

Управление ресурсами, необходимыми для функционирования системы менеджмента качества

Манакова И.А., к.э.н., доцент кафедры управления качеством, стандартизации и документационного обеспечения управления, СибГУ им. М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

Савчик Е.Н., к.э.н., доцент кафедры управления качеством, стандартизации и документационного обеспечения управления, СибГУ им. М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены человеческие ресурсы и инфраструктура организации, являющиеся одними из ключевых ресурсов обеспечения разработки, внедрения и улучшения системы менеджмента качества.

Ключевые слова: система менеджмента качества, человеческие ресурсы, инфраструктура.

Management of resources required for operation quality management system

Manakova I.A., Candidate of Economics, Associate Professor Department of quality management, standardization and documentary ensuring management , Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

Savchik E.N., Candidate of Economics, Associate Professor Department of quality management, standardization and documentary ensuring management , Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

Annotation. The article deals with human resources and infrastructure of the organization, which are one of the key resources to ensure the development, implementation and improvement of the quality management system.

Keywords: quality management system, human resources, infrastructure.

Эффективность деятельности организации во многом зависит от ее ресурсов, которые определяются спецификой бизнес-процессов и требованиями, предъявляемыми заинтересованными сторонами к системе менеджмента качества (далее – СМК), соответствующей ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Согласно данного стандарта организация должна определять, обеспечивать наличие и управлять человеческими ресурсами, инфраструктурой, средой для функционирования процессов, ресурсами для мониторинга и измерения, знаниями организации [1].

В связи с тем, что для функционирования деятельности любой организации необходимы компетентный персонал и инфраструктура, которые являются ключевыми для достижения соответствующего качества процессов, продукции или услуг, удовлетворяющих требованиям потребителей, нами будут рассмотрены обеспечивающие процессы СМК: управление человеческими ресурсами, управление инфраструктурой.

Процесс управления персоналом включает:

- определение персонала (в том числе и его численности), необходимого для результативного внедрения СМК, а также функционирования и управления ее процессами;
- обеспечение персоналом, соответствующего количества и качества (компетентности), способного реализовывать стратегию организации, поддерживать и развивать ее ценности, политику и цели в области качества;
- поддержание и оценку соответствующей компетенции персонала;
- регистрацию и сохранение документированной информации, содержащей свидетельства надлежащей компетенции персонала.

Для обеспечения результативного внедрения и функционирования СМК, в первую очередь, необходимо определить требования к компетенции конкретного персонала, за которым будет закреплено выполнение определенных функций. На сегодняшний день, существуют различные точки

зрения на то, из чего складывается компетентность. Одни считают, что компетентность складывается из теоретических знаний, полученных в результате соответствующего образования и навыков, приобретенных в процессе стажировок или на рабочих местах. Другие считают, что в большей степени важны не знания, а практический опыт их применения. Ряд работодателей относят к компетентности психологические особенности поведения и умение ориентироваться в различных ситуациях практической деятельности, в том числе коммуникабельность и стрессоустойчивость. Таким образом, можно сказать, что структура компетентности состоит из знаний, умений и навыков, которые развиваются в соответствии с личностными качествами человека, полученным образованием, профессиональной деятельностью и дополнительным образованием (рисунок 1).



Рис. 1 – Структура компетентности

Несмотря на это, при определении требований к компетентности персонала организации, в основном, ориентируются на Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, в соответствии с которыми, согласно статьи 143 Трудового кодекса РФ, происходит тарификация работ и присвоение тарифных разрядов

работникам. Кроме того, с 1 июля 2016 года в отношении многих профессий стали применяться профессиональные стандарты. Они содержат список требований и условий, которые должны быть соблюдены в отношении работников, и, в отличие от специализированных справочников по квалификациям, дают более четкое представление о рабочих функциях. Применение профессиональных стандартов необходимо, когда выполняемые персоналом работы предполагает компенсации, льготы либо ограничения, установленные Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом [2]. В случаях, когда применение профессиональных стандартов не является обязательным, их можно использовать в качестве ориентира при определении требований к компетентности персонала.

Исходя из того, что каждая организация (предприятие, учреждение) обладает своей спецификой осуществляемой деятельности, имеет свои традиции, внедряет свои инновационные технологии, ориентироваться только на требования профессиональных стандартов и специализированных справочников, на наш взгляд, является нецелесообразным. Поэтому, при определении требований к компетенции персонала, следует учитывать особенности процессов, в которых будет принимать участие персонал. Кроме того, следует учесть знания, умения и навыки работы с оборудованием, применяемым в деятельности конкретного сотрудника. В зависимости от рода деятельности, при необходимости, следует учесть коммуникационные свойства и другие психологические особенности, которые могут повлиять на качество выполняемых работ.

