



Разработка процессов гармонизации ценностей в СМК предприятия

Т.П. Можаяева

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

e-mail: goa-bgtu@mail.ru

Аннотация. Рассмотрен подход к разработке процессов гармонизации персональных и организационных ценностей в системе менеджмента качества (СМК) предприятия на основе двойственной природы человеческих ресурсов. Аргументирована целесообразность применения данного подхода для повышения качества труда, удовлетворенности персонала своим положением на предприятии и снижения уровня риска в управлении человеческими ресурсами в СМК.

Ключевые слова: система менеджмента качества, двойственная природа человеческих ресурсов, процессы управления человеческими ресурсами, гармонизация персональных и организационных ценностей.

Постановка проблемы. Управление кадровыми процессами в системе менеджмента качества (СМК) организации осуществляется сегодня в контексте парадигмы управления человеческими ресурсами, в рамках которой сформировано два подхода [1]:

- «жесткий», базирующийся на идее соответствия человеческих ресурсов стратегии бизнеса; работники рассматриваются как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим для получения максимальной прибыли;
- «мягкий», базирующийся на идее приверженности; работники в этом случае – это ценный актив и источник конкурентного преимущества, благодаря их лояльности к организации, адаптивности, высокому уровню мастерства и качества работы. Философия «мягкого подхода» в управлении человеческими ресурсами основана на принципах коммуникации, мотивации и лидерства.

Тенденция использования «мягкого подхода» управления человеческими ресурсами в СМК организации нашла отражение и в новой версии стандартов ISO 9000 : 2015. В стандарте отмечается, что лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей компании в области качества.

Такой подход определяет необходимость разработки процессов гармонизации организаци-

онных и персональных ценностей работодателя и сотрудников компании. Однако большинство моделей управления человеческими ресурсами априори исходят из допущения, что интересы работодателя и работников не только могут, но и должны совпадать (работники разделяют интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными) [1, 2]. В таком случае, можно говорить о подчинении интересов работника интересам организации, а не их гармонизации.

Анализ публикаций в области кадрового менеджмента. Анализ кадровых практик в данной предметной области позволил выявить ряд недостатков, присущих моделям гармонизации организационных и персональных ценностей, применяемым в СМК компании, в частности:

- практическое отсутствие процессных моделей управления гармонизацией, учитывающих природу человеческих ресурсов;
- слабая разработка и адаптация к российской практике менеджмента механизмов идентификации организационных ценностей и поощряемых моделей организационного поведения, поддерживающих корпоративную стратегию и политику в области качества;
- отсутствие простых, но статистически обоснованных процедур определения доминирующих персональных ценностей и соответствующего им типа мотивации, приемлемого для работника и рабочей группы;
- недостаток технологий гармонизации организационных и персональных ценностей работодателя и сотрудников.

Постановка задачи. В связи с изложенным выше представляется целесообразным, в частности, разработать:

- процессную модель «управление человеческими ресурсами», базирующуюся на идентифицированной природе человеческого фактора и гармонизации организационных и персональных ценностей для повышения качества продукции организации;
- методику гармонизации организационных и персональных ценностей и мониторинга степени их реализации, отражающую уровень достижения баланса интересов организации и персонала и предоставляющую возможности управления мотивацией сотрудников.

Природа человеческих ресурсов. Очевидно, что эффективно управлять процессами невозможно, не определив объект и цели управления, пока-

затели достижения этих целей. В этой связи особую важность приобретают исследования, направленные на конкретизацию природы человеческих ресурсов и разработки процессной модели с учетом выявленной специфики в СМК организации.

Опираясь на мнения ученых [3, 4], 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 (заработной платы и льгот, карьерного роста, программы обучения, значимости работы и т.д.), предлагаемой работникам за качественный труд.

Предпосылки такого подхода можно найти в ряде моделей СМК, в частности в международных стандартах ИСО 9000.

Исходя из рассматриваемого подхода, под общим родовым названием «управление человеческими ресурсами» целесообразно рассматривать два взаимосвязанных, интегрированных, однако в принципе самостоятельных процесса – «управление кадровыми ресурсами» и «управление мотивацией персонала», обладающих собственными поставщиками, потребителями, объектами управления и показателями результативности, которые не всегда или не в полной мере определяются в рамках традиционного подхода. В частности, слабая разработанность или отсутствие процессов гармонизации персональных и организационных требований в кадровом менеджменте приводит к снижению уровня взаимной удовлетворенности работника и работодателя.

