

В.Д. Дорофеев, д-р техн. наук, проф.;  
А.Н. Шмелева, канд. экон. наук, доц.  
Пензенский государственный университет, г. Пенза  
А.И. Дмитриев, генеральный директор  
ОАО «Пензенский арматурный завод», г. Пенза

## ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В статье рассматриваются внутриорганизационные изменения в управлении трудовыми ресурсами при внедрении системы менеджмента качества в соответствии со стандартами серии ИСО 9000:2000. На примере ОАО «Пензенский арматурный завод» показаны пути повышения инновационной восприимчивости персонала при построении на предприятии системы управления качеством на основе использования концепции всеобщего управления качеством.

В условиях постоянно меняющейся внешней среды эффективность и конкурентоспособность организации определяются в первую очередь ее приспособляемостью к внешней среде (посредством учета факторов макро- и микро- перемен с помощью управления восприимчивостью к инновациям в инновационной сфере), а лишь затем внутренними факторами производства. Следовательно, основной задачей менеджмента становится развитие потенциала инновационной восприимчивости и эффективности предприятий и их трудовых ресурсов. Современные организации имеют многоаспектные задачи и стратегии их реализации, поэтому классификация факторов эффективности является многосторонней и максимально соответствующей структуре организации и/или циклу изготовления продукции.

Система управления эффективностью компании состоит из трех взаимосвязанных элементов (табл. 1)<sup>1</sup>.

Сложившаяся в российских компаниях на сегодняшний день система управления эффективностью внутренних процессов, а также качеством продукции и услуг характеризуется следующими чертами:

- фрагментированность – в одних структурных подразделениях элементы системы управления качеством уже присутствуют, в других вопросы управления качеством еще не вынесены на повестку дня;
- неэффективность информационного обмена – отсутствие единого координационного центра, куда стекалась бы информация по вопросам, связанным с управлением качеством;
- отсутствие формализации и закрепления во внутриорганизационной нормативной базе «лучшей практики» и невозможность тиражирования оптимизационных решений в масштабах сети;
- отсутствие единой идеологии и методических подходов к управлению качеством.

<sup>1</sup> Бугров Д. Метрика эффективности. «Вестника McKinsey». № 3. Режим доступа: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)

Таблица 1

Элементы управления эффективностью компании

Направления повышения эффективности	Элементы направлений	Описание элементов
Этика результативности	Последовательное использование рычагов контроля и мотивации	Кадры. Финансовый контроль и планирование. Операционный контроль и планирование. Стимулы. Возможности развития и роста. Ценности организации
Этика результативности	Постановка задач	Четко определенная стратегия. Ожидания от организации и приоритеты
	Структура ответственности	Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы. Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач
Управление результатами бизнеса	Измерение и оценка результатов	Показатели эффективности и факторы, их определяющие. Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
	Постановка задач	Постановка целей от возможного, а не от достигнутого. Сравнительный анализ. Подробные планы работы
	Процесс управления	Периодический анализ результатов. Исследование причин расхождений. Корректировка и принятие мер
Управление эффективностью персонала	Параметры и критерии оценки	Постановка целей и задач. Система оценки результатов
	Процесс оценки персонала	Периодическая оценка. Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков
	Последствия	Компенсация и материальные стимулы. Развитие карьеры. Планы действий по исправлению сложных ситуаций

Построение системы управления качеством на предприятии должно осуществляться с учетом лучшей мировой практики в области управления качеством и на основе использования отдельных элементов признанных и получивших широкое распространение концепций и методик управления качеством. Прежде всего необходимо обеспечить реализацию основного принципа концепции всеобщего управления качеством (*Total Quality Management – TQM*) – внедрение комплексного подхода к качеству и интеграцию показателей качества в систему управления предприятием и систему оценки эффективности деятельности. Все структурные

подразделения должны нести полную ответственность за качество на каждом уровне и внедрять методы производства и управления, направленные на «встраивание» качества в продукцию. В стандартах серии ИСО 9000:2000 (рис. 1) *менеджмент качества* рассматривается как «скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству».

Таким образом, речь идет о процессном подходе к управлению, который отражает стремление интегрировать все виды деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку взаимосвязанных функций (рис. 2).<sup>3</sup>

