

**ВЗАИМОСВЯЗЬ И ЗНАЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И МОДЕЛИ  
ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**А.Н. Шмелёва, В.Д. Дорофеев, А.И. Дмитриев**

*ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет»;  
ОАО «Пензенский арматурный завод», г. Пенза*

*Рецензент Б.И. Герасимов*

**Ключевые слова и фразы:** институт качества управления; компетенции работников; управленческие кадры; контроллинг; процессный подход; развитие персонала организации; человеческий капитал.

**Аннотация:** Рассматривается вопрос развития менеджмента организаций с позиций оптимизации человеческого капитала. Указывается на особую значимость управленческого капитала внутри бизнес-среды как нематериального актива для достижения внутриорганизационных целей. Особое внимание уделяется управленческому, институциональному и кадровому реформированию предприятий в рамках института качества управления и модели всеобщего управления качеством.

На сегодняшний день, спустя десятилетие рыночных преобразований, проблема эффективности управления российскими предприятиями стала особенно актуальной и острой. Эффективность менеджмента в широком смысле – это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой социально-экономической системы – организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных экономических результатов.

В современных условиях происходят коренные изменения в критериях оценки эффективности управления. Ими становятся показатели состояния таких ресурсов организации как [1]:

- интеллектуального капитала;

---

Шмелёва А.Н. – кандидат экономических наук, доцент ПензГУ; Дорофеев В.Д. – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента ПензГУ, г. Пенза; Дмитриев А.И. – генеральный директор ОАО «Пензенский арматурный завод», г. Пенза.

- инвестиционной активности;
- удовлетворенности запросов потребителя;
- полноты и комплексности использования информационных технологий;
- влияния эффективных коммуникаций;
- развития человеческих ресурсов;
- возможностей адаптации к меняющейся среде.

Следовательно, получает признание и распространение **менеджмент организаций с позиций оптимизации человеческого капитала**. При таком подходе основной целью управления является развитие, наиболее полное использование знаний работников и связанных с этим возможностей и мотивации. Повышение результативности и эффективности менеджмента, ориентированного на человеческий капитал, предполагает реализацию **концепции контроллинга развития персонала организации**.

**Контролинг** – это система управления достижением целей предприятия, то есть управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест» в управлении, ориентирована на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [2]. Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из возможных вариантов такого рассмотрения является «схема 7-S» [3], в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации (рис. 1).

Работа над повышением эффективности менеджмента может начинаться с того элемента, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. На сегодняшний день с уверенностью можно говорить, что интеллектуальный капитал, навыки и компетенция менеджеров являются ключевыми элементами любого успешного бизнеса и напрямую влияют на показатели его эффективности и рыночной привлекательности.

На российских предприятиях на сегодняшний день знания и опыт административного, финансового, экономического характера находятся в режиме «внутреннего патента» организации. В ряде отечественных научных работ ставится проблема управления интеллектуальным капиталом.

