

УДК [316/334/22+331/108] (07)

Горленко О. А.  
Можаева Т. П.  
Симкин А. З.

Брянский государственный технический университет

РАЗРАБОТКА КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается подход к разработке кадровых процессов в системе менеджмента качества организации в контексте парадигмы управления человеческими ресурсами. Обосновывается целесообразность формирования человеческого ресурса организации на основе предлагаемого подхода.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, кадровые процессы, процессы управления человеческими ресурсами, гармонизация персональных и организационных требований, результативность и эффективность кадровых процессов.

**Постановка проблемы.** Разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК) рассматривается сегодня как один из факторов повышения конкурентоспособности организации, а эффективный менеджмент ее ресурсов – как насущная необходимость.

В соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9001:2008 менеджмент ресурсов является неотъемлемой частью СМК организации, которая должна определять и обеспечивать ресурсы, требуемые для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, постоянного повышения ее результативности, а также повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Данные требования распространяются на всю совокупность ресурсов организации, включая и такой специфический ресурс как человеческий. Человеческие ресурсы обладают всеми характеристиками, присущими остальным ресурсам организации (стоимостью, ограниченностью, сроком эксплуатации и т. д.). Однако при этом для них характерна и своя специфика, которая заключается в способности к трансформации управляющего воздействия, развитию своих свойств во времени, увеличению ценности и стоимости по мере эксплуатации и т. д. В связи с этим представляется необходимым для эффективного кадрового управления корректно идентифицировать специфику и природу человеческих ресурсов организации.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В настоящее время в кадровом менеджменте для разработки и реализации кадровых политики и стратегии широко используются следующие концептуальные подходы [1, с. 17]: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. В свою очередь, данные концептуальные подходы задают вектор развития моделям и принципам реализации кадрового менеджмента, которые лишь с определенной степенью детализации в качестве объекта управления рассматривают человека как: специфический ресурс (товар, сырье), в частности, например модель интернального маркетинга [2, с. 3]; личность, обладающую высоким потенциалом и потребностями, реализуемыми в трудовой деятельности, в частности модель кадрового управления корпорации «Matsushita Denki» [1, с. 17]; интегрированный объект – одновременно ресурс и личность, в частности модель СМК на основе международных стандартов ИСО серии 9000.

Современное управление персоналом в СМК организации осуществляется сегодня в контексте парадигмы управления человеческими ресурсами, рассматривающей персонал, с одной стороны, как специфический ресурс, определяющий успех организации, а, с другой стороны, как внутреннего потребителя системы вознаграждения (заработной плата и льгот, карьерного роста, программы обучения и т. д.), предлагаемой работникам за качественный труд [3, с. 143].

Большинство организаций, используя терминологический аппарат новой парадигмы управления человеческими ресурсами, в действительности в своей кадровой деятельности внедряют лишь процессы управления персоналом, ограничиваясь уровнем оперативных и тактических задач, лишая тем самым себя возможности прогнозировать тенденции в развитии на долгосрочную перспективу. Чаще всего деятельность по управлению персоналом рассматривается как оперативная работа линейных руководителей с личным составом по реализации стратегии развития организации на функциональном уровне (на уровне подразделения). Деятельность же по управлению человеческими ресурсами предусматривает разработку стратегии развития организации и включает в себя управление персоналом в качестве подсистемы СМК.

Обозначение различных видов деятельности одним и тем же термином, подмена терминологии на практике зачастую влечет за собой игнорирование различий в самой природе данных явлений, что приводит к ограничению возможностей процесса управления человеческими ресурсами в организации, так как сужает горизонт его целей и задач рамками администрирования.