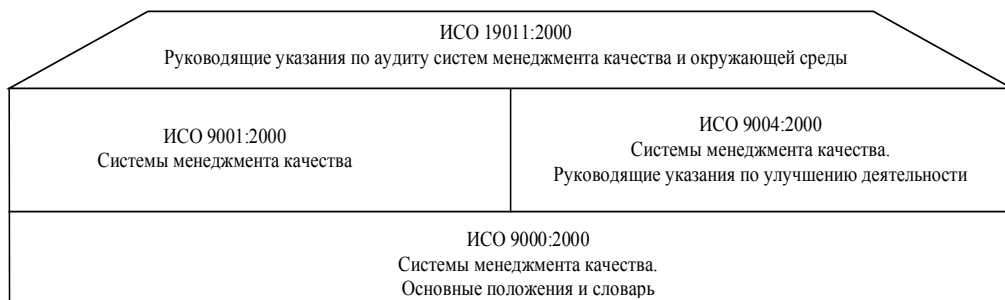


Рис. 1. Структура базовых стандартов ИСО серии 9000:2000<sup>2</sup>

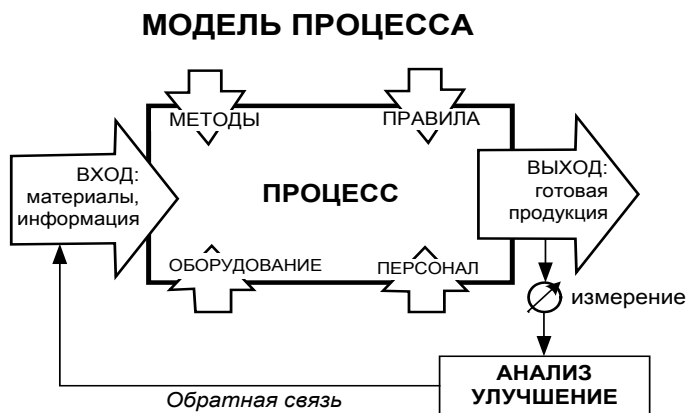


Рис. 2. Модель процесса

<sup>2</sup> Методика определения процессов Системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО 9001:2000. НПП «ПИРС-КОНСАЛТ», 2001 г. 110 с.

<sup>3</sup> Вейцман Э.М. Универсальный критерий качества. Стандарты и качество. 2001. № 11.

Процессы предприятия следует задокументировать в той степени, которая требуется для поддержания результативной и эффективной работы. Документация, связанная с процессами, способствует:

- определению и доведению до сведения персонала важных характеристик процессов;
- подготовке по вопросам функционирования процессов;
- анализу, пересмотру и совершенствованию процессов;
- обмену знаниями и опытом в командах и рабочих группах;
- проведению измерений и аудита процессов;
- анализу, пересмотру и улучшению процессов.

Переход от функциональной к процессной схеме управления деятельностью предприятия требует изменения образа мышления и стиля работы всего персонала и является этапом разрушения сложившихся стереотипов. Необходимо быть готовыми к ситуациям, когда распределение ответственности за межфункциональный процесс может вызвать резкое отторжение в некоторых из структурных подразделений организации.

Модель всеобщего управления качеством указывает, что оперативность процесса реагирования на изменение требований рынка и создание продукта, удовлетворяющего ожиданиям потребителя, возможна только в том случае, когда в этом процессе активно и осознанно участвует весь персонал предприятия (рис. 3).<sup>4</sup>

Как следствие, реформированию подвергаются такие направления менеджмента персонала предприятия, как планирование трудовых ресурсов; поиск и отбор работников; подготовка и переподготовка кадров; оценка результатов и мотивация; оценка удовлетворенности персонала.

Первым шагом по построению *эффективной модели системы управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении СМК по стандартам серии ИСО 9000:2000* является формулирование и принятие Концепции системы управления трудовыми ресурсами, состоящую из следующих разделов:

1. Назначение, цели и область действия концепции.

<sup>4</sup> Бабушкина Е.А. Управление эффективностью компании. Корпоративный менеджмент. Режим доступа: www.cfin.ru.

