

Процессно-ориентированный подход в управлении человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации

О.А. Горленко

д.т.н., профессор, начальник управления качеством образования в вузе Брянского государственного технического университета; г. Брянск

e-mail: goa-bgtu@mail.ru

Т.П. Можяева

к.т.н., доцент, начальник отдела нормативной документации управления качеством образования в вузе Брянского государственного технического университета; г. Брянск

Е.И. Сорокина

к.э.н., доцент, декан факультета экономики и управления Брянского государственного технического университета; г. Брянск

Аннотация. В статье рассмотрен подход к управлению человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации на основе процессного подхода и их двойственной природы. Проведен анализ научных взглядов на специфику человеческих ресурсов организации, рассмотрены особенности функционального и процессного подходов в кадровом менеджменте. Определена двойственная природа человеческих ресурсов (одновременно ресурс и внутренний потребитель системы вознаграждения организации) и неоднородность кадровых процессов, в частности, специфичность мотивационных процессов, где в качестве поставщика процессов выступает организация, а в качестве потребителя – персонал. Авторами предлагается модель кадровых процессов в системе менеджмента качества (СМК) с учетом выявленной специфики, базирующаяся на двойственной природе человеческих ресурсов, позволяющая снизить уровень неопределенности в управлении персоналом и повысить качество труда, выпускаемой продукции и удовлетворенности работников организации.

Ключевые слова: система менеджмента качества, концепция управления человеческими ресурсами, процессный подход, двойственная природа человеческих ресурсов, модель кадровых процессов.

Введение

Повышение качества продукции, конкурентоспособной на рынке товаропроизводителей, является одной из приоритетных задач, стоящих перед организациями. Перспективным для ее

решения представляется эффективное управление ресурсами в системе менеджмента качества (СМК) организации, в том числе и человеческими ресурсами.

Новая версия стандарта ISO 9001 : 2015 отводит особую роль человеческим ресурсам, поднимая их на уровень важнейших ресурсов организации. В этой связи актуальным является высказывание Дж.Р. Эванса [1]: «Человеческий ресурс – единственное, что конкуренты не смогут скопировать, и единственное, что может обеспечить синергию, т.е. выпуск продукции, чья ценность выше суммы ее отдельных частей».

Многие организации, успешно развивающие свой бизнес, создают и внедряют СМК, используя при разработке своих кадровых процессов концепцию управления человеческими ресурсами. Однако анализ кадровой статистики показывает, что даже для таких организаций характерно повышение показателей текучести кадров, брака продукции, неудовлетворенности увольняющегося персонала своей трудовой деятельностью и др. Данный факт объясняется, в частности, формальным подходом к человеческим ресурсам предприятия, не учитывающим их специфику, а также недостаточной разработкой кадровых процессов.

Анализ последних исследований и публикаций

Анализ научной литературы и кадровых практик в данной предметной области показал, что для большинства организаций характерны следующие недостатки [2–13]:

- отсутствие в научном сообществе однозначного понимания природы человеческих ресурсов, что усложняет деятельность по структурированию и описанию кадровых процессов;
- подмена сущности процессно-ориентированного подхода к разработке и управлению кадровой деятельностью функционально-ориентированным подходом при сохранении действующей терминологии, что приводит к неоднозначности в определении объекта, уровня, результатов данной управленческой деятельности и т.д.;
- отсутствие формализованных моделей гармонизации взаимных персональных и организационных требований и мониторинга степени их реализации;



- выражение показателей результативности и эффективности кадровых процессов через формальные характеристики (компетентность, квалификационные характеристики, стаж работы и т.д.) человеческих ресурсов и отсутствием взаимосвязи их с качеством труда и производимой продукции.

Научные дискуссии по поводу природы человеческих ресурсов развиваются в рамках жесткого и мягкого подходов [3–7]. В контексте жесткого подхода (теория соответствия) персонал рассматривается в качестве ключевого ресурса, который должен соответствовать стратегическим целям организации и которым нужно рационально управлять как любым другим ресурсом [6]. При этом к работнику подходят как к товару [7].

Представители мягкого подхода (теория приверженности) относятся к работнику как к ценному активу и источнику конкурентного преимущества, если он демонстрирует приверженность организации. Акцент делается на допущении, что работник априори разделяет ценности организации, даже если они не совпадают с его персональными потребностями, интересами [7]. При этом предусматривается идентификация интересов работодателя и работников, а в ряде случаев признается и важность компромисса между ними [3].