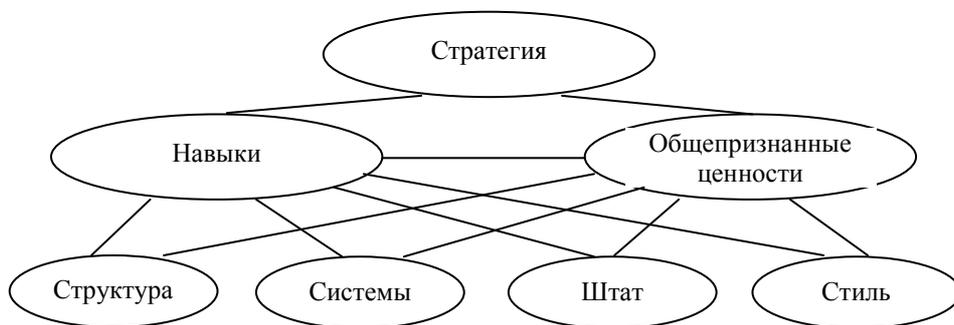


Рис. 1. Основные факторы, влияющие на развитие организаций

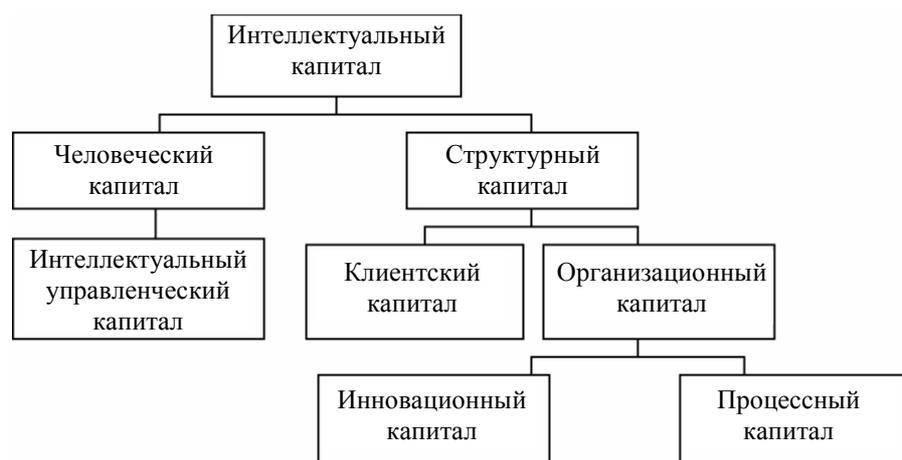


Рис. 2. Структура интеллектуального капитала организации

Первым шагом к данному процессу должно стать определение стоимости результатов интеллектуальной деятельности и включение их в состав нематериальных активов предприятия. Знания, навыки и опыт персонала, использованные в процессе управления можно отнести к объектам неструктурированного капитала, а именно «интеллектуальному управленческому капиталу» предприятия (рис. 2) [4].

Таким образом, встает вопрос о дальнейшем профессиональном развитии управленческих кадров как о стратегической задаче бизнес-сообщества.

Сегодняшняя консолидация управленческих знаний, практик и профессиональных достижений в единую систему взаимодействия характеризуется таким понятием как «*транзакционные издержки взаимодействия между управленцами*», которые осуществляются на уровне профессиональных ассоциаций, коллегий, образовательных центров и бизнес-клубов.

Следовательно, на данный момент в России осознанно вырабатывается институт, который трактуется в неинституциональном анализе как «созданные человеком ограничения, которые структурируют политические, экономические и социальные взаимодействия» [5], а именно *институт качества управления*.

Следуя вышесказанному, изменятся и основные функции предприятия. Современный этап будет характеризоваться большей значимостью познавательной и образовательной функций в отношении самих субъектов управления – менеджеров всех уровней, которые служат необходимым фундаментом для деятельности и развития предприятия. Именно такие цели, как развитие познавательной и образовательной функций управления, реализация функции снижения затрат предприятия через уменьшение «транзакционных издержек взаимодействия между управленцами» преследует институт качества управления.

Данные мероприятия относятся к таким видам реформирования предприятий как: **управленческое** – предполагающее изменение организационной структуры, модернизацию системы управления предприятием и пе-

пераспределение функций управления; **институциональное**, в рамках которого осуществляется изменение состава и характеристик внутрифирменных институтов; **реформирование кадровой политики** предприятий посредством реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация».

Таким образом, вырабатывающийся сегодня институт качества управления является отправной точкой в развитии института микроэкономического реформирования. Развитие института качества управления обеспечивает единство целей менеджмента, работников и предприятия как самостоятельного хозяйствующего субъекта, что способствует повышению качества продукции. Оно определяется объединением компонент производственного, инновационно-воспроизводственного и маркетингово-сбытового процессов, внутренней потребностью работников в качественной работе, а также гармоничностью взаимоотношений с деловой средой. Следовательно, институт качества управления является элементом анималистической, то есть *«высокоодушевленной» стратегии качества предприятия*. Институт качества управления позволяет стимулировать интеллектуальную активность управленцев, увязать ее с помощью показателей профессиональных достижений с продвижением по служебной лестнице и в целом существенно повысить долю инновационной составляющей потенциала предприятия.

В рамках института качества управления в настоящее время продуктивно развивается рабочая модель повышения качества и эффективности управления предприятием (в том числе трудовыми ресурсами) – **модель всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM)**. Сильное и устойчивое 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 (рис. 3).

Международный стандарт ИСО 9001–2000 в области человеческих 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 предпринять другие действия с целью удовлетворения других потребностей;
- оценить результативность предпринятых мер.

Новой тенденцией в области менеджмента качества является *развитие эффективного внутрифирменного управления*. 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.





