

УДК 658.562 [316/334/22+331/108] (07)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

**IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN PROCESSES
IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION**

Т.П. МОЖАЕВА

T.P. MOZHAEVA

(Брянский государственный технический университет)

(Bryansk State Technical University)

E-mail: goa-bgtu@mail.ru

В статье рассматриваются основы совершенствования управления кадровыми процессами в системе менеджмента качества (СМК) организации. Определена двойственная природа человеческих ресурсов. Представлена процессная модель управления человеческими ресурсами с учетом гармонизации персональных и организационных ценностей работника и работодателя. Предложен интегральный показатель результативности кадровых процессов – качество труда. Обоснована необходимость применения риск-ориентированного мышления к управлению кадровыми процессами. Аргументирована целесообразность применения данного подхода для повышения качества труда и удовлетворенности персонала своим положением в организации.

The article discusses the foundation improve management personnel processes in the quality management system (QMS) of the organization. Defined the dual nature of human resources (both resource, and internal consumer reward of the system). Presents a process model of human resource management of the organization with consideration of harmonization of personal and organizational values the employee and the employer. The proposed integrated indicator of the effectiveness of HR processes – the quality of work. The necessity to use risk-based thinking to the management of human processes. It justifies expediency of application of this approach to improving the quality of labor and satisfaction with their position in the organization.

Ключевые слова: система менеджмента качества, двойственная природа человеческих ресурсов, процессная модель управления человеческими ресурсами, гармонизации персональных и организационных ценностей, кадровые риски, качество труда.

Keywords: quality management system; the dual nature of human resources, process model of the management human resources, harmonization of personal and organizational values, personnel risks, the quality of work.

Обеспечение эффективности деятельности организации в условиях жесткой конкуренции среди товаропроизводителей вызывает необходимость у менеджеров поиска инструментов, позволяющих решить данную задачу. Перспективной для ее решения является разработка и внедрение в общую систему управления организацией системы менеджмента качества (СМК). В соответствии с новой версией стандартов ISO 9000:2015 организации, внедрившие и развивающие свою СМК, должны определять, оценивать и улучшать процессы, необходимые для ее эффективного функционирования, в том числе и кадровые процессы. При этом человеческим ресурсам отводится особое, по сравнению с остальными ресурсами организации, значение – приоритетное.

Анализ научной литературы в данной предметной области позволил сделать выводы, что для кадровых процессов характерно, в частности [1...6]:

- отсутствие в научном сообществе однозначного понимания природы человеческих ресурсов (персонал рассматривается как ресурс, ценный актив, товар), что усложняет деятельность по структурированию и описанию кадровых процессов;

- подмена сущности процессного функциональным подходом к разработке и управлению кадровой деятельностью, что приводит к неоднозначности в определении объекта, уровня, результатов и т. п. данной управленческой деятельности;

- отсутствие формализованных моделей гармонизации взаимных персональных и организационных требований и мониторинга степени их реализации;

- развитие кадрового риск-менеджмента в основном в контексте устранения угроз, исходящих от деятельности персонала, что

не позволяет организации максимально использовать возникающие возможности, создаваемые человеческими ресурсами;

- отсутствие формализованных моделей управления кадровыми рисками и возможностями, что снижает надежность получаемых результатов исследования;

- выражение показателей результативности и эффективности кадровых процессов через формальные характеристики человеческих ресурсов и отсутствие взаимосвязи их с качеством труда и производимой продукцией.

Для устранения выявленных недостатков в кадровом менеджменте необходимо прежде всего идентифицировать человеческие ресурсы организации в контексте процессно-ориентированного подхода, а также скорректировать модель кадровых процессов в СМК, для чего следует определить их параметры (поставщики и потребители, показатели результативности и эффективности и т.п.).

На основе концепции управления человеческими ресурсами в кадровом менеджменте определяют область деятельности, связанную с управлением людьми для достижения стратегических целей организации, и виды деятельности в установленных границах – функции, априорно принимая единый объект управления (ресурс, товар, актив и т.п. [1], [2]). Однако практика показывает, что если рассматривать управление человеческими ресурсами с позиций процессного подхода, обладающего большей детализацией параметров кадровой деятельности, то становится очевидным, что объект управления (как и сами кадровые процессы) неоднороден. Объединенные в одну функциональную структуру, процессы имеют различных поставщиков и потребите-

лей. Если для большинства кадровых процессов потребителем является организация, а поставщиком – персонал, то для мотивационных процессов, наоборот – потребителем является персонал, а поставщиком – организация.