Сторонников концепции управления человеческими ресурсами обвиняют в том, что работник рассматривается как средство достижения целей организации [4]. Однако организация существует для того, чтобы достигать своих целей, и если этого можно добиться с участием персонала, то забота работодателя о том, чтобы сохранять приверженность работников организации, поддерживая их удовлетворенность своей трудовой деятельностью, является естественной.

В связи с этим сторонники концепции управления человеческими ресурсами считают ее, даже при наличии недостатков, наилучшим способом управления людьми в интересах компании [4].

Как показывает анализ отмеченных выше публикаций, в условиях, когда человеческие ресурсы признаются приоритетным ресурсом организации, корректная разработка процессной кадровой модели в СМК весьма актуальна: она позволит снизить уровень неопределенности в управлении персоналом, повысить качество труда и удовлетворенность работников своим трудовым положением.

Постановка задачи

Для устранения выявленных недостатков в кадровом менеджменте необходимо, прежде всего, идентифицировать человеческие ресурсы организации в контексте процессно-ориентированно-

го подхода, а также разработать модель кадровых процессов в СМК. Для этого следует определить поставщиков и потребителей кадровых процессов; их входные и выходные параметры, показатели результативности и эффективности; ресурсное обеспечение; регламентирующую документацию. В связи с этим особую важность приобретают исследования, направленные на конкретизацию природы человеческих ресурсов и разработку процессной модели с учетом выявленной специфики в СМК организации.

Природа человеческих ресурсов в контексте процессного подхода

Как уже отмечалось, наличие споров в научном сообществе о сущности природы человеческих ресурсов свидетельствует об отсутствии единства во взглядах на объект управления.

Новая версия стандарта *ISO 9001 : 2015* определяет процессный подход как планирование процессов организации и их взаимодействие; реализацию цикла *PDCA*, позволяющего обеспечивать процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения; риск-ориентированное мышление, позволяющее определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и СМК организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей [15].

Не противопоставляя функциональный и процессный подходы к управлению организацией, следует отметить, что результатом обоих подходов является одновременное проектирование организационной структуры (функциональных областей) и порядка взаимодействия в рамках этой структуры (процессов). Если функциональная структура определяет возможности организации, отвечая на вопрос «что делать», то процессная структура описывает конкретную технологию выполнения, устанавливая, как следует делать [14, 15].

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, априори принимая единый объект управления (ресурс, товар, актив и т.д.) для всей области деятельности. Известно, что для кадрового менеджмента типичными являются такие функции, как анализ кадрового потенциала, планирование кадров, подбор персонала, развитие персонала, мотивация персонала и т.д.

Процессный же подход детализирует параметры деятельности (поставщики, потребители, вход, выход, управляющее воздействие и т.д.), исходя из самого вида деятельности. Процессное структурирование кадрового менеджмента организации позволяет выявить, что данные процессы неоднородны. Несмотря на то, что процессы объединены в одну функциональную структуру в связи с общей областью деятельности (кадровой деятельностью), для них характерны различные поставщики и потребители. Если для большинства кадровых процессов потребителем является организация, а поставщиком персонал, то для мотивационных процессов, наоборот – потребителем является персонал, а поставщиком организация. Следовательно, и объект управления кадровых процессов не может быть однородным.

В этой связи представляется целесообразным говорить о двойственной природе человеческих ресурсов. Персонал рассматривается, с одной стороны, как важнейший, специфический ресурс, определяющий конкурентоспособность организации, а с другой – как внутренний потребитель системы вознаграждения (зарботная плата и льготы, карьерный рост, программы обучения, значимость работы и т.д.), предлагаемой работникам за качественный труд [13, 16].

Суммируя все вышесказанное, в самых общих чертах управление человеческими ресурсами можно определить как направление управленческой деятельности, в котором человеческий компонент организации является одним из важнейших ресурсов, используемых для достижения стратегических целей, максимизация которого возможна на основе баланса персональных и организационных ценностей [17].

Модель управления человеческими ресурсами в СМК организации

В соответствии с выявленной природой человеческих ресурсов была предложена модель кадровых процессов в СМК промышленного предприятия, для реализации которой необходимо решить следующие задачи:

- разработка модели интегрированных кадровых процессов предприятия, базирующихся на двойственной природе человеческих ресурсов и позволяющих четко идентифицировать потребителей и поставщиков (персонал и предприятие), объект управления (человеческий ресурс и система вознаграждения, предлагаемая персоналу предприятием), ресурсное обеспечение, нормативно-методическую документацию и показатели результативности и эффективности;

- формирование типового реестра кадровых процессов организации с учетом уровня решаемых задач и природы человеческих ресурсов;
- разработка процессов гармонизации персональных и организационных требований;
- формирование системы показателей результативности и эффективности процессов управления человеческими ресурсами в соответствии с их целевым предназначением.