В качестве основных условий по созданию самообучающейся организации могут выступать: планирование обеспечения постоянной подготовки и карьеры; определение полномочий и ответственности персонала; разработка индивидуальных и групповых целей менеджмента, выполнение процесса и оценивание результатов; содействие вовлечению работников при постановке целей и принятии решений; постоянный анализ потребностей своих работников; создание условий, поощряющих инновации; обеспечение групповой (командной) работы; использование измерений степени удовлетворенности работников; выяснение причин прихода работников в организацию и их увольнения.

С внедрением на предприятии системы менеджмента качества профессиональная подготовка персонала должна рассматриваться как процесс «Обучение, подготовка и переподготовка сотрудников организации», то есть деятельность, использующая ресурсы для преобразования «входов» в «выходы». На «входе» это существующий на данный момент уровень знаний и квалификации персонала, на «выходе» – все то же, только с так называемой «добавленной стоимостью». Оценить результативность принятых мер – это и есть определить величину добавленной стоимости. Именно количественное определение добавленной стоимости является камнем преткновения при внедрении международных стандартов в область образовательной деятельности в общем плане и в область профессиональной подготовки в частности.

В результате такого 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; психологическая совместимость с коллективом; управление подчиненными; уровень готовности к командообразованию.

Использование процессного подхода к управлению трудовыми ресурсами предприятия посредством реализации персонал-стратегии «Самообучающаяся организация» позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить инновационную восприимчивость современной компании.

Поскольку стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации и обеспечения выгоды ее заинтересованным сторонам, то **улучшение процесса развития трудовых ресурсов предприятия** включает в себя: причину улучшения; фактическую ситуацию; анализ; 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.

Оценка результативности и эффективности процесса развития трудовых ресурсов должна осуществляться в рамках **программы контроллинга развития персонала организации**.

<b><i>Контроллинг эффективности</i></b> Вклад кадрового менеджмента в результаты предприятия	<i>Результаты / затраты</i>
<b><i>Контроллинг результативности</i></b> Результативное использование ресурсов в кадровом менеджменте	<i>Затраты / процесс</i>

**Рис. 4. Уровни контроллинга персонала**

Контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области кадрового хозяйства (рис. 4).

Программа контроллинга развития персонала организации состоит из мероприятий финансового и кадрового менеджмента [6].

Мероприятия финансового менеджмента включают в себя:

- учет постоянных и переменных, прямых и косвенных издержек на обучение;
- планирование и бюджетирование расходов на обучение с учетом текущей и перспективной потребности, баланса внешнего и внутреннего обучения;
- контроль за расходованием средств и корректировка, в зависимости от отклонений, самих затрат или отдельных статей бюджета.

Мероприятия кадрового менеджмента сводятся к действиям системного характера, одни из которых требуют разовых прямых инвестиций (создание баз данных по компетенциям, внутрифирменных стандартов, программ обучения), а другие – косвенных, но регулярных издержек.

Таким образом, к данным мероприятиям относятся:

- с большей точностью определять потребности в обучении на основании разработки и внедрения моделей ключевых компетенций;
- на основе моделей ключевых компетенций и стандартов поведения создать комплекс образовательных стандартов и программ внутрифирменного обучения;
- увеличить долю внутреннего обучения за счет организации «кружков качества», мастер-классов и проектов «обучения действием»;
- создать систему мотивирования на основе персонал-стратегии «Самообучающаяся организация», повышения востребованности результатов обучения и укрепления взаимосвязи обучения с карьерным ростом.

*Контроллинг развития персонала организации* имеет основной целью повышение эффективности деятельности персонала и организации в целом путем осуществления различных мероприятий по развитию человеческих ресурсов.

Для эффективного менеджмента качества нужно внедрить систему учета затрат, связанных с развитием персонала, изначально предназначенную для повышения конкурентоспособности.

Затраты, связанные с развитием персонала предприятия – это сумма таких составляющих как:

а) инвестиций, направляемых на предупреждение несоответствия уровня качества управления персоналом, предъявляемым требованиям – **расходы на предупреждение дефектов управления персоналом;**

в) затрат на оценку соответствия уровня управления персоналом установленным требованиям – **расходы на оценку и контроль эффективности управления;**

с) дополнительных затрат, вызванных выявленными несоответствиями – **потери от дефектов в управлении персоналом.**

Цель и польза определения затрат на развитие персонала будет заключаться в поддержке менеджмента путем:

– представления затрат на превентивные и регулирующие меры по обеспечению повышения эффективности управления, а также мер по исправлению ошибок с целью постоянной оптимизации процесса управления;

– перечисления тех функций, которые причиняют убытки из-за невысокого уровня выполнения;

– предложения корректирующих мер и мер по повышению эффективности управления предприятием с целью снижения издержек управления и производства;

– возможных конкретных экономических предложений по оформлению управленческой политики.