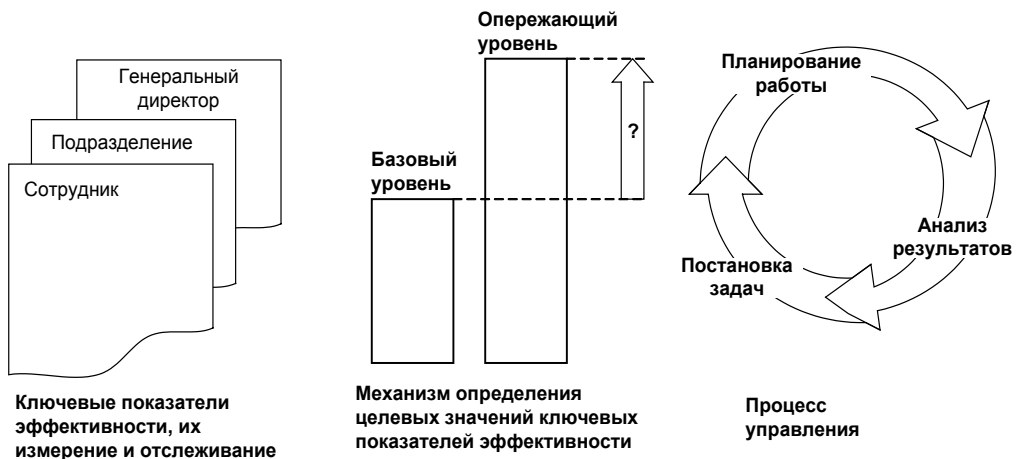


Рис. 3. Элементы системы управления эффективностью компании

2. Должностные лица, которые должны знать и использовать концепцию в своей работе.
  3. Стратегические цели и основные направления кадровой политики.
  4. Принципы работы с персоналом.
  5. Организационно-штатная политика:
    - контроль организационной структуры и документооборота системы управления трудовыми ресурсами, анализ потребностей в персонале;
    - подбор, оформление, адаптация и увольнение работников;
    - планирование карьеры, разработка индивидуальных программ развития и ротации работников;
    - подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;
    - контроль и оптимизация социально-психологического климата;
    - формирование и поддержание корпоративной культуры.
  6. Финансовая политика в отношении работников:
    - стандарты результативности труда и должностных обязанностей;
    - система оплаты труда, премирования, нематериального стимулирования и социальных льгот;
    - система контроля и оценки результатов труда.
  7. Информационная политика в работе с трудовыми ресурсами:
    - технологии сбора и анализа информации о трудовых ресурсах;
    - механизм учёта, хранения и периодичность обновления информации о трудовых ресурсах;
    - система информирования работников о задачах и успехах предприятия, его подразделений и отдельных работников;
    - документационное обеспечение управления трудовыми ресурсами.
  8. Система управления трудовыми ресурсами:
    - цели и задачи руководителей различного уровня в системе управления трудовыми ресурсами;
    - цели и задачи комиссий по аттестации и развитию работников;
    - цели, задачи, состав, структура, функции и подчинённость подразделений предприятия по управлению трудовыми ресурсами;
    - принципы взаимодействия между подразделениями предприятия и кадровыми службами.
  9. Приоритетные направления в работе по управлению трудовыми ресурсами:
    - работа с резервом кадров;
    - обучение руководителей всех уровней в системе управления трудовыми ресурсами;
    - подбор и подготовка молодых специалистов, аттестация работников;
    - подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников предприятия.
- Исходя из опыта подготовки компании к сертификации по стандартам серии ИСО 9000:2000 к основным видам документационного обеспечения управления трудовыми ресурсами можно отнести:
- Положение о персонале и (или) внутреннего трудового распорядка;
  - Положение о подборе и расстановке работников;
  - Положение об аттестации работников;
  - Положение о системе работы с резервом кадров;
  - Положение об адаптации работников предприятия;
  - Положение о материальной помощи работникам предприятия;

- Стандарты предприятия о порядке подготовки, утверждения и пересмотра положений о подразделениях и должностных инструкций работников;
- Стандарт предприятия или положение о системе обучения, переподготовки и повышения квалификации работников;
- Положение о рационализаторской деятельности;
- Положение о материальной ответственности работников;
- Положение о контроле за состоянием социально-психологического климата;
- Положения о подразделениях и должностные инструкции (инструкции о трудовых обязанностях) работников;
- Положение о защите коммерческой тайны.

Перечисленные документы должны быть объединены в единую систему и тесно связаны с СМК. Высшее руководство компании должно не только иметь представление о СМК, но и осуществлять контроль за её разработкой, внедрением и функционированием. Успешное руководство и управление организацией требует систематического и открытого менеджмента.

Перед высшим руководством стоит задача рассмотреть такие меры, как участие в проектах по улучшению, поиск новых методов, решений, а также создание среды, способствующей вовлечению и развитию работников.

Организации следует определить потребности и ожидания своих работников в признании их деятельности, удовлетворённости работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников. Руководству следует улучшить результативность и эффективность организа-

ции, в том числе системы менеджмента качества, через вовлечение работников и их поддержку. В качестве помощи в достижении целей улучшения своей деятельности организации необходимо поощрять вовлечение и развитие своих работников посредством:

- планирования обеспечения постоянной подготовки и карьеры;
- определения полномочий и ответственности персонала;
- разработки индивидуальных и групповых целей, менеджмента выполнения процесса и оценивания результатов;
- содействия вовлечению работников при постановке целей и принятии решений;
- признания и вознаграждения;
- содействия открытому, двустороннему обмену информацией;
- постоянного анализа потребностей своих работников;
- создания условий, поощряющих нововведения;
- обеспечения эффективной групповой работы;
- информирования о предложениях и мнениях;
- использования измерений степени удовлетворённости работников;
- выяснения причин прихода работников в организацию и их увольнения.

Необходимо оценить роль работников в процессах с тем, чтобы: обеспечивать охрану труда персонала; обеспечивать наличие требуемых навыков; поддерживать координацию процессов; обеспечивать выходные данные для анализа процессов, получаемых от работников; содействовать внедрению нововведений, предлагаемых работниками. Принципы менеджмента качества ИСО 9004:2000 (рис. 4) были разработаны для применения высшим руководством с целью улучшения деятельности организации.