Процессная модель «Управление человеческими ресурсами» предусматривает четкую декомпозицию кадровых процессов на интегрированные процессы «Управление кадровыми ресурсами», потребителем которых является предприятие, и «Управление мотивационной системой», потребителем которых является персонал; формирование и управление балансом интересов работника и предприятия посредством процессов «Гармонизация персональных и организационных требований» и проектирование процессов «Кадровое обеспечение качества труда».

С учетом выявленной специфики кадрового менеджмента разработан типовой реестр процесса «Управление человеческими ресурсами предприятия» (табл. 1) [13]. Предлагаемый реестр на основе интеграции кадровых процессов, базирующийся на двойственной природе человеческих ресурсов, позволяет:

- устранить существующие в кадровом менеджменте недостатки: отсутствие четкого разграничения оперативных и стратегических кадровых процессов в СМК организации; смешение процессов с различными потребителями (организация и персонал) и объектами управления (человеческий ресурс и система вознаграждений), что приводит к несоответствию итоговых запланированных показателей результативности содержанию процесса;

- гармонизировать интересы и ожидания персонала и работодателя, тем самым максимизируя потенциал человеческих ресурсов в организации, что будет способствовать повышению эффективности и результативности ее СМК.

Обеспечение качества кадровых процессов вызывает необходимость сбалансировать требования работника и предприятия, предъявляемых друг к другу, и тем самым снизить риски, связанные с неприятием персоналом организационных ценностей, сопротивлением нововведениям и т.д. [11].

Гармонизация этих требований предусматривает определение тесноты связи между доминирующими организационными и персональными ценностями на основе корреляции их весовых значений.

При статистической значимости коэффициента корреляции организационные и персональные цен-

Реестр процесса «Управление человеческими ресурсами предприятия»

1.	Управление кадровым ресурсом
1.1.	Разработка политики и стратегии управления человеческими ресурсами
1.1.1.	Разработка кадровой политики предприятия
1.1.1.1.	Определение организационных ценностей
1.1.1.2.	Формирование модели организационного поведения
1.1.2.	Разработка кадровой стратегии предприятия
1.1.2.1.	Анализ рынка труда и кадрового потенциала предприятия
1.1.2.2.	Планирование затрат на человеческие ресурсы
1.1.2.3.	Планирование потребности в человеческих ресурсах
1.2.	Подбор персонала
1.2.1.	Набор персонала
1.2.2.	Отбор персонала
1.2.3.	Найм и высвобождение персонала
1.3.	Адаптация и профориентация персонала
1.3.1.	Адаптация персонала
1.3.2.	Профориентация персонала
1.4.	Развитие персонала
1.4.1.	Обучение персонала
1.4.2.	Планирование карьеры персонала
1.5.	Управление персоналом
1.5.1.	Содействие формированию структурных подразделений
1.5.2.	Определение заработной платы и льгот
1.5.3.	Управление учетно-регистрационной деятельностью
1.5.4.	Консультирование линейных руководителей
2.	Управление мотивационной системой
2.1.	Идентификация персональных ценностей
2.2.	Разработка мотивационной программы
2.2.1.	Проектирование системы оплаты труда и материальных ценностей
2.2.2.	Проектирование системы обучения
2.2.3.	Проектирование системы карьерного продвижения
2.2.4.	Проектирование условий труда и значимости работы
2.2.5.	Документирование мотивационной программы
2.3.	Мотивирование персонала
2.3.1.	Реализация мотивационной программы
2.3.2.	Мониторинг мотивационной программы
3.	Гармонизация персональных и организационных требований
3.1.	Анализ удовлетворенности предприятия персоналом (аттестация)
3.2.	Анализ удовлетворенности персонала предприятием
3.3.	Гармонизация персональных и организационных ценностей
4.	Кадровое обеспечение качества и производительности труда
4.1.	Идентификация показателей производительности и качества труда
4.2.	Кадровое управление производительностью и качеством
4.3.	Оценка показателей производительности и качества труда

ности рассматриваются как гармонизированные в пользу декларируемых корпоративных ценностей. При отсутствии статистической значимости коэффициента корреляции необходимо проведение коррекции персональных ценностей в соответствии с доминирующими организационными ценностями декларируемого типа культуры.