К затратам на развитие персонала предприятия следует относить следующие элементы.

1. Заработная плата управленческого персонала.

2. Премияльные выплаты за выполнение индивидуальных целевых показателей управленческому персоналу.

3. Планирование мероприятий по повышению эффективности управления предприятием:

– составление на определенный период времени по каждой структурной единице управления планов выполнения регулярно осуществляемых функций и целевых мероприятий разового характера;

– исследование характера и последствий невыполнения планов, анализ возможных рисков в подобных обстоятельствах.

4. Планирование контроля эффективности управления предприятием:

– планирование и разработка способов и указаний по контролю эффективности управления;

– формирование механизма контроля.

5. Обучение по повышению эффективности управления предприятием:

– услуги внутри- и внепроизводственной подготовки и повышения квалификации в области обеспечения качества управления.

Издержки на обучение персонала – это стоимость ресурсов, используемых в процессе организации и проведения учебных мероприятий.

Издержки классифицируются на:

1) прямые или явные (закупка учебных курсов, оплата преподавателей, расходные материалы и др.) и косвенные или скрытые (простой рабочего места в период обучения и др.);

2) постоянные (не зависящие от объема обучения) и переменные (зависящие от объема обучения);

3) общие (все затраты на обучение), средние (издержки на один час обучения или одного обученного) и предельные (прирост общих издержек, связанный с приростом объема обучения на один час или одного обученного).

Учитывать косвенные и скрытые издержки целесообразно, когда принимается решение о создании собственной системы обучения или передаче функции обучения сторонним организациям. Анализ динамики изменения постоянных и переменных издержек позволяет оптимизировать объем обучения и соотношение внешнего и внутреннего обучения.

6. Контроль эффективности управления предприятием:

– внутрипроизводственные заключения о качестве управления по каждой структурной единице управления и системе управления.

7. Затраты на устранение ошибок (дефектов, возвратов, претензий) управления.

Таким образом, основной целью учета затрат на развитие персонала является содействие усилиям по повышению эффективности управления предприятием и качества выпускаемой продукции. Следует отметить, что на сегодняшний день возникает необходимость внедрения на предприятии ряда дополнительных показателей оценки состояния и эффективности процесса развития персонала (табл. 1).

Среди ряда конкретных мероприятий, поддерживающих стратегию развития кадрового потенциала компании, можно отметить следующие:

– повышение эффективности работы предприятия с внешними учебными заведениями;

– поддержка (а в ряде случаев восстановление) института наставничества;

– привлечение к подготовке и переподготовке кадров опытных специалистов, включая пенсионеров;

– систематическая адресная работа с молодежью;

– реформирование системы мотивации, включая расширение поощрений за качественную работу;

– мониторинг количественной оценки уровня персонала с сопоставлением со среднесрочными и стратегическими планами, программами и целями;

– проведение регулярных опросов и анализа удовлетворенности персонала компанией и др.

Успех внедрения системы менеджмента качества может быть достигнут, если в компании будет создана среда, помогающая сотрудникам неустанно заниматься постоянным совершенствованием процессов компании, ее продукции и услуг, наконец, самой компании.

В компании должна быть создана атмосфера сопровождения системы управления качеством, включающая в себя:

– поощрение сотрудников за откровенное высказывание о качестве выполнения ими своей работы и предложений по ее улучшению;

– наделение сотрудников, выполняющих операции большими полномочиями в ответ за большую ответственность;

