

**Виктория Потапова, Анастасия Ткачёва,  
Алеся Щербина, Екатерина Жирнова**

**Victoria Potapova, Anastasia Tkacheva,  
Alesya Shcherbina, Ekaterina Zhirnova**

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN A QUALITY  
MANAGEMENT SYSTEM**

Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. академика М. Ф. Решетнева, г. Красноярск

Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk

Принцип взаимодействия работников в системе качества: проблемы и перспективы.  
Роль менеджмента знаний в обеспечении конкурентоспособности товаров и услуг.

The principle of interaction in the quality system: problems and prospects. The role of  
knowledge management in ensuring the competitive ability of goods and services.

**Ключевые слова:** менеджмент знаний, компетентность, персонал, система качества.

**Key words:** knowledge management, competence, staff, quality system.

Вопросы эффективного развития человеческих ресурсов являются актуальной  
проблемой для предприятия любой отрасли, численности и формы собственности.  
Междисциплинарность и многозадачность решения данной проблемы обуславливает интерес  
к ней как со стороны управления персоналом, так и системы менеджмента качества и  
различных современных методологий обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Целью работы является провести комплексный анализ реализации вопросов развития  
человеческих ресурсов в системе менеджмента качества. Для достижения данной цели  
необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать содержание принципа «Взаимодействие работников» в соответствии ГОСТ Р ИСО 9000-2015
2. Определить, как принципы развития человеческого потенциала реализуются в конкретных требованиях ГОСТ Р ИСО 9001-2015
3. Анализ рекомендаций по достижению устойчивого успеха и эффективному развитию человеческих ресурсов в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2010

4. Исследовать тенденции развития управление человеческими ресурсами в соответствии ГОСТ Р ИСО 9004-2019

5. Проанализировать роль менеджмента знаний в системе менеджмента качества и развитии человеческих ресурсов

Принцип «Взаимодействие работников» в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 означает что для организации крайне важно, чтобы весь персонал был компетентным, наделен полномочиями и вовлечен в создание ценности [1]. В стандарте подчеркивается, что для эффективного и результативного управления организацией очень важно уважать и привлекать всех сотрудников на всех уровнях организации. Признание, расширение прав и возможностей и поощрение навыков и знаний помогают сотрудникам взаимодействовать для достижения целей организации.

Обязательные требования, которым должна соответствовать организация, содержатся в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [2].

В пункте 7.1.2 «Человеческие ресурсы» указано, что организация должна определить и обеспечить наличие должностных лиц, необходимых для результативного внедрения системы менеджмента качества и для функционирования и управления ее процессами.

В пункте 7.2 «Компетентность» описано, какие меры должна применять организация:

a) определять необходимую компетентность лица, выполняющего работу под ее управлением, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества

b) обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки или опыта;

c) там, где это применимо, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий;

d) регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности.

В пункте 7.3 «Осведомленность» организация должна обеспечить, чтобы соответствующие лица, выполняющие работу под управлением организации, были осведомлены:

a) о политике в области качества;

b) соответствующих целях в области качества;

c) своем вкладе в результативность системы менеджмента качества, включая пользу от улучшения результатов деятельности;

d) последствиях несоответствия требованиям системы менеджмента качества.

В ГОСТ Р ИСО 9000-2015 предложены мероприятия по достижению принципа "Взаимодействия сотрудников", приведены результаты анализа их реализации в конкретных требованиях ГОСТ Р ИСО 9001-2015 представлены в таблице 1.

Таблица 1

Возможные действия для реализации принципа в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015	Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015
общение с работниками для обеспечения понимания важности их личного вклада;	7.3 организация должна обеспечить, чтобы соответствующие лица, выполняющие работу под руководством организации, были осведомлены о: с) его вклад в повышение эффективности системы менеджмента качества, включая выгоды от повышения эффективности работы;
содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом;	7. 4. организация определяет порядок внутреннего и внешнего обмена информацией, относящейся к системе менеджмента качества, в том числе: а) какая информация будет передаваться; б) когда будет передана информация; с) кто будет получать информацию; д) как она будет передаваться; е) кто будет передавать информацию.
предоставление работникам полномочий определять узкие места в работе и без опаски предлагать инициативы;	7.2 Организация должна: а) определить необходимую компетентность лица (лиц), выполняющего работу под его руководством, которая оказывает влияние на результативность и эффективность работы системы менеджмента качества; б) обеспечить компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, профессиональной подготовки и / или опыта;
признание и подтверждение вклада, знаний и развития сотрудников;	7.2 Организация должна: с) в соответствующих случаях применять меры, направленные на получение компетентности, и оценивать эффективность принятых мер; д) регистрировать и хранить соответствующую документированную информацию в качестве доказательства компетентности

Другие возможные действия по реализации принципа взаимодействия работников, в частности (содействие сотрудничеству во всей организации, предоставление возможности проведения самооценки деятельности работников в сравнении с их личными целями, проведение обследований удовлетворенности работников, доведение их результатов и реализацию соответствующих действий) в требованиях ГОСТ Р ИСО 9001 не отражены.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что для эффективного и результативного управления организацией очень важно уважать и привлекать сотрудников на всех уровнях организации, вовлекая персонал, необходимый для достижения целей организации.