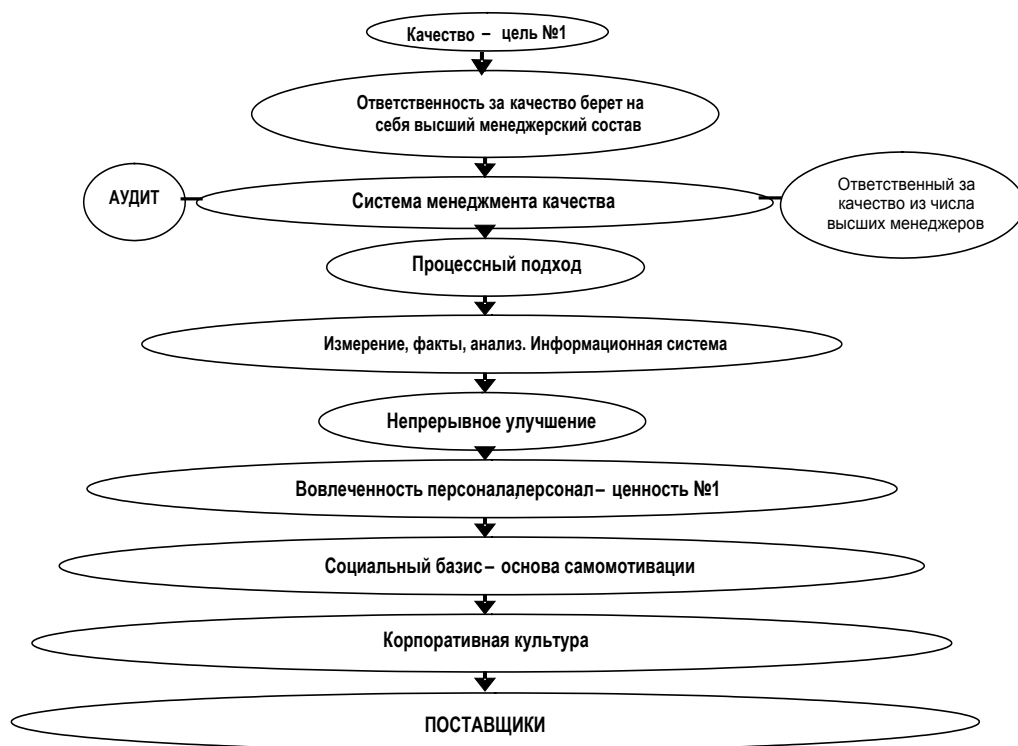


Рис. 4. Принципы менеджмента качества

Таким образом, основными условиями для осуществления такого нововведения как модель системы управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении СМК по стандартам серии ИСО с целью повышения его эффективности являются<sup>5</sup>:

1. *Ответственность руководства и лидерство* – создание условий для проведения улучшений является ответственностью высшего руководства.

2. *Ценности, позиции и поведение*:

- фокус на удовлетворение внутренних и внешних потребителей;
- вовлечение всей цепи от поставщиков до потребителей в улучшение качества;
- демонстрация обязательств, ли-

дерства и вовлеченности руководства;

- подчеркивание, что повышение качества – это часть работы каждого как в команде, так и индивидуально;
- подход к проблемам через улучшение процессов;
- непрерывное улучшение всех процессов;
- установление открытых взаимодействий на основе данных и информации;
- поддержка командной работы и уважение к индивидуальности;
- принятие решений на основе анализа фактов.

3. *Цели улучшения качества* должны быть: установлены в организации; связаны с целями бизнеса; сфокусированы

<sup>5</sup> ИСО 9004-4:1994

на удовлетворение потребителя и улучшение процессов; понятны; стратегия достижения цели должна быть понятна и согласована; регулярно пересматриваемыми и отражать изменения ожиданий потребителя.

4. *Коммуникации и командная работа*: необходимо создать условия для разрушения организационных персональных барьеров; необходимо доверие.

5. *Признание*: признание и подчеркивание успехов; систему вознаграждений следует совместить с признанием улучшения процессов; следует избегать появления внутреннего соперничества.

6. *Обучение и тренинг*: обучение всех; обучение непрерывно; обучение принципам и практике улучшения; обучение инструментарию; пересмотр программ обучения; оценка эффективности.

Сильное и настойчивое руководство, компетентный персонал, современные методы обучения в профессиональной подготовке всех членов организации являются существенными факторами для успешной реализации TQM и, как следствие, повышения конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на то, что в принципах менеджмента сказано, что работники всех уровней составляют основу организации и их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать их способности, созданию и совершенствованию систем управления персоналом зачастую не уделяется должного внимания. При этом игнорируется, что все бизнес-процессы, машины и механизмы не функционируют сами по себе, ими управляют люди. Следовательно, в решении вопросов СМК немаловажную роль, кроме технических и производственных подразделений предприятия, играют и кадровые службы.

К основным направлениям деятельности кадровых подразделений организации в условиях применения стандартов серии ИСО прежде всего относятся<sup>6</sup>:

- подготовка необходимого документационного обеспечения деятельности по управлению трудовыми ресурсами;
- внедрение разработанных документов в повседневную деятельность предприятия и контроль их исполнения;
- совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами и системы управления предприятием в целом.

Международный стандарт ИСО 9001:2000 в области трудовых ресурсов требует, чтобы персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Для этого организация должна:

- определить необходимую компетентность для персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- обеспечить подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения других потребностей;
- оценивать результативность принятых мер.

В этом отношении первоочередной задачей является проведение работы с персоналом. Учитывая тот факт, что в настоящее время как таковое четкое понимание системности, ответственности за результаты труда у многих сотрудни-

<sup>6</sup> Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000. М.: Дело и сервис, 2006. 368 с.