Таблица 1

**Дополнительные показатели оценки состояния и эффективности процесса «Менеджмент персонала (Управление персоналом)»**

Группа показателей	Характеристика показателей
Уровень трудового потенциала	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)
Профессионально квалификационный потенциал	Профессиональная структура персонала. Функциональная структура. Квалификационная структура
Психофизиологический потенциал	Интенсивность, тяжесть труда. Показатели заболеваемости (общей, профессиональной). Показатели работоспособности работников
Творческий потенциал	Число рацпредложений и изобретений, поданных работающими. Участие работающих в деятельности творческих групп (например, кружках качества). Участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т. д.
Мотивационный потенциал	Удовлетворенность трудом. Показатели отношения к труду. Состояние социально-психологического климата в коллективе. Текучесть кадров и т.д.
Производственно-экономические показатели	Качество продукции. Потери рабочего времени. Экономия материальных ресурсов. Трудовая дисциплина и т.д.
Показатели творческой активности	Участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций, поиске неиспользованных резервов
Показатели развития личности	Повышение уровня образования, квалификации, культуры труда. Расширение профессионального профиля. Трудовая карьера и т.д.
Показатели общественной активности в сфере производства	Участие в работе общественных организаций управления предприятием. Участие в выработке и принятии хозяйственных решений и т.д.
Показатель абсентеизма	Отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период

- устранение ненужных элементов работы;
- создание новой парадигмы для предприятия, на основании которой все сотрудники работают на достижение общих целей;
- поощрение работников за выявление проблем и предложение решений.

Переход от функциональной структуры организации к процессному управлению требует четкого распределения ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности. Встает вопрос о качестве решения данных проблем управленческим аппаратом предприятия, то есть об оценке их профессиональных достижений и результативности работы. В целях эффективного стимулирования персонала и его мотивации к повышению эффективности труда и участию в процессах непрерывного совершенствования качества продукции предприятия должна пересматриваться система мотивации труда, с ориентацией на достижение качественных результатов работы непосредственно по каждому из реализуемых работником процессов.

Основой для продуктивного, мотивированного труда должна стать усовершенствованная система организации заработной платы, являющаяся составной частью всего мотивационного комплекса персонала. Особую роль в эффективной мотивации персонала должно играть наличие обратной связи, позволяющей развивать инициативность работников, распространять инновации и оперативно решать выявленные в процессе деятельности препятствия для роста качества и эффективности.

Первоочередными мероприятиями, осуществляемыми в рамках формирования системы мотивации, будут являться:

- реформирование системы мотивации, включая расширение поощрений за качественную работу на основе количественных оценок результатов труда;
- разработка и использование механизма самооценок и встречных требований по качеству между смежными работниками;
- создание прозрачной системы оценки карьерного потенциала молодых специалистов и руководителей и использование этой системы в качестве инструмента мотивации;
- планирование профессиональной карьеры работников предприятия: повышение в должности или квалификационной категории, ротация, обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, в том числе в результате обучения по программам в области управления качеством;
- проведение регулярных опросов и анализа удовлетворенности персонала условиями и результатами труда (рис. 5).

Критерии оценки качества работы персонала предприятия помогают ответить на вопрос: каким образом руководитель и сотрудник могут узнать, насколько хорошо сотрудник справляется со своими обязанностями?

Когда разработаны критерии оценки, и руководитель, и сотрудники компании знают, что ожидается от их работы. Это понимание обеспечивает основу для установления обратной связи руководителя с его подчиненными, что, в свою очередь, способствует эффективной деятельности каждого сотрудника.

К процессу совместной разработки критериев оценки той или иной деятельности привлекаются все те сотрудники, для работы которых разрабатываются эти критерии. Для прозрачности и постоянства имеет смысл объединяться с представителями других отделов, которые выполняют подобные функции. Описание критериев необходимо для того, чтобы в организации все одинаково понимали, о чем идет речь. Зачастую в одно и то же понятие и словосочетание разные сотрудники организации вкладывают разный смысл. То есть при отсутствии единого понимания может случиться, что каждый аттестующий оценивает работу сотрудников по своей собственной системе оценок.

Письменное описание критериев служит лишь как инструмент для достижения единого понимания. Оно выступает в качестве «словаря» принятых в организации терминов.

При разработке критериев каждый участник должен располагать следующими документами: *копия должностной инструкции* (критерии должны соответствовать содержанию работы, для этого необходимо провести анализ соответствия содержания работы должностной инструкции); *копия миссии и целей отдела* (критерии должны соответствовать целям организации, при этом они могут изменяться в связи с изменением целей и приоритетов организации); *форма для оценки деятельности*.

Важно отметить, что необходимо разрабатывать критерии к целой рабочей функции, а не к конкретным задачам. Поэтому нужно сосредоточиться на том, что действительно важно для конкретной должности, и определить тот приемлемый минимум заданий и результатов, который необходимо достигать, занимая эту должность. Деятельность, которая будет удовлетворять этим критериям, получит рейтинг хорошо выполненной, успешной работы.

