 См.: Голкина В. Особенности управления персоналом предприятия в условиях всеобщего менеджмента качества (TQM) // Управление персоналом. 2007. № 8.
- 9 См.: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
- 10 См.: Справочник экономических терминов. <http://upr.org.ru/DictK.htm>.
- 11 См.: Система менеджмента качества ISO 9001: 2000 // <http://www.chelbis.ru/serve/consult/CMK/>.
- 12 См.: Рус К., Доран Э. Отбор служащих в контексте комплексного управления качеством // Персонал Микс. 2001 (№ 5 <http://cfm.ru/press/pmix/2001-5/04.shtml>).
- 13 Персонал – важнейший ресурс предприятия. Все о качестве. Отечественные разработки. Вып. 3; М.: Трек, 2001.
- 14 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. О.П. Глудкина. М.: Радио и связь, 1999.

УДК [336.221]

ПОНЯТИЕ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ В РОССИИ

И.А. Сушкова

Саратовский государственный университет,
кафедра финансов и кредита
E-mail: irinasushkova@mail.ru

В статье дается понятие налогового администрирования. Анализируется эволюционное развитие процессов налогообложения. Рассматриваются проблемы и особенности налогового администрирования в России. Выделяются направления совершенствования налогового администрирования в современной России.

Ключевые слова: налоговое администрирование, налоговая система, налоговый контроль, налогоплательщик, налоги, налоговые отношения.

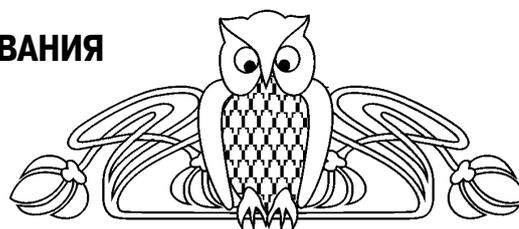
The Question of Taxation Management and Peculiarities of Russian Taxation Management

I.A. Sushkova

The article highlights the question of taxation management. Evolutionary development of taxation system is analyzed. The author examines the problem and peculiarities of Russian taxation management. The improvement ways of taxation management in present-day Russia are indicated.

Key words: taxation management, taxation system, taxation inspection, taxpayer, taxes, taxation relations.

Главной задачей построения современной налоговой системы является гармонизация налогового администрирования – реализация системы налоговых отношений, обеспечивающей долгосрочный и устойчивый баланс интересов государства и налогоплательщиков. В настоящее время существует неясность в определении понятия «налоговое администрирование». В действующем Налоговом кодексе РФ (НК РФ) данный термин фактически отсутствует, а в многочислен-



ных подзаконных актах имеет различное, часто противоречивое значение. Среди российских экономистов также до сих пор отсутствует единство в понимании налогового администрирования. Одни считают, что налоговое администрирование – это деятельность уполномоченных органов власти, связанная с осуществлением функций налогового контроля и привлечения к ответственности за налоговые правонарушения виновных лиц. Другие под налоговым администрированием понимают, по сути, проблемы налогового контроля. Можно согласиться с мнением Л.И. Гончаренко, что содержание налогового администрирования шире, чем налоговый контроль, но при этом оно является органической частью управления налоговой системой. Налоговое администрирование – это комплексное понятие, требующее системного подхода. Отсюда весьма широко понимание его содержания: от управления налоговой системой и налогообложением в целом (наиболее широкое понимание) до деятельности налоговых органов по контролю за правильностью исчисления и уплатой налоговых платежей (более узкое понимание)¹. Таким образом, можно сказать, что налоговое администрирование – это определяющая часть управления налоговой системой, внутренний фактор ее развития.

Исторически при рассмотрении вопросов налогообложения основное внимание уделялось непосредственно самим налогам. Считается, что впервые системный анализ проблем обеспечения сбора налогов был опубликован в 1662 г. родона-