ков российских предприятий отсутствует, необходимо прежде всего начать пропагандистскую работу по подготовке сотрудников компании к внедрению новых методов работы и совершенствованию восприятия ими всех тех процессов, которые предполагается модернизировать в результате осуществления мероприятий по повышению качества. Необходима переориентация сотрудников на системную работу, основанную на ответственном взаимодействии внутри предприятия при осуществлении ими своих должностных обязанностей. Необходимо уже на подготовительном этапе достичь заинтересованности сотрудников в участии в построении новой системы работы.

В дополнение к агитационным мерам необходимо организовать целевое обучение и повышение квалификации сотрудников организации. Для этого необходимо сформировать перечень целевых направлений, по которым необходимо в ближайшее время обучить сотрудников, что позволит к моменту начала внедрения СМК иметь качественный кадровый потенциал, способный осуществить внедрение и отладку механизмов повышения качества на местах.

При формировании целевых направлений обучения и целевых групп сотрудников для обучения необходимо ориентироваться на дальнейшее построение новой системы внедрения и контроля СМК, в соответствии с которой контроль реализации СМК осуществляется наиболее квалифицированными менеджерами различных уровней управления.

Важным элементом подготовки внедрения СМК является актуализация нормативной базы по основным производственным и бизнес-процессам предприятия и приведение нормативной и технической документации в соответствие современным требованиям, стандартам и условиям функциони-

рования структурных подразделений организации.

Внедрение процедур повышения качества труда требует, зачастую, изменения корпоративной культуры предприятия. В первую очередь культуры и квалификации управляющего персонала среднего звена. Именно от этой группы управляющих зависит, удастся или нет вовлечь рядовых сотрудников в процесс тотального совершенствования технологий и контроля качества, внедрить в сознание понимание того, что повышение качества ведет к снижению затрат. Обучение качеству и оценка эффективности управления предприятием предполагает соблюдение таких принципов, как непрерывность и вовлеченность членов общества на всех этапах обучения, а также производственной деятельности, что ведет к появлению такого понятия, как самообучающаяся организация, то есть организация в которой процесс обучения является постоянным и постепенно становится своеобразной потребностью персонала (рис. 5).

Развитие персонала организации может осуществляться в рамках процесса «Менеджмент персонала (Управление персоналом)». Целью реализации данного процесса являются<sup>7</sup>:

- обеспечение функционирования бизнес-процессов трудовым ресурсом, обладающим необходимой подготовкой, компетентностью и осведомленностью, стимулирование и мотивация персонала на достижение стратегических целей и задач предприятия;
- увеличение выработки на одного работающего;
- обеспечение роста средней заработной платы с опережением темпов инфляции.