Критерии должны быть объективными и обоснованными и не зависеть от того, кто их выполняет. Выделяют несколько параметров, которые должны учитываться при разработке критериев оценки деятельности сотрудника.

1. *Критерии оценки зависят от времени* (сроки выполнения задания), затрат (бюджет, ограничения), качества (субъективные и объективные оценки качества, особенно при обслуживании клиентов), количества (как много и другие количественно измеряемые составляющие).

2. *Критерии привязаны к критическим показателям в работе*. Очень редко, когда устанавливают показатели отличные от работы. Трудно спрогнозировать, каких результатов можно достичь.

3. *Критерии должны учитывать специфические особенности* (показатели), на основе которых будет сделан вывод о том, что работа успешно завершена и достигла поставленных перед ней целей. Среди таких показателей можно выделить: «необходимая информация была предоставлена вовремя»; «работа была сделана вдвое быстрее» и т.д.

4. *Критерии оценки должны относиться к должностным обязанностям и рабочим функциям сотрудника*.

5. *Критерии оценки должны учитывать любую количественно измеряемую функцию*.

6. *Критерии оценки должны соответствовать целям организации*, при этом достижение целей организации должно учитывать: сокращение издержек; повышение эффективности, производительности; реализацию проекта; реорганизацию процесса; общественную полезность.

Процесс повышения качества труда будет эффективным при соблюдении следующих обязательных условий:

- установлены четкие «стандарты» эффективности труда для каждой должности (рабочего места) и критерии оценки; выработаны процедуры оценки эффективности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

- информация о процессе предоставляется оценщику достоверной и в полном объеме;

- происходит обсуждение результатов оценки с работником;

- принятие решения руководителя подразделения происходит по результатам оценки и документирования оценки.

В качестве основы для оценки достижения управленцами индивидуальных целевых установок возможно принять разработанные на предприятиях «Положения о премировании руководящих работников, специалистов и служащих структурных подразделений за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности». В его содержании главный акцент зачастую делается на достижении только основных показателей, таких как: выполнение плана по объему основного производства; выполнение плана по вспомогательному производству; выполнение плана объема продаж; выполнение плана привлечения денежных средств; выполнение плана по прибыли и т.д. Но, очевидным и целесообразным является более детальное определение регулярно осуществляемых функций и целевых мероприятий разового характера, проводимых каждым работником, постоянная оценка его работы и материальная заинтересованность по улучшению эффективности управления, в виде премиальных ежемесячных выплат.

Таким образом, активное использование российскими предприятиями процессного подхода к управлению их деятельностью и трудовыми ресурсами позволяет говорить о тенденции перехода менеджмента на развитие внутриорганизационного человеческого капитала, а, следовательно, на компетенции работников, а в первую очередь компетенции управленческих кадров, чему способствует и реализация концепции «Всеобщего управления качеством».

#### *Список литературы*

1. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова. – М. : Дело, 2006. – 304 с.

2. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

3. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.

4. Лукичева, Л.И. Подходы к оценке стоимости интеллектуального капитала организаций / Л.И. Лукичева, М.Р. Салихов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №4. – С. 59.

5. Львов, Д.С. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / Д.С. Львов, А.Г. Поршнева. – М. : Экономика, 2002. – 702 с.

6. Костицын, Н. Оптимизация издержек на корпоративное обучение [Электронный ресурс] / Н. Костицын // Управление персоналом. – 2005. – №5. – <http://www.top-personal.ru/issue.html?329>.

---

### **Correlation and Significance of Human Capital Controlling and Total Quality Management Model for Effective Company Advancement**

**A.N. Shmeleva, V.D. Dorofeev, A.I. Dmitriev**

*Penza State University;*

*Penza Fixtures and Fittings Works, Penza*

**Key words and phrases:** quality management institute; staff competence; managerial staff; controlling; process approach; company staff development; human capital.

**Abstract:** The paper deals with the development of organizational management from the position of human resource optimization. It underlines special significance of managerial resources inside business environment as a nonmaterial asset for reaching intra organizational goals. Special attention is paid to managerial, institutional and personnel reforming of an enterprise as a part of quality management institution and a model of total quality management.

---

© А.Н. Шмелёва, В.Д. Дорофеев, А.И. Дмитриев, 2008