Суммируя все вышесказанное, 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.

Процессная модель управления человеческими ресурсами. Выявление двойственной природы человеческих ресурсов позволяет корректно разработать кадровые процессы и интегрировать их в СМК организации.

В этой связи была предложена процессная модель управления человеческими ресурсами в СМК машиностроительного предприятия, базирующаяся на двойственной природе человеческих ресурсов и позволяющая четко идентифицировать потребителей и поставщиков (персонал и предприятие), объ-

ект управления (человеческий ресурс и система вознаграждения, предлагаемая персоналу предприятием), ресурсное обеспечение, нормативно-методическую документацию и показатели результативности и эффективности (рис. 1).

Процессная модель «управление человеческими ресурсами» предусматривает четкую декомпозицию кадровой подсистемы СМК 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», позволяющих увязать показатели результативности, свидетельствующие об удовлетворении предприятия ресурсом, выраженным в компетентности персонала, и обеспечении высокого уровня качества и производительности труда с удовлетворением персонала системой вознаграждения, предлагаемой предприятием.

Методики гармонизации организационных и персональных ценностей. Методика гармонизации организационных и персональных ценностей предусматривает реализацию мероприятий, представленных на рис. 2.

На первом этапе предусматривается определение типа организационной культуры, доминирующих организационных ценностей и мотивационных стратегий, их поддерживающих. Алгоритм идентификации может быть представлен следующим образом.

1. Выявляется тип организационной культуры, поддерживающий корпоративную стратегию и политику в области качества, на основе модели конкурирующих ценностей Куинна-Камерона [5]. В контексте данной модели для организации может быть характерен один из четырех типов культур: «Клан», «Адхок», «Рынок», «Иерархия» (рис. 3).

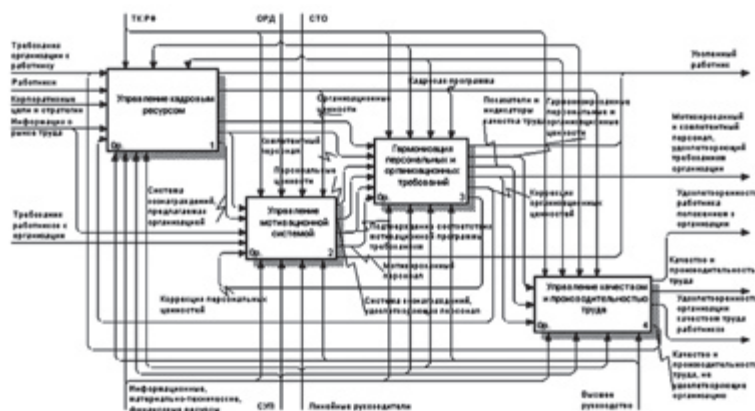


Рис. 1. Процессная модель «Управление человеческими ресурсами»