<sup>7</sup> в соответствии с МС ИСО9001:2000 пункт 6.2.2

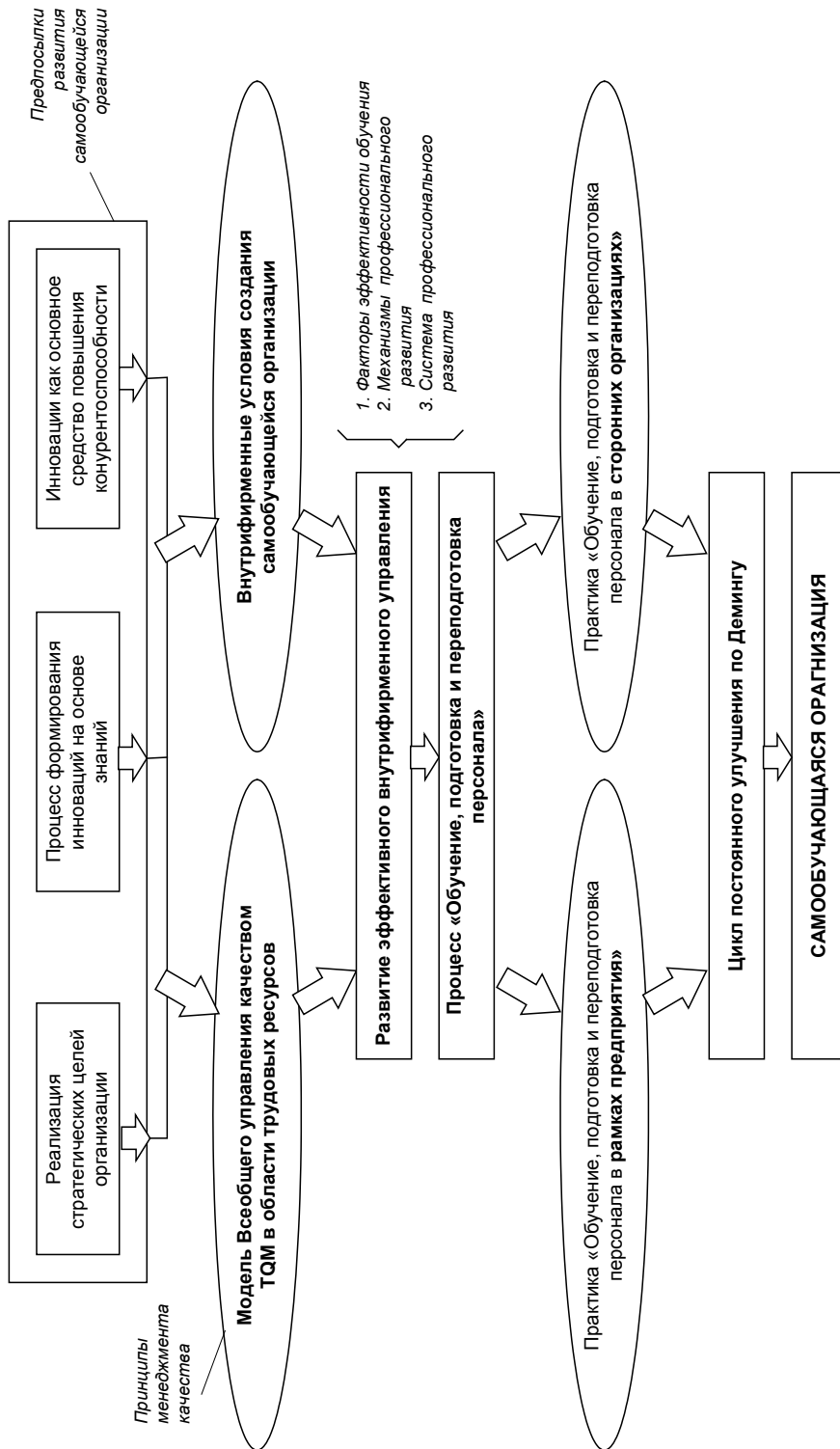


Рис. 5. Процесс реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация»<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Шмелева А. Н. Обучение персонала при внедрении стандартов ISO 9000:2000: сборник материалов Всероссийского форума молодых ученых «Конкурентоспособность территорий и предприятий меняющейся России». Екатеринбург: УрГЭУ, 2007.

Процесс имеет следующие управляющие воздействия: законы РФ, нормативно-правовые акты и т.д.; стратегическое, тактическое и оперативное управление; корректирующие и предупреждающие воздействия – приказы, распоряжения, указания высшего руководства, решения, постановления, мероприятия. Необходимо отметить, что процесс «Менеджмент персонала» в значительной степени взаимодействует с другими процессами предприятия (рис. 6).

В результате процессного подхода к развитию трудовых ресурсов организации улучшаются следующие показатели работников: уровень квалификации; деловые качества; работоспособность; качество выполняемой работы; стиль и методы работы; участие в инновационной деятельности; дисциплинированность; психологическая совместимость с коллективом; управление подчиненными; аналитические способности; уровень готовности к командообразованию. Поскольку стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации и обеспечения выгоды ее заинтересованным сторонам, то можно выделить два основных подхода к проведению постоянного улучшения данного процесса<sup>9</sup>:

- *проекты прорыва*, ведущие или к пересмотру и улучшению процесса, или внедрению новых процессов; как правило, их осуществляют многопрофильные группы вне обычной деятельности;
- *деятельность по поэтапному улучшению процесса*, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Деятельностью по поэтапному постоянному улучшению данного процесса следует управлять, чтобы понимать ее последствия. Работники организации являются лучшими поставщиками идей по постоянному улучшению процессов и часто принимают участие в рабочих группах. Вовлеченных работников организации надо наделить полномочиями, технической поддержкой и необходимыми ресурсами для изменений, связанных с улучшением.

Важная роль при внедрении СМК отводится структурным подразделениям. Выявить определенные резервы улучшений можно практически в каждом из них, причем это не требует материальных затрат – достаточно собрать и обобщить предложения работников по оптимизации деятельности подразделения. В процессе оптимизации целесообразно использовать методiku, известную как PDCA – от англ. «планируй, выполняй, контролируй, действуй» (рис. 7).<sup>10</sup>

Постоянное улучшение процесса развития трудовых ресурсов предприятия (реализация персонал-стратегии «Самообучающаяся организация») включает в себя: причину улучшения; фактическую ситуацию; анализ ситуации; идентификацию возможных решений; оценку последствий; внедрение и стандартизацию нового решения; оценку результативности и эффективности процесса после завершения действий по улучшению.

Процесс улучшения повторяется применительно к остающимся проблемам, а также разработке целей и принятию решений по дальнейшему улучшению процесса, что полностью соответствует циклу Деминга PDCA.

<sup>9</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2000.

<sup>10</sup> Экономика качества. Основные принципы и их применение. Под ред. Дж. Кампанеллы. М.: Стандарты и качества, 2005.