Для менеджмента человеческих ресурсов в рамках СМК характерны следующие недостатки:

- наличие слабой декомпозиции кадровых процессов, в частности, отсутствие четкого разграничения оперативного и стратегического уровня управления;
- отсутствие четкой идентификации поставщиков, потребителей и объекта кадровых процессов;
- слабая разработанность или отсутствие процессов гармонизации персональных и организационных требований;
- использование при мониторинге показателей результативности кадровых процессов слабо диагностируемых или лишь косвенным образом связанных с целевым предназначением процесса;
- применение в кадровом менеджменте, в основном, дескриптивных моделей кадровых процессов, и реже – их формализованных аналогов,

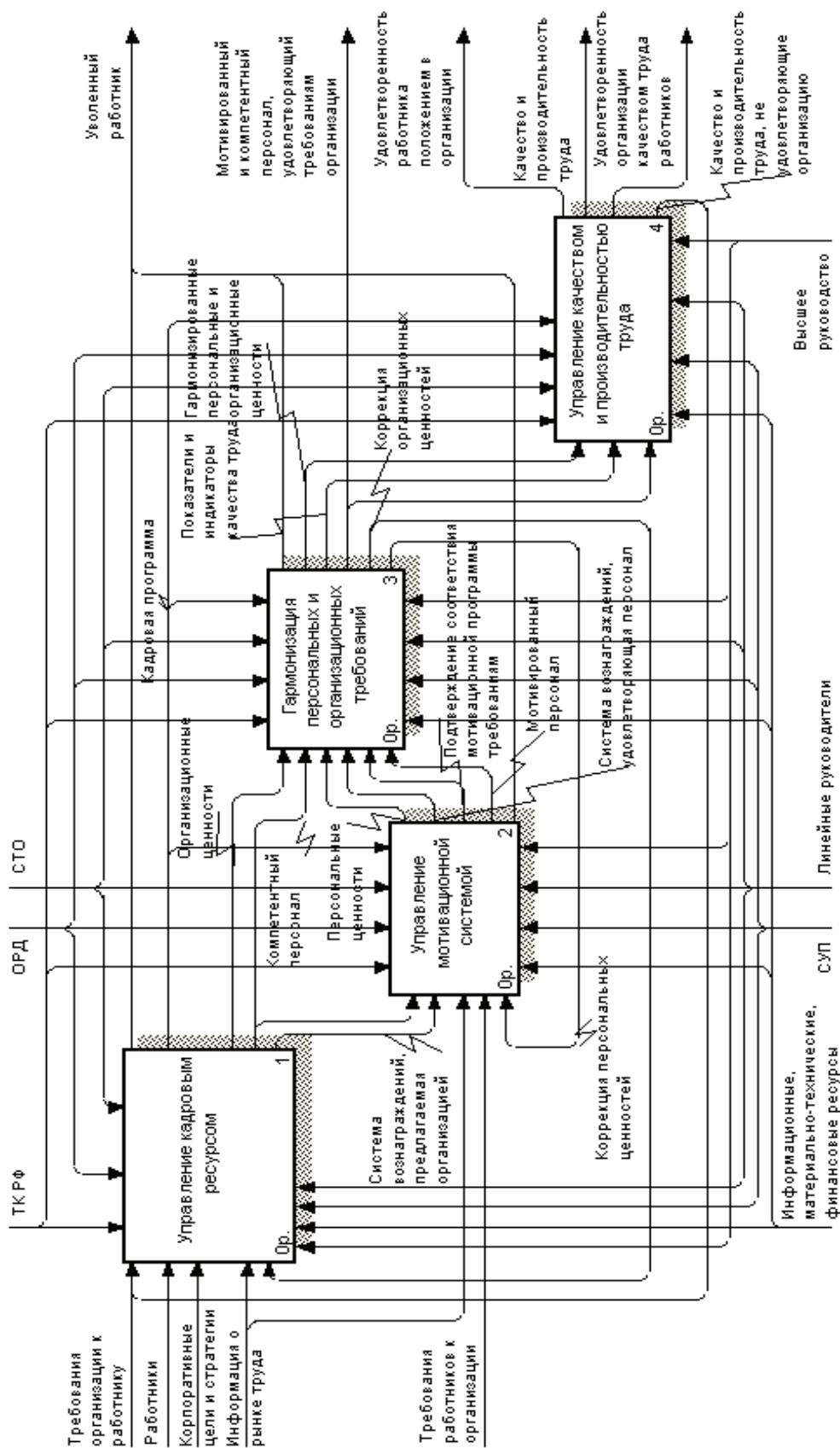


Рис. Функциональная модель «Управление человеческими ресурсами предприятия». Условные обозначения: ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации; ОРД – организационно-распорядительная документация; СУП – служба управления персоналом. СТО – стандарт организации.

что приводит к привлечению персонала, не соответствующего требованиям должности.

Эти недостатки возникают из-за сложности рассматриваемого управленческого явления. Сегодня под общим родовым названием «управление человеческими ресурсами» подразумеваются два взаимосвязанных, интегрированных, однако в принципе самостоятельных процесса – «управление кадровыми ресурсами» и «управление мотивацией персонала», обладающими собственными поставщиками, потребителями, объектами управления и показателями результативности, которые не всегда или не в полной мере определяются в рамках традиционного подхода. Все это вызывает необходимость рассматривать процессы управления человеческими ресурсами как более сложное явление – интегрированные процессы менеджмента человеческих ресурсов, что позволит повысить эффективность кадрового менеджмента и конкурентоспособность организации.

**Постановка задачи.** В соответствии с данным подходом была предложена процессная модель управления человеческими ресурсами в СМК одного из машиностроительных предприятий. При этом возникает необходимость в решении следующих задач:

- разработка дескриптивной 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, нормативную документацию и показатели результативности и эффективности;