В связи с этим представляется целесообразным определить природу человеческих ресурсов как двойственную, где персонал рассматривается, с одной стороны, как важнейший, специфический ресурс, определяющий конкурентоспособность организации, а, с другой стороны, как внутренний потребитель системы вознаграждения (заработная плата и льготы, карьерный рост, программы обучения, значимость работы и т.п.), предлагаемой работникам за качественный труд [3]. При этом объект управления кадровых процессов также двойственен: специфический ресурс, которым необходимо управлять, как любым другим ресурсом организации, и система вознаграждения, которую предприятие может предложить работнику как внутреннему потребителю. Таким образом, управление чело-

веческими ресурсами организации с учетом их двойственной природы позволит обеспечить корректную разработку кадровых процессов в СМК.

Процессная модель "Управление человеческими ресурсами" предусматривает четкую декомпозицию кадровой подсистемы СМК на интегрированные процессы, в частности (рис. 1): "Управление кадровыми ресурсами", потребителем которых является организация; "Управление мотивационной системой", потребителем которых является персонал; "Гармонизация персональных и организационных требований", позволяющих осуществлять управление балансом интересов работника и организации; "Кадровое обеспечение качества труда", позволяющих увязать показатели результативности, свидетельствующие об удовлетворении организации ресурсом и выраженные в компетентности персонала, с обеспечением уровня качества и производительности труда и удовлетворением персонала системой вознаграждения, предлагаемой организацией.

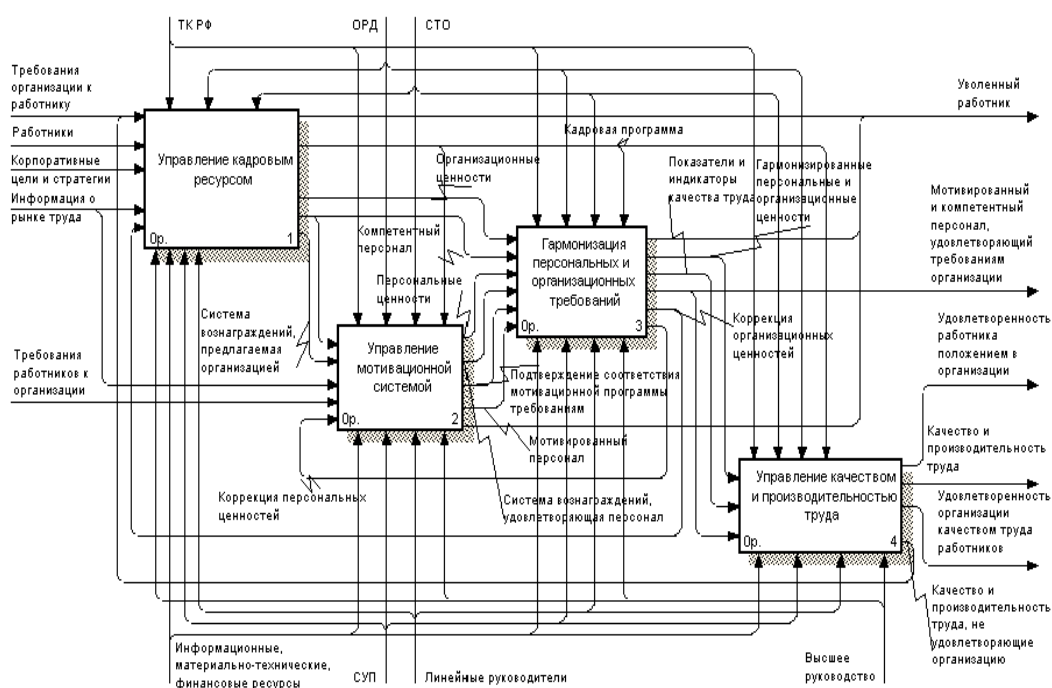


Рис. 1

Предлагаемая модель управления человеческими ресурсами предусматривает деятельность по гармонизации организацион-

ных и персональных ценностей работников и работодателей, исходя из допущения, что обеспечение результативности процессов

СМК возможно, как представляется, при наличии баланса взаимных интересов персонала и организации.