Еще одним важным принципом, оказывающим огромное влияние на развитие человеческих ресурсов в организации, является принцип "Лидерство", означающий, что руководители на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают среду, в которой сотрудники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества. Руководители на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают среду, в которой сотрудники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества.

Важность данного принципа обусловлена тем, что создание единства цели, направления и взаимодействия сотрудников позволяет организации обеспечить согласованность своих стратегий, политики, процессов и ресурсов для достижения поставленных целей. [1]

Результаты анализа реализации возможных действий для достижения принципа «Лидерство» в конкретных требованиях ГОСТ Р ИСО 9001-2015 представлены в таблице 2.

Таблица 2

Возможные действия для реализации принципа в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015	Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015
информирование сотрудников о миссии, видении, стратегии, политике и процессах организации;	7.3 Организация должна обеспечить информирование соответствующих лиц, выполняющих эту работу: а) о политике в области качества; б) соответствующие цели в области качества; с) его вклад в повышение эффективности системы менеджмента качества, включая выгоды от повышения эффективности работы; д) последствия несоблюдения требований системы менеджмента качества
создание и поддержание общих ценностей, беспристрастности и этического поведения на всех уровнях организации;	4.1 Примечание: 3. Понимание внутренней среды может быть облегчено путем рассмотрения факторов, связанных с ценностями,
создание атмосферы доверия и честности;	культурой, знаниями и производительностью организации

поощрение общеорганизационной приверженности качеству;	5.1.1: 1 Высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и приверженность системе менеджмента качества путем: f) распространение в организации осознания важности эффективного управления качеством и соблюдения требований системы менеджмента качества;
обеспечение того, что лидеры всех уровней являются положительным примером для работников организации;	5.1.1: 1 Высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и приверженность системе менеджмента качества путем: j) оказывать поддержку другим руководителям в проявлении лидерства в их сферах ответственности
обеспечение работников необходимыми ресурсами, подготовкой и полномочиями для осуществления деятельности с ответственностью;	5.1.1: 1 Высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и приверженность системе менеджмента качества путем: e) обеспечение наличия ресурсов, необходимых для функционирования системы менеджмента качества
вдохновение, поощрение и признание вклада работников.	5.1.1 Высшее руководство должно продемонстрировать свое лидерство и приверженность системе менеджмента качества путем: h) вовлекать, направлять и поддерживать участие сотрудников в обеспечении эффективности системы менеджмента качества

На основании результатов проведенного анализа можно сделать вывод, что лидерство играет важную роль в эффективном функционировании предприятия, что соответствует требованиям системы менеджмента качества, внедряемой на предприятиях, и способствует ее конкурентоспособности и устойчивому развитию.

Проведем сравнительный анализ рекомендаций для достижения устойчивого успеха и развития человеческих ресурсов в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2010 и ГОСТ Р ИСО 9004-2019.

В целом ГОСТ Р ИСО 9004-2010 подробно и расширенно раскрывает возможные пути реализации требований ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Например, в пункте 6 подпункте 6.3.2 «Компетентность персонала» прописываются меры для повышения уровня компетентности работников организации:

- определение уровня профессиональной и личностной компетентности сотрудников, который может понадобиться организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе в соответствии с ее миссией, видением, стратегией, политикой и целями;

- определение текущего уровня компетентности сотрудников организации и различий между тем, что доступно и что требуется в данный момент и может потребоваться в будущем;

- осуществление мероприятий, направленных на повышение и (или) достижение необходимого уровня компетентности работников в целях устранения несоответствий

- анализ и оценка эффективности принимаемых мер по достижению необходимого уровня компетентности работников;

- поддержания достигнутого уровня компетентности [3].

Исследование тенденций развития управления человеческими ресурсами в соответствии ГОСТ Р ИСО 9004-2019 показано возрастающее значение кадровой компетентности для организации. Так в ГОСТ Р ИСО 9004-2019 пункт 9 «Человеческие ресурсы» подчеркивается, что компетентный, наделенный полномочиями и мотивированный персонал является ключевым ресурсом [4]. Отмечается, что организация должна разработать и внедрить процессы привлечения и удержания сотрудников, обладающих фактической или потенциальной компетентностью и готовностью активно участвовать в деятельности организации. Подчеркивается, что управление персоналом должно осуществляться на основе планового, прозрачного, этичного и социально ответственного подхода на всех уровнях организации.

Важной отличительной чертой ГОСТ Р ИСО 9004-2019 является рекомендация в пункте 9.2.2 "Вовлечение персонала" о том, что организации должны создавать и поддерживать процессы вовлечения своего персонала. Руководители всех уровней должны поощрять сотрудников к активному участию в повышении эффективности работы и достижении целей организации.