- формирование типового реестра кадровых процессов организации с учетом уровня решаемых задач (стратегических и оперативных) 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.

**Изложение основного материала исследования.** 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», 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 (рис.).

С учетом выявленной специфики кадрового менеджмента разработан реестр процесса управления человеческими ресурсами в СМК (табл. 1), базирующийся на двойственной природе человеческих ресурсов и позволяющий:

- устранить существующие в кадровом менеджменте недостатки – отсутствие четкого разгра-

ничения оперативных и стратегических кадровых процессов в СМК организации; смещение процессов с различными потребителями и объектами управления, 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.

Предлагаемый подход позволяет корректно определить показатели и индикаторы эффективности и результативности кадровой деятельности по каждому из процессов системы.

Очевидно, что оценка результативности и эффективности процессов, связанных с жизненным циклом продукции, не представляет сложности, так как напрямую связана с выпускаемой продукцией. Результативность в данном случае может рассматриваться как показатель выполнения требований потребителей путем сравнения выходных характеристик продукции с заданными запросами, а эффективность как соотношение дохода предприятия с затратами, которое оно несет, реализуя процессы.

Разработка показателей результативности и эффективности обеспечивающих процессов, к которым относятся процессы управления человеческими ресурсами, достаточно затруднена, так как лишь косвенным образом указывает на их роль в достижении итоговых результатов, в частности запланированного уровня качества продукции и удовлетворения требований потребителей.

Представляется целесообразным рассмотреть результативность кадровых процессов, ориентируясь на их целевое предназначение в СМК предприятия. С учетом выявленной специфики человеческих ресурсов целевое предназначение кадровых процессов должно быть ориентировано на интеграцию достижения интересов работодателя и работника, в частности на:

- обеспечение предприятия человеческим ресурсом, необходимого количества и качества, способного реализовывать корпоративную стратегию предприятия и поддерживать и разделять его организационные ценности;