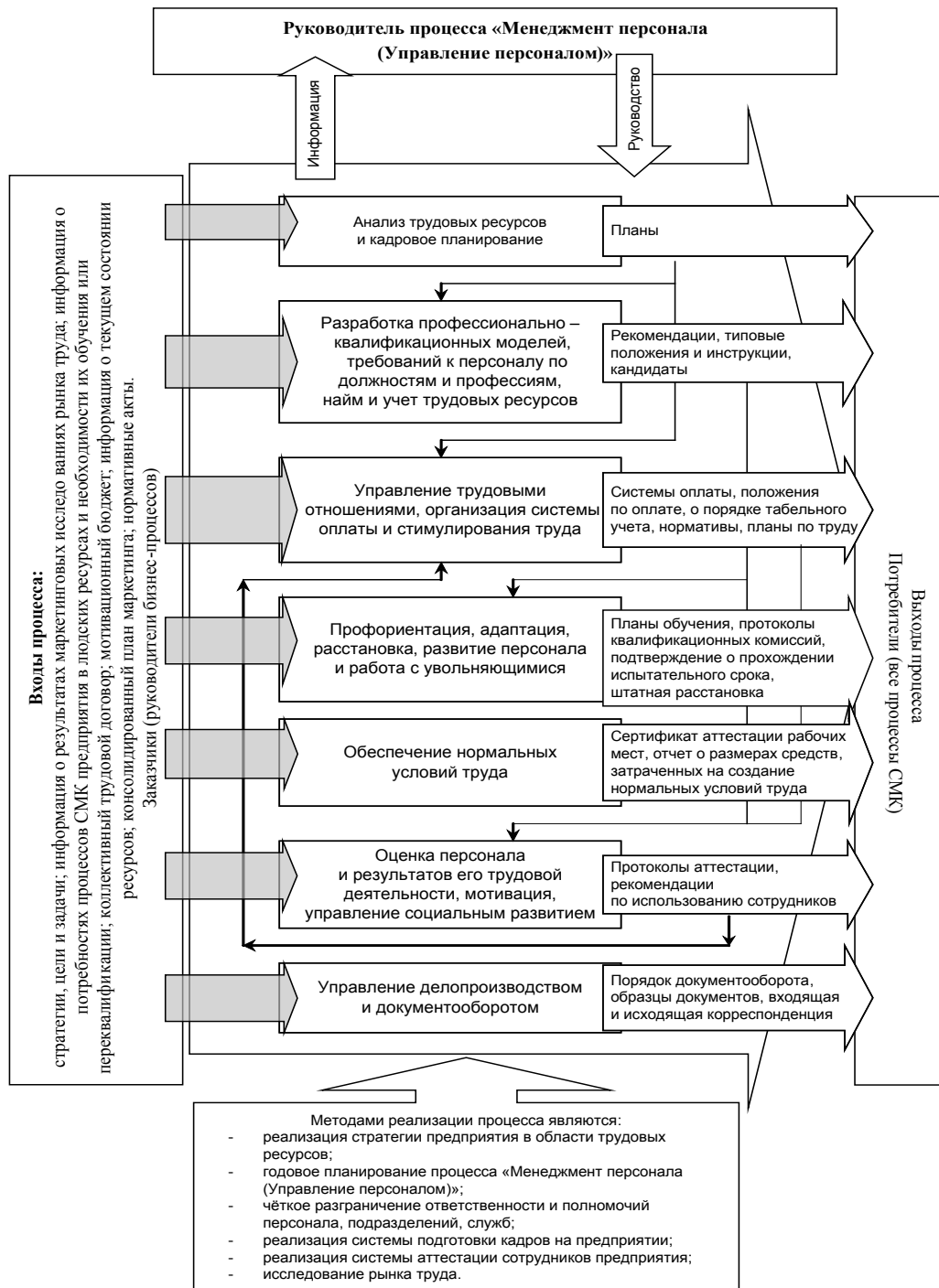


Рис. 6. Взаимодействие процесса «Менеджмент персонала (Управление персоналом)» с другими процессами предприятия

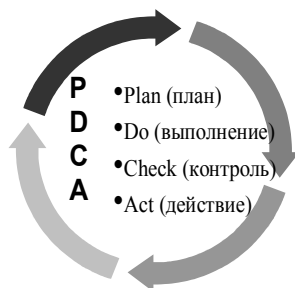


Рис. 7. Цикл Деминга PDCA

Для разработки основных направлений совершенствования системы управления трудовыми ресурсами предприятия следует проводить регулярную оценку процесса «Менеджмент персонала (Управление персоналом)» следующим образом:

1. По показателям результативности процесса:

Степень обеспеченности деятельности предприятия трудовым ресурсом необходимого количества и квалификации ( $P_{\text{прМП}}$ ):

$$P_{\text{прМП}} = \left( \frac{N_{\text{общ}} - (N_{\text{общ}} - N_{\text{факт}})}{N_{\text{общ}}} \right) \times \left( \frac{Отз_+}{Отз_{\text{общ}}} \right) \times 100\%, \quad (1)$$

где  $N_{\text{факт}}$  – фактическое количество принятых на работу, ед.;

$N_{\text{общ}}$  – потребность в комплектовании штатов, ед.;

$Отз_+$  – общее количество положительных отзывов о вновь принятых работниках, шт.

$Отз_{\text{общ}}$  – общее количество отзывов о вновь принятых работниках, шт.