Требования к компетентности персонала, как правило, закрепляют в должностных инструкциях, также они могут быть прописаны в трудовых договорах. Поэтому при приеме на работу сотрудник кадровой службы (отдела) ориентируется именно на эти требования. В связи с тем, что специалист по кадрам не может в полной мере проверить глубину знаний кандидата на вакантную должность, следует проводить собеседования с руководителями тех структурных подразделений, куда планируется принять человека. Это связано с

тем, что именно руководитель сможет в полной мере оценить уровень компетентности персонала с учетом специфики реализуемых процессов конкретного подразделения. При собеседованиях, для полноценной оценки кандидата, могут использоваться: анкетирование, тесты, опросники, case-интервью (ситуационное интервью). Они позволят дать более точную оценку компетентности и увидеть уровень эрудированности и стрессоустойчивости кандидата при штатных и внештатных рабочих ситуациях, продемонстрировать те характеристики, модели поведения, навыки и ценности, которые актуальны именно для тех функциональных обязанностей, на которые он претендует.

Также немалозначимым для результативного функционирования СМК является обеспечение необходимой численности персонала. Поэтому необходимо осуществлять ее расчет на основе различных справочных данных по нормированию производства. При этом, при определении необходимого объема работ должны исключаться дублирующие функции и учитываться работы, которые, на сегодняшний момент, не выполняются, но необходимы для эффективной работы (например, в части реализации требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Для этой цели удобно использовать матрицу распределения ответственности и полномочий, которая позволит наглядно увидеть дублирование выполняемых функций в организации, а также определить персонал, который очень минимально вовлечен в ее деятельность. Конечно, перераспределение ответственности в зависимости от компетенции персонала и его загруженности позволяет рационально и эффективно организовать работы внутри организации, но в исключительных случаях это бывает невозможно или нецелесообразно. Так, при производстве единичной продукции, может потребоваться изменение технологического процесса с включением в него нового оборудования. При этом, как приобретение оборудования, так обучение работы с ним может потребовать не только финансовых, но и временных ресурсов, которыми в текущий момент времени, согласно договорных условий с потребителем, не владеет организация. В данной ситуации может быть привлечена сторонняя организация (персонал), то

есть передана часть процесса или функций на аутсорсинг (например, для проведения внутреннего аудита СМК, что приведет к наибольшей объективности аудита).

Также для поддержания соответствующей компетентности персонала целесообразно проводить его обучения. Обучение может проводиться в различных формах, с использованием различных методов, как собственными силами организации, так и с привлечением сторонних организаций. На сегодняшний день, обучение можно классифицировать по следующим признакам:

1) По виду обучения: внутреннее, проводимое персоналом организации (техническая учеба, наставничество, коучинг); самообразование (индивидуальное изучение литературы, нормативной базы, внутренние локальные документы организации; обучение по дистанционным программам); внешнее, проводимое с привлечением внешней организации или персонала (семинары, консалтинг).

2) По формам обучения может быть с отрывом от производства (выезд в специализированные учреждения или организации с аналогичными видами деятельности, например, повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировки) и без отрыва от производства (вебинары, дистанционное обучение).

3) По методам обучения можно выделить: тренинги, деловые и ролевые игры, семинары, конференции, форумы, симпозиумы и другие.

4) По месту обучения: на рабочем месте (инструктажи, наставничество, шедуинг (наблюдение за процессом работы), баддинг (включение обучаемого в процесс деятельности другого человека)); вне рабочего места (курсы повышения квалификации, переподготовка).

5) По целевому назначению выделяют: ротация и обучение кадрового резерва; обучение нового персонала (наставничество, инструктажи); обучение (переподготовка, повышение квалификации) специалистов и руководителей.

Таким образом, разнообразие видов, форм, методов обучения для

поддержания надлежащей компетенции персонала позволяет организации с учетом располагаемых ею ресурсов выбрать наиболее приемлемый для нее.

Результативность любых предпринятых действий необходимо оценивать. Не исключением является и компетентность персонала, оценка которой должна осуществляться как при приеме на работу, так и, где это применимо, в процессе его профессиональной деятельности и в результате повышения квалификации.