Таблица 1

**Реестр процесса  
«Управление человеческими ресурсами»**

| 1.     | Управление кадровым ресурсом                                                                                                                                                                      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1.   | Разработка политики и стратегии управления человеческими ресурсами                                                                                                                                |
| 1.1.1. | Разработка кадровой политики предприятия (определение организационных ценностей; формирование модели организационного поведения; идентификация типа кадровой политики)                            |
| 1.1.2. | Разработка кадровой стратегии предприятия (анализ кадрового потенциала предприятия и рынка труда; структурирование кадровых процессов; планирование потребности и затрат на человеческие ресурсы) |
| 1.2.   | Подбор персонала                                                                                                                                                                                  |
| 1.2.1. | Набор персонала                                                                                                                                                                                   |
| 1.2.2. | Отбор персонала                                                                                                                                                                                   |
| 1.2.3. | Наем персонала                                                                                                                                                                                    |
| 1.2.4. | 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 и деятельности структурных подразделений  |
| 1.5.2. | Определение заработной платы и льгот                              |
| 1.5.3. | Управление учетно-регистрационной деятельностью                   |
| 2.     | Управление мотивационной системой                                 |
| 2.1.   | Идентификация персональных ценностей                              |
| 2.1.1. | Социологические исследования идентификации персональных ценностей |
| 2.2.   | Разработка мотивационной программы                                |
| 2.2.1. | Проектирование системы оплаты труда и материальных ценностей      |
| 2.2.2. | Проектирование системы развития персонала                         |
| 2.2.3. | Проектирование условий труда и значимости работы                  |
| 2.2.4. | Документирование мотивационной программы                          |
| 2.3.   | Мотивирование персонала                                           |
| 2.3.1. | Реализация мотивационной программы                                |
| 2.3.2. | Мониторинг реализации 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            |

- повышение эффективности труда работников путем удовлетворения их требований и ожиданий,

предъявляемых к предприятию и предлагаемой им системе вознаграждения.

На основе предлагаемой декомпозиции кадровых процессов представляется целесообразной разработка системы интегрированных показателей результативности и эффективности, включающих индикаторы удовлетворенности организации персоналом и персонала организацией. Фрагмент целей и системы показателей результативности и эффективности процесса «Набор персонала» приведен в табл. 2.

В качестве показателя эффективности процесса рассматривается отношение эффекта (экономического результата) к затратам, обусловившим (обеспечившим) его получение. Очевидно, для того, чтобы определить эффективность процесса, необходимо знать стоимость процесса (полные затраты на процесс) и прибыль организации, полученную в результате функционирования процесса.

Ряд параметров кадровых процессов достаточно просто подвергается мониторингу, так как обладают формализованными (или эталонными) индикаторами результативности (текучесть кадров, коэффициент абсентеизма (отсутствия на рабочем месте) и т. д.), однако для других параметров типичны в основном дескриптивные (или неопределенные) характеристики (компетентный специалист, уровень удовлетворенности персонала и т. д.).

Более того, некоторые параметры персонала не могут быть подвергнуты последовательному мониторингу, так как данные действия затруднены или экономически нецелесообразны. В частности, компетенции профессиональной адаптивности и мобильности, востребованные на рынке труда, могут проявиться у работника лишь в период трудовой деятельности, что повышает риски предпринимателя при найме такого специалиста.

В сложившейся ситуации для осуществления мониторинга представляется целесообразным при высокой степени неопределенности параметров результативности ряда кадровых процессов использовать методы экспертной оценки и нормализованные показатели.