Кроме того, в пункте 9.2.3 "Наделение полномочиями и мотивация персонала" говорится, что руководители всех уровней должны мотивировать персонал, понимать важность и значимость их обязанностей и деятельности в отношении создания ценности для заинтересованных сторон. Подчеркивается, что расширение прав и возможностей сотрудников повышает их мотивацию брать на себя ответственность за свою работу и ее результаты. Для достижения вовлеченности сотрудников предлагается предоставить им необходимую информацию, полномочия и свободу принятия решений, связанных с их работой.

Менеджмент знаний — это неотъемлемая часть управления любой организацией, которая объединяет действия, связанные с формированием знаний, их распространением и использованием, а также развитием инноваций и обучением персонала. Система управления знаниями создает единое информационное пространство в организации, новые и усовершенствованные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество. Управление знаниями предоставляет инструменты управления знаниями: организованный мозговой штурм, учебные обзоры "помощь на рабочем месте", "сторителлинг", совместное рабочее пространство, "кафе знаний", создание кластеров знаний, библиотеки документов, базы данных wiki, социальные сети, экспертный локатор знаний [5-6].

Наряду с повышением требований к компетентности и вовлеченности персонала в систему менеджмента качества устанавливаются требования и к управлению знаниями. В пункте 7.1.6 "знания организации" ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и достижения соответствия продукции и услуг. Знания должны сохраняться и предоставляться в необходимом объеме.

При рассмотрении изменяющихся потребностей и тенденций организация должна оценить текущий уровень знаний и определить, как получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и необходимым обновлениям.

Проведем сравнительный анализ требований к менеджменту знаний в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9004-2010 и ГОСТ Р ИСО 9004-2019.

В ГОСТ Р ИСО 9004-2010 менеджмент знаний представлен в пункте 6 «Менеджмент ресурсов» в подпункте 6.7 «Знаний информация и технологии» в этом пункте говорится, что старшее руководство должно оценить, как организация определяет и защищает существующую базу знаний организации, а также рассмотреть возможность получения знаний, необходимых для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации, из внутренних и внешних источников, таких как академические и образовательные учреждения.

При определении способов выявления, сохранения и защиты знаний необходимо учитывать множество факторов, в том числе:

- необходимость учиться на неудачах, потенциально опасных ситуациях и успехах;
- овладение знаниями и опытом сотрудников организации;
- получение знаний от потребителей, партнеров и поставщиков;
- получение недокументированных знаний, имеющихся в организации;

- обеспечение эффективной передачи важной информации (особенно в каждой точке взаимодействия в цепочках поставки и производства);

- управление данными и записями.

Если сравнить данные требования, необходимо отметить, что в ГОСТ Р ИСО 9004 - 2019 в пункте 9 «Менеджмент ресурсов выделен подпункт 9.3 «Знания организации», который определяет требования к знаниям организации, которые могут иметь внешние или внутренние источники.

Высшему руководству следует:

а) признавать знания в качестве интеллектуальной собственности и управлять ими в качестве элемента, имеющего решающее значение для устойчивого успеха организации;

б) учитывать знания, необходимые для удовлетворения краткосрочных и долгосрочных потребностей организации, включая планирование преемственности кадров;

с) оценивать, как выявляются, определяются, анализируются, поддерживаются, поддерживаются и защищаются знания организации.

Аналогичным образом, при выяснении того, как определяются, поддерживаются и защищаются знания, организации должны разработать процессы, которые решают следующие задачи:

а) уроки, извлеченные как из неудачного опыта, так и из успешных проектов;

б) явные и неявные знания, существующие в организации, включая осведомленность, понимание и опыт сотрудников;

с) определить необходимость получения знаний от заинтересованных сторон в рамках стратегии организации;

д) доказательства эффективного распространения и понимания информации на протяжении всего жизненного цикла продуктов и услуг организации;

е) управление документированной информацией и ее использование;

ф) управление интеллектуальной собственностью.

На основании результатов проведенного анализа можно сделать вывод, что управление знаниями рассматривается как скоординированная деятельность по планированию, сохранению, накоплению и защите информации, необходимой для достижения целей организации. Внедрение системы управления знаниями предполагает использование информационных технологий и связано с поддержанием необходимого уровня компетентности персонала.

Таким образом, в современной системе менеджмента качества основой достижения устойчивого успеха организации является эффективная система управления персоналом,

которая представлена как реализация принципа взаимодействия сотрудников. Взаимодействие между работниками достигается через признание, расширение прав и возможностей и поощрение навыков и знаний.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Издание с Поправкой) [Текст]: дата введения 2015–11–01 / – Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ, 2015.

2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования [Текст]: дата введения 2015–11–01 / – Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ, 2015.

3. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества [Текст]: дата введения 2011-06-01 / – Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ, 2010.

4. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха [Текст]: дата введения 2020-10-01 / – Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – Москва : Стандартинформ, 2019.

5. ГОСТ Р 53894-2016. Менеджмент знаний. Термины и определения: дата введения 2017-06-01 / разработан ООО "НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» // Техэксперт : Электронный фонд правовой и нормативно–технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200140429>

6. ГОСТ Р 57127-2016. Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике : дата введения 2017-06-01 / разработан ООО "НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» // Техэксперт : Электронный фонд правовой и нормативно–технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200140433>