Показатели результативности и эффективности кадровых процессов должны быть напрямую связаны с их целевым предназначением в СМК организации. Целевое предназначение кадровых процессов должно быть ориентировано на интеграцию достижения интересов работодателя и работника, в частности:

- обеспечение организации человеческим ресурсом необходимого количества и качества, способного реализовывать корпоративную стратегию и поддерживать и разделять ее организационные ценности;
- повышение эффективности труда работников путем удовлетворения их требований и ожиданий, предъявляемых к организации и предлагаемой им системе вознаграждения.

Заключение

Один из основоположников менеджмента качества Э. Деминг, уделяя особое внимание управлению организации с позиций процессного подхода, отмечал, что если работник не в состоянии представить свою деятельность в виде процесса, то он не знает, что делает [18].

Эти слова звучат сегодня как никогда актуально, побуждая руководителей применять в управлении человеческими ресурсами организации процессно-ориентированный подход, позволяющий структурировать деятельность на параметры (объект управления, поставщики, потребители, вход, выход, ресурсное обеспечение, регламентирующая документация и т.д.) таким образом, чтобы снизить уровень неопределенности в достижении правильности действий и результатов.

В этой связи разработка модели кадровых процессов в СМК на основе двойственной природы человеческих ресурсов представляется исключительно важной для повышения качества труда, выпускаемой продукции и удовлетворенности персонала организации.

Литература

1. Эванс Дж.Р. Управление качеством / Дж.Р. Эванс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 607 с.

3. Storey, J. The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research / J. Storey // *The International Journal of Human Resource Management*. – 1993. – 4(3). – pp. 529–557.

4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг: [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

5. Новаторов В.Е. Условия и факторы взаимодействия персонала и руководителя организации в контексте интернального менеджмента // *Materialy IX Miedzynarodowie naukow-praktycznej konferencji «Wschodnie partnerstwo – 2013»* (7 – 15 сентября 2013 г.) Vol. 3 / *Ekonomiczne nauki: Przemysl / Nauka i studia* / – s. 3–13.

6. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор; пер. с англ. – 5-е англ. изд. – М.: Дело и сервис, 2004. – 752 с.

7. Guest, D. Human Resource Management: the workers' verdict / D. Guest // *Human Resource Management Journal*. – 1999. – 9(2). – pp. 5–25.

8. Горленко О.А. Процессный подход к менеджменту качества / О.А. Горленко, И.Г. Манкевич; под ред. О.А. Горленко. – Брянск: БГТУ, 2008. – 168 с.

9. Можаяева Т.П., Ерохина В.А. Управление мотивацией работников в СМК предприятия на основе идентификации персональных ценностей // *Вестник Брянского государственного технического университета*. БГТУ. – 2012. – № 2(34). – С. 132–139.

10. Шадрин А. Применение стандарта ИСО 9001 при управлении персоналом в энергетической компании // *Стандарты и качество*. – 2013. – № 4. – С. 78–83.

11. Горленко О.А., Можаяева Т.П. Процессный подход в управлении человеческими ресурсами организации / *Логистика – наука XXI века: сб. тезисов Первой всеросс. научн.-практ. конф.* (27 апр. 2011 г., г. Брянск). – Брянск: БГТУ, 2011. – С. 205–206.

12. Антонов С., Антонова И. Эффективная система мотивации персонала как основа «бережливого производства» // *Стандарты и качество*. – 2013. – № 4. – С. 82–84.

13. Можаяева Т.П. Концепция управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества / Т.П. Можаяева // *Вестник РГАТУ имени П.А. Соловьева* – 2014. – № 4. – С. 48–56.

14. ГОСТ ISO 9001 – 2011. Системы менеджмента качества. Требования.

15. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

16. Можаяева Т.П. Применение концепции управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации / Т.П. Можаяева // *Materialy IX Miedzynarodowie naukow-prak-*



tycznej konferencji «Wschodnie partnerstwo – 2013» (7–15 сентября 2013 г.) Vol. 3 / *Ekonomiczne nauki: Przemysl / Nauka i studia* / – s. 35–38.

17. Горленко О.А. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации / О.А. Горленко, Т.П. Можаяева, А.М.Гунаръ//Социогуманитарный вестник. – 2013. – № 1 (10). – С. 29–34.

18. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг; пер. с англ. под ред. Г. Чебрикова. – Тверь: «Альба», 1994. – 496 с.

Process-Oriented Approach to the Management of Human Resources in the Organisation Quality Management System

O.A. Gorlenko, *Doctor of technical sciences, professor, head of quality management of education at the Federal state budgetary educational institution of higher education «Bryansk state technical university»*; Bryansk

e-mail: goa-bgtu@mail.ru

T.P. Mozhaeva, *candidate of technical sciences, assistant professor, head of department «Normative documents of quality management of education» at the Federal state budgetary educational institution of higher education «Bryansk state technical university»*; Bryansk

E.I. Sorokina, *candidate of economic sciences, assistant professor, Dean of the faculty of economics and management at the Federal state budgetary educational institution of higher education «Bryansk state technical university»*; Bryansk

Summary. In article approach to management of human resources in a quality management system of the organization on the basis of process approach and their dual nature is considered. The analysis of scientific views on specifics of human resources of the organization is carried out, features of functional and process approaches in personnel management are considered. The dual nature of human resources (at the same time a resource and the internal consumer of a remuneration system of the organization) and heterogeneity of personnel processes, in particular, specificity of motivational processes where the organization acts as the supplier of processes, and as the consumer — personnel is defined. Authors offer the model of personnel processes in the quality management system (QMS) taking into account the revealed specifics which is based on the dual nature of human resources, allowing to reduce uncertainty level in human resource management and to increase quality of work, products and satisfaction of employees of the organization.

Keywords: quality management system, the concept of human resource management, the process approach, the dual nature of human resources, the model of personnel processes.

Reference:

1. Evans J.P. Quality Management. *UNITI-DANA*. Moscow, 2007. 671 p.
2. Egorshin A.P. Personnel Management. Textbook. *Nizhny Novgorod institute of management and business (NIMB)*. Nizhny Novgorod, 2008. 607 p.
3. Storey J. The take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: key lessons from research. *The International Journal of Human Resource Management*. 1993, No 4(3). pp. 529–557.
4. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. *INFRA-M*. Moscow, 2002. 328 p.
5. Novatorov E.V. Conditions and factors of interaction of personnel and the head of the organization in the context of internal management. *Materials of the IX international scientific and practical conference «Wschodnie partnership»*. Volume 3. *Economic sciences: Science and studio*, 2013. pp. 3–13.
6. Torrington D., Hall L., Taylor S. Management of human resources: textbook. *The 5th English edition. Business and Service*. Moscow, 2004. 752 p.
7. Guest D. Human Resource Management: the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 1999, No 9(2). pp. 5–25.
8. Gorlenko O.A., Mankevich I.G. Process Approach to Quality Management. *Bryansk state technological university*. Bryansk, 2008. 168 p.
9. Mozhaeva T.P., Erokhina V.A. Management of motivation of workers in QMS of the enterprise on the basis of identification of personal values. *Bulletin of the Bryansk state technical university*. Bryansk state technological university. Bryansk, 2012, No 2(34). pp. 132–139.
10. Shadrin A. Application of the ISO 9001 standard at human resource management in the energy company. *Standards and quality*, 2013, No. 4. pp. 78–83.
11. Gorlenko O.A., Mozhaeva T.P. Process approach in management of human resources of the organization. Logistics – science of the 21st century: collection of theses of the First All-Russian scientific and practical conference. *Bryansk state technological university*. Bryansk, 2011. pp. 205–206.
12. Antonov S., Antonova I. Effective system of motivation of personnel as basis of «economical production». *Standards and quality*, 2013, No. 4. pp. 82–84.
13. Mozhaeva T.P. The concept of management of human resources in a quality management system. *Bulletin of the Rybinsk state aviation technical university of P.A. Soloviov*, 2014, No. 4. pp. 48–56.
14. State Standard ISO 9001:2008 Quality Management Systems. Requirements.
15. State Standard ISO 9001 : 2015 Quality Management Systems. Requirements.
16. Mozhaeva T.P. Application of the concept of management of human resources in a quality management system of the organization. *Materials of the IX international scientific and practical conference «Wschodnie partnership»*. Volume 3. *Economic sciences: Science and studio*. pp. 35–38.
17. Gorlenko O.A., Mozhaeva T.P., Gunar A.M. Management of human resources in a quality management system of the organization. *Socio-humanistic messenger*, 2013., No. 1 (10). pp. 29–34.
18. Deming E. Out of the Crisis. «Alba». Tver, 1994. 496 p.