На сегодняшний день, существуют различные методы оценки компетентности персонала, при этом, основными показателями оценки выступают: результативность (количество, качество и сроки выполнения); профессиональное поведение (самостоятельность, ответственность, дисциплина, инициативность, сотрудничество и др.); профессиональная деятельность (выполнение должностных обязанностей, планирование работы, достижение поставленных целей и др.); квалификация (знания, профессиональные навыки); личностные качества (работоспособность, целеустремленность, последовательность в достижении поставленных целей, лидерские и управленческие качества, коммуникативность, стрессоустойчивость и др.).

Основные методы, используемые на практике для оценки компетентности персонала представлены в табл. 1.

Таблица 1

Методы оценки персонала

Метод оценки	Цель проведения	Инструменты, способы реализации метода	Критерии/показатели оценки
Аттестация (очередная, по истечению испытательного срока, при карьерном росте, при переводе в другое структурное подразделение, внеочередная)	Оценка квалификации, результатов труда, уровня знаний и практических навыков, деловых и личностных качеств. Выявление потенциальных возможностей. Определение в необходимости дополнительного обучения. Материальное поощрение и мотивирование.	Анализ предоставляемой документации (отчета о проделанной работе, характеристики, отзывы, рецензии, публикации, видеоматериалы и т. д.). Собеседование. Ранжирование. Шкала оценок.	Требования к знаниям, правам и обязанностям, установленные в профессиональных стандартах, квалификационных справочниках, должностной инструкции, положениях о структурном подразделении и виду деятельности, относящейся к деятельности конкретного сотрудника.

MBO (management by objectives)/ Управление по целям (УПЦ)	Оценка результативности труда (достижение/не достижение работником поставленных перед ним целей/задач за определенный период). Пересмотр заработной платы. Выплата премий, бонусов. Нематериальная мотивация (присуждение почетных званий, награждения грамотами).	Интервьюирование. Анкетирование. Анализ документации. SMART-карты для должностей (цели, период выполнения, показатели, целевое значение). Индивидуальный план развития (цели, мероприятия и сроки, оценка выполнения).	Показатели, коэффициенты, «веса» реализации поставленных перед сотрудником задач в соответствии со стратегией организации и непосредственной целями и задачами, стоящими перед сотрудником. Ключевые показатели эффективности/результативности (KPI).
PM (Performance management)/ Управление результативностью (УР)	Оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям. Выявление областей развития персонала. Планирование карьерного роста.	Обратная связь (контакты) с руководителем. Собеседования по постановке задач. Интервью.	Компетенции, установленные организацией. Показатели работы. Ключевые показатели эффективности/результативности (KPI).
«360 градусов»	Определение сильных и слабых сторон и областей развития.	Опрос. Анкетирование.	Лидерство. Работа в команде.
	Получение информацию о личностных, деловых качествах. Оценка соответствия кадрового состава целям, политике и структуре организации. Определение уровня потребности в обучении. Подбор команды профессиональных сотрудников. Создание кадрового резерва.	Оценка с четырех сторон: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты (сверху, снизу, рядом и около).	Управление людьми. Самоменеджмент. Коммуникабельность. Видение. Организаторские способности. Умение принимать решения. Профессионализм. Инициативность. Способность к адаптации.
Ассесмент центр (Assessment center)	Оценка профессионализма и потенциала персонала. Определение соответствия должности, которую занимает персонал (собирается занять). Подбор кандидатов на руководящие должности. Выдвижение кандидатов в кадровый резерв.	Деловые игры. Кейсы. Групповые дискуссии. Индивидуальные интервью. Тестирование на интеллект, личностные качества.	Знания, умения и навыки. Личностные качества (применение знаний на практике, способность справляться со сложными задачами, умения общаться с людьми и т.д.) Компетенции с учетом должности (лидерство, способность работать в команде, мужество и настойчивость, ориентация на потребителя, умение принимать решения и др.)

Помимо проведения мероприятий, связанных с обеспечением требуемой компетенции персонала, организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию, содержащую объективные свидетельства этого [1]. К такой документированной информации могут относиться: дипломы об образовании; планы и отчеты о повышении квалификации; свидетельства повышения квалификации (удостоверения, сертификаты); журналы (о технической учебе, наставничестве); записи в личных делах сотрудников; приказы/распоряжения о направлении сотрудников на повышение квалификации и другое.