- Тенденция (темп роста) текущей категории персонала по категориям персонала и подразделениям за периоды времени  $t_1, t_2$ ;
- Выполнение план-графика по обучению и аттестации персонала за отчётные периоды.

2. По показателям эффективности процесса

- Основной показатель эффективности процесса ( $ЭФ_{\text{прМП}}$ ) определяется по формуле

$$ЭФ_{\text{прМП}} = K_1 \times K_2 \times 100\%, \quad (2)$$

где  $K_1$  – коэффициент уровня заработной платы, определяемый по формуле:

$$K_1 = \frac{K_{\text{зн1}}}{K_{\text{зн2}}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{зн1}}, K_{\text{зн2}}$  – коэффициенты уровня заработной платы за отчетный предыдущий периоды соответственно, определяемые по формуле

$$K_{\text{зн}} = \frac{ЗП}{ПМ}, \quad (4)$$

где ЗП – средняя заработная плата за соответствующий период, руб.;

ПМ – прожиточный минимум трудоспособного гражданина России соответствующего периода, руб.;

$K_2$  – коэффициент плановой выработки на одного работника, определяемый по формуле

$$K_2 = \frac{K_{\text{в1}}}{K_{\text{в2}}}, \quad (5)$$

где  $K_{\text{в1}}, K_{\text{в2}}$  – коэффициенты плановой

выработки на одного работника за отчетный и предыдущий периоды, определяемые по формуле

$$K_B = \frac{O}{Ч_{СС}} \quad (6)$$

где  $O$  – объем производства соответствующего периода, тыс. руб.;

$Ч_{СС}$  – среднесписочная численность персонала, ед.

Следует отметить, что на сегодняшний день возникает необходимость внедрения на предприятии ряда дополнительных показателей оценки состояния и эффективности процесса «Менеджмент персонала (Управление персоналом)»:

- эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода);
- интегральный коэффициент использования рабочего времени;
- сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы);
- профессиональная структура персонала;
- функциональная структура;
- интенсивность, тяжесть труда;
- показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
- показатели работоспособности работников;
- число рациональных предложений и изобретений, поданных работающими;
- участие работающих в деятельности творческих групп (например, кружках качества);
- участие в разработке инноваций, про-

фессиональных конкурсах и т. д.;

- удовлетворенность трудом;
- показатели отношения к труду;
- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- текучесть кадров и т. д.;
- качество продукции;
- потери рабочего времени;
- экономия материальных ресурсов;
- трудовая дисциплина и т. д.;
- участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов;
- повышение уровня образования, квалификации, культуры труда;
- расширение профессионального профиля;
- трудовая карьера и т.д.;
- участие в работе общественных организаций в управлении предприятием;
- в выработке и принятии хозяйственных решений и т. д.;
- отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.

Таким образом, использование процессного подхода к управлению эффективностью деятельности предприятия и его трудовыми ресурсами позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, руководства, собственников компании, инвесторов; качественно преобразовать динамические и структурные характеристики трудового потенциала предприятия (табл. 2) и на этой основе повысить его инновационную восприимчивость.

Таблица 2  
Сравнительная характеристика управления трудовыми ресурсами на ОАО «Пензенский арматурный завод»  
до и после внедрения СМК на основе стандартов серии ИСО 9000:2000.

Функции и возможности по управлению трудовыми ресурсами (иные характеристики)	ОЦЕНКА УРОВНЯ					
	Очень высокий	Превышающий ожидания	Средний (достаточный или ожидаемый)	Удовлетво- рительный	Низкий	Очень низкий
Уровень производительности труда			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Затраты на персонал в себестоимости продукции				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Финансирование мероприятий по управлению и развитию трудовых ресурсов				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уровень текучести			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Уровень подготовки работников (квалификация и компетентность)			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Переподготовка работников (уровень разработки и реализации программ)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Результативность системы отбора и найма работников		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Уровень адаптации работников		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Уровень дисциплины		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Уровень оплаты труда		<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Уровень существующей на предприятии сбалансированной системы оценки (качественные показатели) и оплата труда (включая премирование)				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уровень системы нематериальной мотивации руководителями всех уровней				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Уровень системы аттестации работников			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Уровень системы работы с резервом кадров				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Уровень планирования карьеры (профессионального и квалификационного продвижения) работников				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Уровень организационной культуры организации			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Уровень взаимоотношений между руководителями и другими работниками предприятия			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Уровень общего состояния социально-психологического климата в коллективе				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уровень условий труда				<input checked="" type="checkbox"/>		
Результативность мероприятий по охране труда и промышленной безопасности				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уровень автоматизации процессов управления трудовыми (человеческими) ресурсами		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Уровень мероприятий по социальной защите работников.				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Уровень работы с пенсионерами		<input checked="" type="checkbox"/>				
Уровень планирования работы по управлению трудовыми ресурсами				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Уровень документационного обеспечения системы управления трудовыми ресурсами				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Уровень развития внутренней информационной системы (результативность и эффективность процесса обмена информацией)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

☺ — уровень до внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов серии ИСО 9000:2000; ☐ — уровень после внедрения системы менеджмента качества.