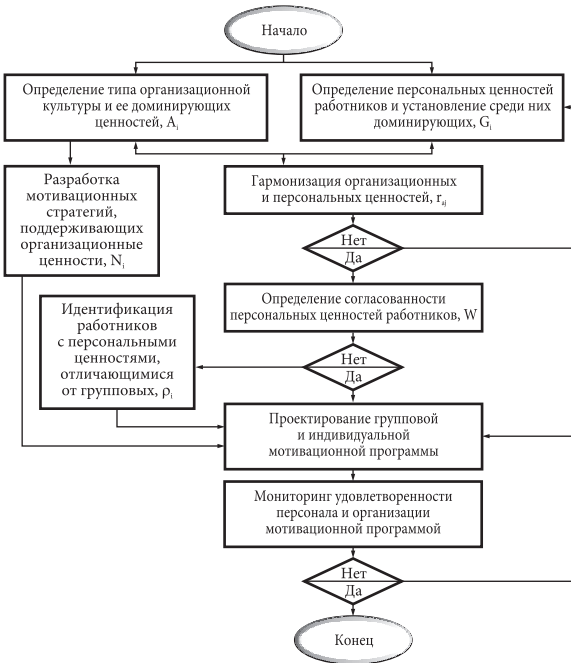


Рис. 2. Алгоритм гармонизации организационных и персональных ценностей

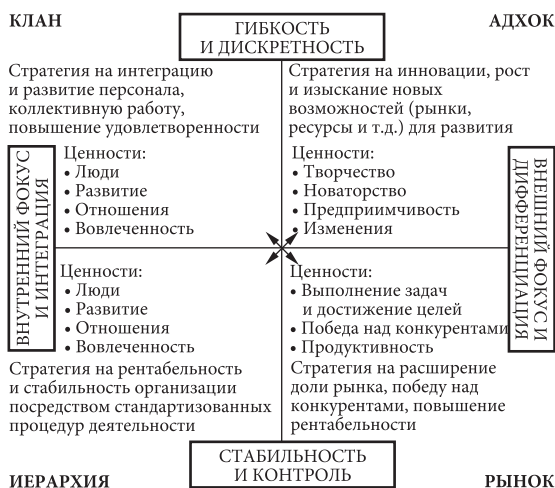


Рис. 3. Модель конкурирующих ценностей Куинна-Камерона [5]

2. В соответствии с данной моделью разрабатываются альтернативные организационные ценности, характерные для каждого типа культуры, и мотивационные стратегии, позволяющие их реализовать.

3. В качестве экспертов, оценивающих тип корпоративной культуры, выступают представители руководящего состава организации. Для определения типа корпоративной культуры разрабатывается анкета, содержащая пары высказываний, соответствующих 20-ти организационным ценностям, характерным для корпоративных культур в соответствии с моделью Куинна-Камерона. Работа с материалом анкеты ведется по методу полных парных сравнений.

4. Используя ключ, определяется число баллов, набранных конкретным экспертом по каждой ценности. Полученные данные подвергаются ста-

тистической обработке [6]. Организационные ценности ранжируются.

5. Определяется коэффициент весомости (a_i) каждой ценности из предлагаемого материала анкеты по следующей формуле:

$$a_i = \frac{mn - S_i}{0,5mn(n-1)}, \quad (1)$$

где m – число членов экспертной группы; n – число ценностей; S_i – сумма ранговых оценок R_{ij} членов группы по каждой ценности $S_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$.

6. Устанавливаются существенно значимые (доминирующие) организационные ценности (a'_i):

$$a'_i > \frac{1}{n}, \quad (2)$$

где n – число ценностей.

7. Определяется тип культуры исследуемой организации путем соотнесения существенно значимых (доминирующих) ценностей, выявленных экспертами, с ценностями, характерными для каждого типа культуры.

При проведении данных действий возможны следующие варианты развития событий и их последствий (рис. 3): существенно значимые ценности характерны для одного типа культуры, что вызывает необходимость активного продвижения и реализации их в организации; существенно значимые ценности характерны для типов культур, находящихся в матрице в одной плоскости по вертикали («Клан» – «Иерархия», «Адхок» – «Рынок») или по горизонтали («Клан» – «Адхок», «Иерархия» – «Рынок») и являющихся совместимыми при доминировании одной из культур и ее ценностей. Это вызывает необходимость продвижения и реализации ценностей доминирующей культуры; существенно значимые ценности характерны для типов культур, расположенных в матрице по диагонали («Клан» – «Рынок», «Иерархия» – «Адхок») и являющихся несовместимыми. Это вызывает необходимость коррекции ценностей в пользу декларируемой культуры. Строится диаграмма организационной культуры. Ее пример с доминирующим типом «Иерархия» приведен на рис. 4.

На втором этапе определяются персональные ценности работников организации. Для идентификации персональных запросов и ожиданий работников, предъявляемых к работодателю, используется алгоритм оценки организационной культуры и ее доминирующих ценностей, в частности пункты 3–7. При этом учитывается следующая специфика:

1. Опрашиваются сотрудники рабочей группы на основе применения анкеты для определения организационных ценностей. Однако используемый материал анкеты персонифицируется, т.е. подается от первого лица. Такой подход позволяет ра-

ботнику представить себя участником исследуемой ситуации.