Методика такой гармонизации предусматривает реализацию мероприятий, представленных на рис. 2 (алгоритм гармонизации организационных и персональных ценностей) [7]. При этом важным является определение тесноты связи между доминирующими организационными и персональными ценностями на основе коэффициентов корреляции, при статистической значимости которых организационные и персональные ценности рассматриваются как гармонизированные.

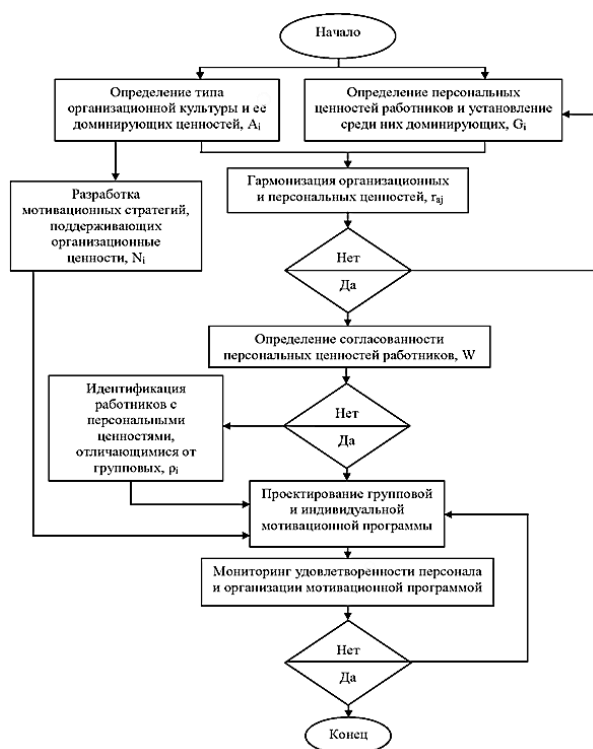


Рис. 2

Управление процессами СМК, в том числе и кадровыми процессами, в контексте стандартов ISO 9001 : 2015 подразумевает применение к ним риск-ориентированного подхода, позволяющего определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов, а также использовать предупреждающие действия управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей. При этом следует иметь в виду, что человеческие ресурсы

обладают самой высокой степенью неопределенности по сравнению с другими ресурсами организации, так как только персонал способен влиять на управляющие воздействия, изменяя их [2], [3], что вызывает необходимость применения инструментов управления кадровыми рисками с учетом их специфики.

Перспективным, с точки зрения выявления как рисков, так и возможностей, создаваемых кадровыми процессами, является метод SWOT-анализа, адаптированный к использованию в кадровом менеджменте. В данном инструменте уже изначально заложен подход учета рисков и возможностей влияния факторов внутренней и внешней среды на развитие организации, что позволяет, как представляется, использовать SWOT-анализ как вполне самостоятельную модель анализа, оценки и выбора стратегии управления рисками и возможностями функционирования процессов СМК организации. Методика оценивания кадровых рисков на основе SWOT-анализа представлена на рис. 3 (алгоритм оценивания кадровых рисков на основе SWOT-анализа) [8].

