

Для цитирования

Недвигин Л.А. Применение принципов системы менеджмента качества в разработке нормативной документации по управлению персоналом на производственных площадках нефтегазового сектора. / III Научно-практическая конференция «Стандартизация: траектория науки», приуроченная ко Всемирному дню стандартов, Москва, 15 октября 2025 г. // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 6(87). С. 240–243.

УДК 2.5.22

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
В РАЗРАБОТКЕ НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДКАХ НЕФТЕГАЗОВОГО
СЕКТОРА**

Недвигин Л.А., магистрант, ФГАОУ ВО «РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина», г. Москва

В статье рассматривается взаимосвязь системы менеджмента качества и процесса управления персоналом на производственных площадках нефтегазового комплекса. Принципы процессного подхода, лидерства и приверженности, вовлечения персонала и осведомленности, принятия решений, основанных на фактах, постоянного улучшения и мониторинга, управления знаниями компании и мотивации персонала позволяют создать структуру разработки нормативной документации для повышения эффективности процесса управления персоналом.

Ключевые слова: система менеджмента качества, управление персоналом, производственная площадка, стандарт организации, нефтегазовый комплекс, процессный подход, нормативная документация.

**APPLICATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM PRINCIPLES IN THE
DEVELOPMENT OF REGULATORY DOCUMENTATION ON HR MANAGEMENT AT
PRODUCTION SITES IN THE OIL AND GAS SECTOR**

Nedvigin L.A., master's student, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow

The article examines the relationship between the quality management system and the human resource process at oil and gas production sites. The principles of a process-based approach, leadership and commitment, employee engagement and awareness, fact-based decision-making, continuous improvement and monitoring, company knowledge management, and employee motivation enable the development of a framework for regulatory documentation to improve the effectiveness of the human resource process.

Keywords: quality management system, human resource management, production site, company standard, oil and gas complex, process approach, regulatory documentation.

Нефтегазовый комплекс занимает значительное место в экономике России. В последнее время все большее внимание уделяется безопасности и надежности оборудования для повышения уровня конкурентоспособности на рынке. Но стоит отметить, что при проведении оценки рисков деятельности производственных площадок (включая площадки нефтегазового комплекса) большую долю влияния имеет не только уровень технологического обеспечения предприятий, но и человеческий фактор. В связи с этим большой интерес вызывает вопрос повышения эффективности управления производственным персоналом на предприятиях по добыче, переработке, хранению и транспортировке нефти и нефтепродуктов, так как данный вид деятельности достаточно специфичен и известен ряд инцидентов на предприятиях, связанных с низким уровнем компетентности персонала, отсутствием четких инструкций и невнимательностью, усталостью и так далее.

Взаимосвязь принципов системы менеджмента качества с процессом управления человеческими ресурсами поднимали в своей статье «Формирование и развитие механизма управления персоналом в системе менеджмента качества предприятия» кандидат социологических наук Баранова И.П. и аспирант Сакович А.А. Одной из основных мыслей работы является то, что «анализ деятельности предприятия, получившего сертификацию в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001 [1], дает возможность сформировать и развить кадровый потенциал, который поможет повысить конкурентоспособность компании и развивать инновационную составляющую» [2]. Рассмотрим более подробно взаимосвязь основных принципов системы менеджмента качества в разработке внутренней нормативной документации системы менеджмента предприятия.

Сложное оборудование, зачастую работающее в экстремальных условиях (избыточное давление, высокие температуры, агрессивные среды), серьезные экологические последствия при возникновении аварий и угроза жизни и здоровью человека требуют ответственного подхода. Успешное функционирование производственных площадок по добыче и переработке нефти заключается в повышении качества не только самого оборудования, но и процесса управления персоналом, который за этим оборудованием осуществляет трудовую деятельность. Перед работодателем стоит задача создать условия труда в соответствии с действующим законодательством и сформировать четкую структуру документации системы менеджмента, которая позволяет сформировать системный подход к управлению человеческими ресурсами и минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Так, обязанность работодателя «обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда» устанавливает Трудовой кодекс Российской Федерации [3], а документация системы менеджмента качества помогает реализовать эти требования и интегрировать в процессы, протекающие в компании.