2. Подвергаются обработке (полученные в результате обследования данные работников) на основе формул (1), (2).

3. Определяются существенно значимые (доминирующие) ценности (g_i') работников и устанавливается принадлежность их к типу организационной культуры. Строится диаграмма персональных ценностей рабочей группы. Ее пример с доминирующим типом организационной культуры «Рынок» приведен на рис. 4.

На третьем этапе гармонизируются организационные и персональные ценности. Гармонизация организационных и персональных ценностей предусматривает определение тесноты связи между доминирующими организационными и персональными ценностями на основе коррелирования весовых значений организационных (a_i') и персональных (g_i') ценностей:

$$r_{ag} = \frac{\sum_{i=1}^n [(a_i - \bar{a})(g_i - \bar{g})]}{n \sqrt{S_a^2 S_g^2}},$$

где a_i, g_i – выборки результатов, соответственно, организационных и персональных ценностей респондентов; $\bar{a}, \bar{g}$ – средние выборки a и g ; S_a^2, S_g^2 – дисперсии выборки a и g .

При статистической значимости коэффициента корреляции организационные и персональные ценности рассматриваются как гармонизированные в пользу декларируемых корпоративных ценностей. Это означает, что присутствует общее понимание и принятие персоналом декларируемых корпоративных ценностей и одобряемых моделей организационного поведения, реализация которых гарантирует работникам систему вознаграждения, отвечающую их требованиям и ожиданиям.

При отсутствии статистической значимости коэффициента корреляции организационные и персональные ценности рассматриваются как негармонизированные. Это означает, что необходимо проведение коррекции персональных ценностей в соответствии с доминирующими организационными ценностями декларируемого типа культуры.

Строится диаграмма гармонизации персональных ценностей рабочей группы и ценностей организации (рис. 4).

На четвертом этапе определяется согласованность мнений работников относительно персональных ценностей. При проведении данных действий возможно два варианта развития событий и их последствий:

1. Мнение членов рабочей группы согласовано, и в этой связи разрабатывается для данной группы единая мотивационная программа. Для оценки согласованности мнений членов исследуемой группы определяется коэффициент конкордации (согласованности) Кендалла

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j},$$

где S_i – сумма ранговых оценок членов группы по каждой рассматриваемой ценности;

$\bar{S} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i = 0,5m(n+1)$ – средняя сумма рангов для всех ценностей; m – число членов группы; n – число рассматриваемых ценностей; T_j – показатель одинаковости, рассчитываемый по формуле:

$$T_j = \sum_{j=1}^u (t_j^3 - t_j),$$

где t_j – число оценок с одинаковым рангом у j -го члена группы; u – число групп рангов с одинаковыми оценками у j -го члена группы.

Коэффициент конкордации Кендалла принимает значение в интервале $0 \leq W \leq 1$. Согласованность мнений членов группы считается приемлемой, если значение $W \geq 0,6$ и является статистически значимой с доверительной вероятностью $P=1-\alpha$.

Значимость значения W оценивается по критерию χ^2 по формуле: $\chi^2 = Wm(n-1) > \chi_{(1-\alpha);f}^2$, где W – коэффициент конкордации; m – число членов рабочей группы; n – число рассматриваемых ценностей.

Если $\chi^2 > \chi_{(1-\alpha);f}^2$, где $f=(n-1)$ – число степеней свободы, коэффициент конкордации W статистически значим.

Если согласованность мнений членов группы приемлема и статистически значима, то разрабатывается мотивационная программа на основе выявленных доминирующих ценностей.

2. Мнение членов рабочей группы не согласовано, и в этой связи выявляются работники, результаты оценки ценностей которых резко отличаются от оценок других сотрудников, что вызывает необходимость разработки для них индивидуальной мотивационной программы. Для этого рассчитывается коэффициент ранговой корреляции Спирмена между оценками отдельных сотрудников и средними оценками других работников.