Таблица 2

**Показатели результативности и эффективности процесса «Набор персонала»**

| Наименование процесса: Набор персонала                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Цель процесса: действия по привлечению и обеспечению предприятия необходимым количеством соискателей вакантной должности, обладающих формальными и компетентностными характеристиками, позволяющими им участвовать в процессе «Отбор персонала». |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                          |
| Виды деятельности в рамках процесса                                                                                                                                                                                                              | Цель вида деятельности процесса, направленная на достижение установленных результатов                                                                            | Показатель результативности                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Показатель эффективности |
| 1. Разработка идеи привлечения целевого сегмента рынка труда                                                                                                                                                                                     | Обеспечение качества кадрового обращения к целевому сегменту рынка труда                                                                                         | Коэффициент соответствия системы вознаграждения, предлагаемой организацией в кадровом обращении, требованиям целевого сегмента (K2).<br>Отношение числа требуемых вознаграждений в мотивационной системе организации, предлагаемых соискателю в кадровом обращении (N4), к общему числу требуемых вознаграждений (N3). |                          |
| 2. Разработка медиастратегии набора персонала                                                                                                                                                                                                    | Обеспечение соответствия коммуникативных средств и носителей целям привлечения персонала и целевому сегменту рынка труда (расчитывается по каждому из носителей) | Коэффициент соответствия коммуникативных средств целям привлечения персонала (K3).<br>Отношение числа людей, соответствующей квалификации, привлеченных рекламной информацией в организацию (N6), к общему числу соискателей (N5).                                                                                     |                          |

Продолжение таблицы 2

|                                                             |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Проведение набора персонала                              | Обеспечение нормативного (запланированного) уровня привлечения персонала                                     | Коэффициент нормативного уровня привлечения (К4).<br>Отношение числа соискателей вакантной должности (N8) к нормативному значению по данной категории персонала (руководитель, специалист, служащий, рабочий) (N7). |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5. Оценка результативности и эффективности набора персонала | Обеспечение информацией о степени достижения запланированных результатов и прибыли/убытков, связанных с ними | Коэффициент результативности процесса (К5).<br>Отношение числа кандидатов на вакантную должность (N9) к числу соискателей (N8).                                                                                     | Коэффициент затрат на процесс (К7).<br>Отношение затрат на процесс «Набор персонала» (З2) к числу соискателей вакантной должности (N8)<br>Коэффициент эффективности процесса (Кэф).<br>Отношение суммы прибыли (убытка) процесса (Э2) к сумме затрат на процесс (З3). |

**Выводы и предложения.** Таким образом, управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества с учетом их двойственной природы и интегрированность кадровых процессов, ориентированных на удовлетворение организации ресурсом, выраженным в компетентности персо-

нала и обеспечении высокого уровня качества и производительности труда, а также на удовлетворение персонала системой вознаграждения, позволит гарантировать достижение эффективности и повышение конкурентоспособности организации в целом.

#### Список литературы:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
2. Новаторов В.Е. Условия и факторы взаимодействия персонала и руководителя организации в контексте интернального менеджмента / В.Е. Новаторов // *Materialy IX Miedzynarodowie naukow-praktycznej konferencji «Wschodnie partnerstwo – 2013»* (7-15 сентября 2013 г.) Volume 3/ *Ekonomiczne nauki: Przemysl/ Nauka i studia/* – P. 3-13.
3. Можаяева Т.П. Разработка подсистемы управления качеством персонала в СМК предприятия / Т.П. Можаяева // *Вестник Брянского государственного технического университета.* – 2011. – № 4. – С. 140-149.

**Горленко О. А.  
Можаяева Т. П.  
Сімкін А. З.**

Брянський державний технічний університет

### РОЗРОБКА КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### Резюме

У статті розглядається підхід до розробки кадрових процесів у системі менеджменту якості організації у контексті парадигми управління людськими ресурсами. Обґрунтовується доцільність формування людського ресурсу організації на основі запропонованого підходу.

**Ключові слова:** система менеджменту якості, кадрові процеси, процес управління людськими ресурсами, гармонізація персональних і організаційних вимог, результативність та ефективність кадрових процесів.

**Gorlenko O. A.  
Mozhaeva T. P.  
Simkin A. Z.**

Bryansk State Technical University

### DEVELOPMENT OF PERSONNEL PROCESSES IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

#### Summary

The article presents an approach to the development of personnel processes in the quality management system in the context of human resource management paradigm. The feasibility of building human resource organization based on the proposed approach.

**Key words:** quality management system, personnel processes, the processes of human resource management, harmonization of personal and organizational requirements, effectiveness and efficiency of HR processes.