Мощным инструментом в формировании структуры документации по управлению персоналом является применение системы менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9000 [4] устанавливает принципы, применение которых позволяет сформировать правильный подход при разработке внутренней документации на предприятии.

Принцип процессного подхода смещает фокус с результата на процесс. В данном случае руководителю необходимо четко понимать структуру каждого процесса на предприятии. Описательная часть отражает все нюансы трудовой деятельности на площадке. На данном этапе целесообразной становится разработка технологических инструкций и инструкций по охране труда, например, инструкций при работе с химическими веществами или инструкций при работе с оборудованием, работающим под избыточным давлением. В документах системы менеджмента подробно описываются операции и определяется зона ответственности персонала. Разделение бизнес-процессов компании на основные, поддерживающие и общесистемные (возможно применение альтернативной градации) позволяет структурировать всю документацию и оптимизировать процедуру поиска. Особенностью является наличие инструкций по управлению документированной информацией и записями. Внимание работника в данном случае будет направлено не на конечный продукт, а на качественное осуществление всех операций технологической инструкции по детально описанному алгоритму.

Принцип лидерства и приверженности определяет роль руководства в функционировании системы менеджмента на предприятии и инициирует формирование четкой структуры трудовых отношений. Положения о подразделениях и должностные инструкции устанавливают соответствующие связи «начальник – подчиненный», описывают полномочия, связи по должности, должностные обязанности и прочие аспекты, необходимые для успешного выполнения трудовых функций. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004 [5] «по каждому процессу следует назначить лицо или группу лиц (часто именуемых «Владелец процесса»), в зависимости от характера процесса и культуры организации с четкой ответственностью и полномочиями для определения, поддержания в рабочем состоянии, управления и улучшения процесса и его взаимодействия с другими процессами, на которые он влияет и которые влияют

на него». Как правило, «Владелец процесса» является лидером производственной группы, который должен обладать соответствующими личностными качествами для эффективного осуществления управленческой деятельности с целью эффективного выполнения задач рядовыми сотрудниками.

Принцип вовлечения персонала и осведомленности предполагает полное понимание производственным персоналом глобальных тенденций траектории развития компании и активное участие в их реализации. Этот аспект детально описан в ГОСТ Р ИСО 45001 [6]. Данный стандарт относится к родственной системе менеджмента и устанавливает требования к безопасности труда и охране здоровья. В тексте видим прямую отсылку к вышеупомянутому принципу: «вовлечение персонала повышает способность организации создавать и предоставлять ценность для заинтересованных сторон». В связи с этим руководство должно обеспечивать функционирование таких документов системы менеджмента, как политика в области качества и цели в области качества, что в конечном счете ведет к улучшению качества протекающих в организации процессов и, как следствие, и улучшению качества продукта на выходе. Важно то, что с миссией, видением, ценностями, культурой и стратегией развития бизнеса должны быть ознакомлены не только руководители, но и рядовые сотрудники – производственный персонал. В таком случае возможен результативный обмен информацией для выявления слабых мест в деятельности предприятия.

ГОСТ Р ИСО 9001 [1] описывает необходимость принятия решений, основанных на фактах. Различные отчеты по итогам периодов (месяц, квартал, год) позволяют наглядно оценить результативность протекающих на производстве процессов, так как по соответствующим инструкциям показатели оцениваются определенно (например, численно). В таком случае устанавливаются достоверные причинно-следственные данные и зависимости.

Помимо этого, оценка результативности неразрывно связана с идеей постоянного улучшения и мониторинга. Для успешного функционирования системы менеджмента качества на производственных площадках важным условием является действие в организации соответствующих стандартов организации по оценке рисков и реализации корректирующих и предупреждающих действий, которые качественно и количественно позволяют оценить вероятности возникновения и обнаружения потенциальных неприятностей в работе предприятия и своевременно оказать воздействие на них не только с точки зрения несоответствующей продукции, но и безопасности и эффективности работы персонала. По этой же причине важным становится наличие документов по внутренним и внешним аудитам. Более того, по ГОСТ Р ИСО 45001 [6] организация должна постоянно улучшать пригодность, соответствие и результативность системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья.