Эффективность управления человеческими ресурсами (в том числе оценки персонала) характеризует четкость и отлаженность бизнес-процессов организации. При этом, оценка персонала имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства. Поэтому, подходы к оценке следует выбирать и адаптировать, исходя из особенностей деятельности организации, целей и задач, как самой организации, так и ее структурных подразделений, самого персонала и системы управления им.

С целью достижения соответствия продукции и услуг организация должна определять, обеспечивать и поддерживать инфраструктуру для функционирования процессов. При этом термины «определять», «обеспечивать» и «поддерживать» относятся к трем различным действиям, которые могут выполняться в различных процессах или функциях организации, в связи с чем, требуется их более детальное рассмотрение [1].

«Определять»: организация должна устанавливать потребности в инфраструктуре, необходимой для функционирования СМК. При этом потребности могут различаться в зависимости от производимой продукции и предоставляемых услугах, а также реальных возможностей организаций. В связи с этим, при определении инфраструктуры, ответственным за процесс, необходимо учесть ряд факторов (где это целесообразно):

– внешние (нормативно-правовые требования; требования потребителей и других заинтересованных сторон; экономическое развитие; политическая

обстановка и другие);

– внутренние (требования процесса к необходимым зданиям, оборудованию, программному обеспечению, информационно-коммуникационной среде, транспорту; наличие объектов инфраструктуры; техническое состояние инфраструктуры; компетентность персонала; финансовые ресурсы и другие).

Определение объема ресурсов для развития инфраструктуры может происходить в рамках ежегодного бизнес-планирования по предложениям заместителей руководителя организации, руководителей структурных подразделений, а также на основании целей в области качества. Данная информация отражается в плане закупок.

Инфраструктура промышленного предприятия может включать: производственные помещения (цеха); офисные помещения (для размещения дирекции; секретариата и других административных подразделений); промышленные сооружения (площадки; очистные сооружения; водонапорные башни; тоннели; бункеры; опоры линий электропередачи и связи); инженерные сети (системы водоснабжения и водоотведения, вентиляции и кондиционирования воздуха, теплоснабжения; сети связи); технологическое оборудование (токарные и фрезерные станки, литейные машины, дробилки, прессы, сепараторы, термопластавтоматы, этикировачные и упаковочные машины, автоматические линии); технологическую оснастку (режущий инструмент; приспособления); средства измерений (микрометры, толщиномеры, штангенциркули, манометры, виброметры, осциллографы, амперметры) и испытательное оборудование (испытательные прессы, стенды для испытаний, испытательные камеры, разрывные машины, лабораторные центрифуги); программное обеспечение (операционные, офисные, антивирусные системы, средства системных коммуникаций и защиты информации); транспортные средства (автотранспорт, конвейеры, транспортеры, подъемные устройства).

В организациях, предоставляющих услуги, инфраструктура может быть

аналогичной, но особенности ведения деятельности определяют специфичные и ключевые ее элементы, которые характерны только для конкретной сферы (табл. 2).

Таблица 2

**Примеры элементов инфраструктуры организаций,
предоставляющих услуги**

Наименование услуг	Здания и соответствующие сооружения	Оборудование, включая аппаратную и программную часть	Транспортные ресурсы	Информационные и коммуникационные технологии
Медицинские услуги	Главный корпус, в котором располагаются специализированные (лечебные центры) Поликлиника Диагностический корпус	Функциональные кровати Каталки Медицинские шкафы Компьютерные томографы Ультразвуковые аппараты Тонометры Термометры Глюкометры Лабораторное оборудование	Автомобили (скорой медицинской помощи, реанимационный)	Электронная регистратура Личный кабинет пациента
Услуги общественного питания	Помещения для потребителей (торговый зал) Производственные помещения (холодный, горячий, кондитерский цеха) Складское помещение	Плиты, печи Холодильные и морозильные шкафы Тестомесы Мясорубки Овощерезки Спайсеры Посудомоечные машины Вытяжные зонты Порционные и напольные весы Термошуп	Автомобили	Программное обеспечение для автоматизации организации общественного питания (например, «R-Keeper», «iiko»)
Услуги торговли	Магазин (выставочный зал) Центральный офис Склад	Кассовые аппараты Весы Стеллажи Витрины Прилавки	Автомобили Погрузчики	IT-системы для оказания интернет-торговли
Транспортные услуги	Вокзал (авто-, авиа- ж/д) Здание управления Парковка	Компьютерная и организационная техника Информационное табло Система оповещения Тележки	Транспорт (автомобили, автобусы, самолеты, поезда)	IT-системы для бронирования билетов, регистрации и заказа такси

«Обеспечивать»: организация должна создать инфраструктуру, а также предоставлять в срок и нужном количестве материально-технические средства, требуемые для реализации процессов СМК. Обеспечение соответствующей

инфраструктуры позволит: осуществлять непрерывное функционирование организации; организовывать реализацию процессов на принципах гибкости производства, минимизации запасов материально-технических средств, исполнения графиков производственных процессов (процессов оказания услуг), а также выполнения договорных обязательств.