Коэффициент ранговой корреляции (ρ) определяется по формуле

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (R_{ij} - \bar{R}_{(i)})^2}{(n^3 - n) - 0,5 \sum_{j=1}^m T_j},$$

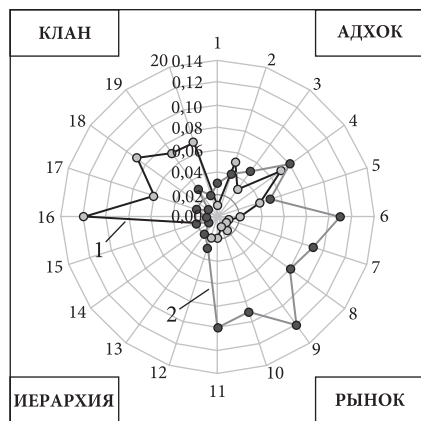


Рис. 4. Пример построения диаграммы персональных ценностей рабочей группы и ценностей предприятия: 1 – организационные ценности предприятия; 2 – персональные ценности рабочей группы

где R_{ij} – оценки конкретного сотрудника; $\bar{R}_{(i)}$ – средние оценки других сотрудников; n – число рассматриваемых ценностей; m – число экспертов; T_j – показатель одинаковости.

При $\rho \leq 0,5$ считается, что оценки данного работника не коррелируют с общими оценками группы, что вызывает необходимость изучения его доминирующих ценностных ориентиров и разработки индивидуальной мотивационной программы.

На пятом этапе проектируется групповая и/или индивидуальная мотивационная программа, отвечающая требованиям персонала.

Проектирование групповой и индивидуальной мотивационной программы предусматривает, в частности, проектирование: системы оплаты труда и материальных ценностей; системы обучения; системы карьерного продвижения; содержания и условий труда.

Мотивационная программа организации разрабатывается по всем перечисленным направлениям. Однако приоритетное внимание уделяется направлениям, связанным с доминирующими ценностями работников.

Шестой этап предполагает проведение мониторинга удовлетворенности персонала и работодателя мотивационной программой предприятия, учитывающий интересы как предприятия, так и персонала. В соответствии с данным подходом результативность мотивационных процессов определяется через показатели:

- удовлетворенности персонала своим положением в организации;
- удовлетворенности организации трудовой деятельностью персонала.

Эффективность мотивационных процессов определяется как соотношение затрат на обеспечение мотивационных процессов с запланированными результатами деятельности.

Рассмотренный подход управления процессами гармонизации позволяет, обеспечить качество труда и производимой продукции при повышении уровня удовлетворенности сотрудников.

Литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Gennard J. Employee Relations / J. Gennard, G. Judge; 4th ed. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. 414 p.
3. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор. – М.: Дело и сервис, 2004. 752 с.
4. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text / J. Storey. – London: Routledge Revivals, 2010. 399 p.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Кремер Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика: учебник для вузов / Н.Ш. Кремер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 543 с.

Development of Processes of Harmonization of Values in QMS of the Enterprise

T.P. Mozhaeva, candidate of technical sciences, the associate professor, the head of department of standard documentation of quality management of education in higher education institution of the Bryansk state technical university; Bryansk
e-mail: goa-bgtu@mail.ru

Summary. Approach to development of processes of harmonization of personal and organizational values in the quality management system (QMS) of the enterprise on the basis of the dual nature of human resources is considered. Expediency of application of this approach for improvement of quality of work, satisfaction of personnel with their position in the enterprise and decrease of risk level in management of human resources in SMK is reasoned.

Keywords: quality management system, dual nature of human resources, processes of management of human resources, harmonization of personal and organizational values.

References:

1. Armstrong M. Strategic management of human resources. INFRA-M. 2002. Moscow, 328 pages.
2. Gennard J., Judge G. Employee Relations – 4th edition. Chartered Institute of Personnel and Development. 2005. London, 414 p.
3. Torrington D. Holl L., Taylor S. Management of human resources. Textbook. Business and service. 2004. Moscow, 752 p.
4. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. Routledge Revivals. 2010. London, 399 p.
5. Cameron C. Kuinn R. Diagnostics and change of organizational culture: the translation from English under the edition of I.V. Andreeva. Piter. 2001. St. Petersburg, 320 p.
6. Kremer N.Sh. Probability theory and mathematical statistics. The textbook for higher education institutions. UNITY-DANA. 2000. 543 p.