Наличие в организации положений по обучению персонала (внутреннему и внешнему) связано с управлением знаниями в компании. Так ускоряется процесс адаптации новых сотрудников, находит свое применение система наставничества и открывается возможность расширения компетентности действующих работников. Вспомогательное действие оказывает внедрение положений об аттестации и оценке персонала и карт компетенций, что также мотивирует сотрудников к непрерывному улучшению и повышает общий уровень знаний на площадке. Процесс управления знаниями напрямую связан с компетентностью персонала. ГОСТ Р ИСО 10015 [7] является специализированным инструментальным стандартом, устанавливающим руководящие указания по обучению персонала. В его тексте видим: «организация должна анализировать текущий уровень компетентности и требуемые потребности в компетентности ... на организационном, командном, групповом и индивидуальном уровнях, чтобы определить, где и когда должны быть предприняты действия для удовлетворения потребностей в компетентности». Мониторинг компетентности персонала позволяет выявить проблемные места и организовать мероприятия по улучшению этого показателя своевременно.

Немаловажным является вопрос мотивации персонала, что также подчеркивается в тексте ГОСТ Р ИСО 45001 [6]. «Компетентный, наделенный полномочиями и

мотивированный персонал является ключевым ресурсом». Четко выстроенная структура обеспечивается наличием положений о премировании и, например, карт КРІ, которые дают работникам понимание своей траектории развития в компании и находят отклик в снижении времени выполнения задач и увеличении качества осуществления должностных обязанностей.

Таким образом, придерживаясь основных принципов системы менеджмента качества, предприятие может организовать успешное протекание процесса управления персоналом. В таком случае механизм становится более прозрачным и понятным, что повышает эффективность работы сотрудников, упорядочивает протекание прочих процессов и помогает в организации внутренней среды компании. В симбиозе с трудовым законодательством применение положений стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 [1] оказывает сильное влияние на результативность действий на всех уровнях структуры компании, что в результате выражается в увеличении интенсивности протекания производственного процесса, снижении издержек и повышении общей удовлетворенности клиентов продуктом предприятия. Авторы современных публикаций часто поднимают очень важный вопрос касательно взаимосвязи системы менеджмента качества и процесса управления персоналом предприятия, однако важно учитывать, что производственные площадки нефтегазового сектора, представляя высокий уровень опасности ввиду использования на них сложного оборудования и протекания процессов с высоким уровнем рисков, требуют особенно ответственного подхода к разработке соответствующей нормативной документации по управлению персоналом, что является актуальной темой для проведения более глубокого анализа.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
2. Баранова И.П., Сакович А.А. Формирование и развитие механизма управления персоналом в системе менеджмента качества предприятия // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-mehanizma-upravleniya-personalom-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 03.10.25).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/98b31fb9ec68d01fefb5bb66cad3bfa2c9705789/ (дата обращения: 07.10.25).
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015. – 54 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9004–2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации. – М.: Стандартинформ, 2019. – 62 с.
6. ГОСТ Р ИСО 45001–2020. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению. – М.: Стандартинформ, 2020. – 40 с.
7. ГОСТ Р ИСО 10015–2021. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту компетентности и развитию персонала. – М.: Российский институт стандартизации, 2022. – 12 с.

References

1. GOST R ISO 9001–2015. Quality management systems. Requirements. – Moscow: Standartinform, 2015. – 32 p.
2. Baranova I.P., Sakovich A.A. Formation and development of the personnel management mechanism in the quality management system of the enterprise // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-mehanizma-upravleniya-personalom-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer> (date of appeal: 03.10.25).
3. Labor Code of the Russian Federation, federal law No. 197-FZ of December 30, 2001 (as amended on September 29, 2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/98b31fb9ec68d01fefb5bb66cad3bfa2c9705789/ (date of appeal: 07.10.25).
4. GOST R ISO 9000–2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. – Moscow: Standartinform, 2015. – 54 p.
5. GOST R ISO 9004–2019. Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success. – Moscow: Standartinform, 2019. – 62 p.
6. GOST R ISO 45001–2020. Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use. – Moscow: Standartinform, 2020. – 40 p.
7. GOST R ISO 10015–2021. Quality management systems. Guidelines for competence management and people development. – Moscow: Russian Institute for Standardization, 2022. – 12 p.