В связи с этим, организация должна определить, каким образом и в какие сроки информация о требуемой инфраструктуре будет поступать в структурные подразделения, отвечающие за материально-техническое снабжение (например, отдел закупок – при централизованной форме организации данного процесса) или иные подразделения (например, юридический отдел, который может заниматься вопросами аренды помещений; складское хозяйство – выдача инструмента, средств измерений). При этом, необходимо отметить, что организация, с целью обеспечения соответствующей инфраструктуры, может обращаться на основании договора, как в сторонние организации с целью приобретения товароматериальных ценностей (производственного и офисного оборудования, средств измерений) и услуг (транспортировка продукции, охрана помещений, лизинг автомобиля, водоотведение, энерго- и теплоснабжение), так и иметь в структуре собственные подразделения (например, цех по производству оснастки и приспособлений, необходимых для выпуска основной продукции промышленного предприятия).

«Поддерживать»: организация должна предусматривать действия, направленные на сохранение надлежащего состояния элементов инфраструктуры. В связи с тем, что элементы инфраструктуры различны, то необходимо предусмотреть для каждого соответствующие мероприятия, направленные на их поддержание. Ответственность за определение и реализацию данных мероприятий возлагается на соответствующие структурные подразделения (например, отдел главного энергетика, главного механика, административно - хозяйственный отдел, отдел информационных технологий, службу охраны, ремонтно-строительную группу и другие).

Контроль за состоянием зданий и сооружений, проводимый в течение

года на постоянной основе с учетом запланированной периодичности, позволит организации своевременно обнаруживать несоответствия (например, повреждение фундамента, течь в кровле, повреждение кабеля энергоснабжения, нерациональность расположения рабочих мест и другие) и предпринять необходимые мероприятия по их устранению (например, текущий или капитальный ремонт, приобретение материально-технических ресурсов, уборка и другие).

В организациях может использоваться различное оборудование (в том числе средства измерения), поддержание которого направлено на обеспечение его работоспособности и пригодности для использования за счет осуществления комплекса мероприятий по надзору за состоянием оборудования, техническому обслуживанию и ремонту.

Организация должна определить рабочее место, на котором будет эксплуатироваться оборудование, а также компетентных сотрудников, осуществляющих его техническое обслуживание и эксплуатацию. Использование оборудования должно осуществляться в соответствии с требованиями, установленными в эксплуатационной документации, а также быть защищено от несанкционированного использования или настройки. В связи с чем, персонал должен быть обучен правилам эксплуатации и техники безопасности работы с оборудованием, а актуализированные инструкции по использованию и обслуживанию оборудования (включая любые соответствующие руководства, предоставленные производителем оборудования) должны храниться в доступном для использования персоналом месте (на рабочих местах, у руководителя структурных подразделений). Контроль за соблюдением правил эксплуатации оборудования осуществляют руководители структурных подразделений или уполномоченные должностные лица. Каждая единица оборудования (в том числе его программное обеспечение) должна быть идентифицирована. Идентификация оборудования, может осуществляется в соответствии с заводским номером, указанным в паспорте и на оборудовании, а также по инвентарному номеру, с помощью

этикетки. Также на оборудование (например, испытательное) и средства измерений может быть заведена регистрационная карточка, которая может включать: идентификацию каждой единицы оборудования и ее программного обеспечения; наименование изготовителя, идентификацию типа, серийный номер или другую уникальную идентификацию; результаты проверок соответствия оборудования нормативным документам и технической документации; местонахождение на данный момент (если уместно); инструкции изготовителя (при их наличии) или данные о месте их нахождения; даты, результаты и копии всех протоколов, свидетельств о поверке, сертификатов о калибровке, свидетельств о регулировках, критерии приемки и планируемую дату очередной калибровки; план обслуживания (при необходимости) и проведенное техническое обслуживание; описание любых повреждений, неисправностей, модификаций или ремонта оборудования.