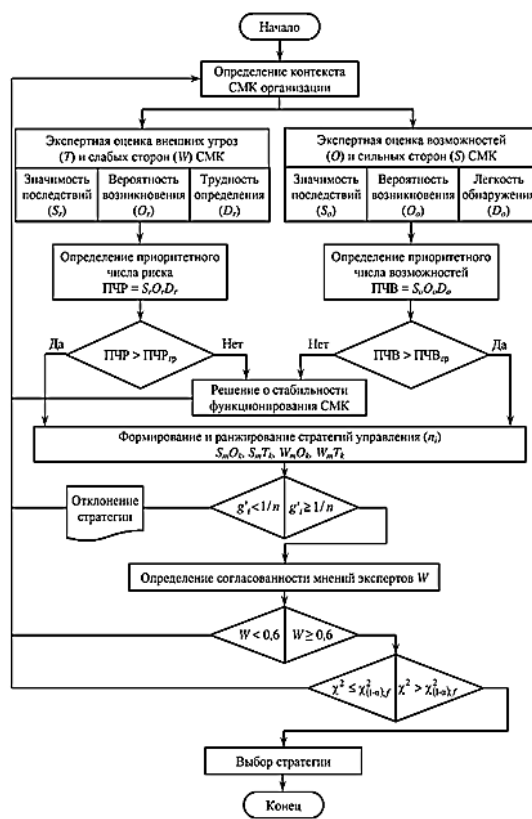


Рис. 3

В контексте предлагаемого подхода показатели результативности кадровых процессов должны быть ориентированы на интеграцию достижения интересов работодателя и работника. В связи с этим показателем результативности кадровых процессов целесообразно рассматривать интегральный показатель – качество труда.

В рамках кадрового процесса выстраивается достаточно разветвленная система показателей качества труда, управление которыми возможно на основе метода анализа иерархий [9]. Метод позволяет установить иерархии целей, факторов и альтернатив повышения качества труда, а также определить приоритеты элементов каждого уровня в иерархии.

ВЫВОДЫ

Предлагаемый подход по совершенствованию управления кадровыми процессами СМК, базирующейся на двойственной природе человеческих ресурсов и интегрированности кадровых процессов, позволит не только гармонизировать интересы работников и работодателя, статистически обосновать кадровые риски, но и обеспечить качество труда персонала и выпускаемой им продукции, что будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.
2. Storey J. Human resource management: a critical text. London: Routledge Revivals. – 2010.
3. Можяева Т.П. Концепция управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации // Качество. Инновации. Образование. – 2014, № 7 (110). С. 52...61.

4. Горленко О.А., Манкевич И.Г. Процессный подход к менеджменту качества / Под ред. О.А. Горленко. – Брянск: БГТУ, 2008.

5. Слободской А.П. Риски в управлении персоналом. – СПб.: СПбГУЭФ, 2011.

6. Качалов В.А. "Риски" и "возможности" в стандарте ISO 9000:2015: порознь или вместе? // Методы менеджмента качества. – 2016. №7. С. 24...26.

7. Можяева Т.П. Разработка процессов гармонизации ценностей в СМК предприятия // Качество и жизнь. – 2017, № 2(14). С. 79...83.

8. Можяева Т.П. Статистическое обоснование SWOT-анализа кадровых процессов в системе менеджмента качества организации // Вестник Брянского гос. техн. ун-та. – 2016, № 5(53). С. 247...253.

9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993.

REFERENCES

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami / Per. s angl. – SPb.: Piter, 2012.
2. Storey J. Human resource management: a critical text. London: Routledge Revivals. – 2010.
3. Mozhaeva T.P. Kontsepsiya upravleniya chelovecheskimi resursami v sisteme menedzhmenta kachestva organizatsii // Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie. – 2014, № 7 (110). S. 52...61.
4. Gorlenko O.A., Mankevich I.G. Protsessnyy podkhod k menedzhmentu kachestva / Pod red. O.A. Gorlenko. – Bryansk: BGTU, 2008.
5. Slobodskoy A.P. Riski v upravlenii personalom. – SPb.: SPbGUEF, 2011.
6. Kachalov V.A. "Riski" i "vozmozhnosti" v standarte ISO 9000:2015: porozn' ili vmeste? // Metody menedzhmenta kachestva. – 2016. №7. S. 24...26.
7. Mozhaeva T.P. Razrabotka protsessov harmonizatsii tsennostey v SMK predpriyatiya // Kachestvo i zhizn'. – 2017, № 2(14). S. 79...83.
8. Mozhaeva T.P. Statisticheskoe obosnovanie SWOT-analiza kadrovyykh protsessov v sisteme menedzhmenta kachestva organizatsii // Vestnik Bryanskogo gos. tekhn. un-ta. – 2016, № 5(53). S. 247...253.
9. Saati T. Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarhiy / Per. s angl. R.G. Vachnadze. – M.: Radio i svyaz', 1993.

Рекомендована кафедрой экономики и менеджмента. Поступила 28.05.18.