Также для обеспечения функциональной пригодности оборудования и необходимой точности измерений в установленном порядке в соответствии с графиком должны выполняться процедуры поверки, калибровки и аттестации по договору в специализированной организации, аккредитованной в области обеспечения единства измерений (например, Центр стандартизации и метрологии). При этом, техническое обслуживание измерительного оборудования (наладка, мелкий, средний или капитальный ремонт, периодическая проверка работоспособности) может осуществляться самой организацией. На промышленных предприятиях ремонт технологического оборудования осуществляется на основе систем ремонта по результатам технической диагностики и планово-предупредительного ремонта (осмотры; текущий, средний и капитальный ремонты).

В настоящее время, организации активно внедряют информационные технологии с целью автоматизации управления бизнес-процессами и на их основе создавая корпоративные информационные системы, которые представляют интеграцию большого числа программных продуктов. Корпоративные информационные системы, как правило, включают средства

для документационного обеспечения управления, информационной поддержки бизнес-процессов, коммуникационное программное обеспечение, средства организации коллективной работы сотрудников и другие вспомогательные (технологические) продукты. Используемое в организации программное обеспечение должно быть лицензионным, так как использование нелицензионного программного обеспечения может привести к сбоям в работе, а также наложению на организацию административного штрафа, согласно законодательству РФ. Несмотря на то, что уровень информационной системы различен, что обусловлено, прежде всего, возможностями организации, сотрудникам отдела информационных технологий необходимо осуществлять внедрение новых, сопровождение и модернизацию уже используемых программных продуктов, а также обеспечивать информационную безопасность работы компьютерной техники, информационных систем, локальной сети и программных продуктов.

С целью своевременного предоставления автотранспортных средств для транспортировки продукции как на территории организации, так и за его пределами организация должна:

- обеспечить надлежащее хранения подвижного состава, обеспечивающего высокую техническую готовность его к работе;
- оперативно планировать, организовывать и контролировать качество всех видов технического обслуживания (контрольно-смотровых, уборочных и моечных, смазочных, очистительных и заправочных, контрольно-диагностических, крепежных и регулировочных работ) и ремонта автомобилей, в том числе автомобильных шин, а также проведение технического учета и отчетности по подвижному составу;
- обеспечивать организацию хранения, выдачу и учет топлива (карточка учета расхода ГСМ), запасных частей и других материальных ресурсов, а также выработку и осуществление мероприятий по более рациональному их использованию;
- осуществлять контроль за подвижным составом по продолжительности

работы на линии и по учету пробегов за смену (например, через спутниковые системы GPS/ GLONASS), остатков топлива в баках, с целью ликвидации чрезмерно дальних перевозок, встречных, возвратных, пустых и не полностью загруженных транспортных средств.

В случае отсутствия собственного транспорта организация может осуществлять перевозку продукции и товара-материальных ценностей транспортными компаниями на договорной основе. Поиск и выбором данных компаний может заниматься отдел логистики на основе мониторинга стоимости и сроков доставки, а также с учетом объемов отгрузки. В случае обнаружения неисправностей в работе автомобилей, машин, механизмов необходимо снимать их с эксплуатации и проводить соответствующие мероприятия по их устранению (ремонт, замена запчастей).

Таким образом, управление человеческими ресурсами и инфраструктурой должно стать одной из стратегических задач развития организации, что позволит ей обеспечить процессы всем необходимым для их функционирования.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введен впервые 01.11.2015. – М: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.02.2018) // Справочная правовая система КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: справочная правовая система: [установленные банки: законодательство, судебная практика, финансовые консультации, комментарии законодательства, консультации для бюджетных организаций, технические нормы и правила]. – Электрон. дан. (ок. 2,2 млн. записей). – М.: Консультант Плюс, 1992. – URL: локальная сеть вуза. – Загл. с экрана.

References

1. GOST R ISO 9001-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. trebovaniya. – Vveden v pervye 01.11.2015. – M: Standartinform, 2015. – 32 s.
2. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-fz (prinyat gd fs rf 21.12.2001) (red. ot 05.02.2018) // spravochnaya pravovaya sistema konsultantplyus [elektronnyj resurs]: spravochnaya pravovaya sistema: [ustanovlennye banki: zakonodatelstvo, sudebnaya praktika, finansovye konsultacii, kommentarii zakonodatelstva, konsultacii dlya byudzhetnyx organizacij, texnicheskie normy i pravila]. – elektron. dan. (ok. 2,2 mln. zapisej). – M.: Konsultant plyus, 1992. – URL: Lokalnaya set vuza. – Zagl. s ekrana.