

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПЕРСОНАЛА

© 2009 О.В. Толмачева*

Ключевые слова: конкурентоспособность организации, качество персонала, управление качеством персонала, процессный подход.

Рассмотрена возможность применения методологии процессного подхода, заложенной в стандартах серии ИСО 9000 к управлению качеством персонала организации с целью повышения ее конкурентоспособности.

Последнее время проблема качества в сфере управленческих знаний рассматривается как многоаспектная категория, характеризующая не только и не столько продукцию, сколько деятельность всей социально-экономической системы (будь то организация в частности или система национальной экономики в целом). Конкурентоспособность организации напрямую зависит от качества функционирования организации, поскольку это детерминирует качество выпускаемой продукции, а следовательно, ее востребованность у потребителей и уровень спроса.

Ключевой составляющей качества деятельности организации является качество персонала, который выполняет все необходимые для производства продукции (услуги) функции: планирует, организует, обеспечивает, выполняет, контролирует, анализирует, корректирует, улучшает и т.д. Очевидно, что персонал является своеобразным системообразующим элементом любой организации, одновременно заключая в себе мощнейший потенциал для развития компании. В связи с этим последнее время все активнее начались исследования человеческого капитала и человеческого потенциала с целью повышения эффективности функционирования организации через активизацию человеческих возможностей и резервов. Однако при этом наблюдаются и противоположные тенденции, поскольку столь динамичный уровень развития экономических отношений актуализирует проблему предельности (ограничений) возможностей человека. Современное производство требует значительной отдачи всех сил человека: физических, духовных, интеллектуаль-

ных, психологических и т.д. Но они не беспредельны и становятся своеобразным тормозом в повышении эффективности производства. Более того, работая на грани своих возможностей, человек все чаще болеет, а больной человек - это "экономически дорогой" работник.

Поэтому среди комплекса проблем менеджмента, нацеленных на повышение эффективности производства, особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом организации и разработка соответствующих "человекоберегающих" технологий: создание оптимальных условий труда, всестороннее развитие и разумное использование творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативности и т.д.

Эффективная экономика сегодня - это, прежде всего, эффективное управление. В конечном счете, управление - это всегда управление человеческими ресурсами. Менеджер может сделать все правильно: создать блестящие планы, нарисовать четкую организационную схему, установить современное оборудование, использовать современные технологии производства, применять современный бухгалтерский учет, и все равно потерпеть неудачу, если не будет обладать умением создать коллектив и мотивировать его на продуктивный труд.

Сущность любого явления выражается в его функциях, т.е. тех задачах, для которых оно предназначено. Согласно теории Анри Файоля, существует пять функций управления: планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

* Толмачева Ольга Валериевна, кандидат педагогических наук, доцент Университета Российской академии образования (Тольяттинский филиал).

В ряде других источников приводятся следующие общие функции управления: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство, контроль, координация, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, регулирование¹.

В состав функций замкнутого управленческого цикла, выполняемого применительно к повышению и обеспечению качества (так называемый цикл Шухарта-Деминга PDCA) входят: P - планирование работы; D - реализация, выполнение работы в соответствии с планом; C - проверка соответствия реального результата с запланированным; A - принятие мер при наличии отклонений фактического результата от запланированного, улучшение.

В.М. Мишин в работе "Исследование систем управления" выделяет в качестве функций управленческого цикла отечественных систем следующие: прогнозирование и планирование, организация работ, координация и регулирование, активизация и стимулирование, учет, контроль и анализ².

Приведенный выше анализ общих функций управления позволяет определить перечень необходимых функций для управления качеством персонала: *планирование, организация, координация, контроль, анализ полученных результатов и улучшение*.

Определив основные функции при разработке системы управления качеством персонала, необходимо определить подход, который позволит смоделировать подобную систему. На наш взгляд, наиболее продуктивным может быть применение процессного подхода к управлению качеством персонала.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2001 "управление качеством определяется как часть менеджмента качества (3.2.8), направленная на выполнение требований (3.1.2) к качеству³.

Соответственно, управление качеством персонала на производстве можно определить как комплекс управленческих воздействий на формирование (развитие) качеств (свойств) персонала, а также на интересы, поведение и деятельность работников для максимального использования их потенциала в процессе реализации поставленных организацией целей.

Управление персоналом обладает *дуальностью*: с одной стороны, это часть общей системы управления предприятием, без которой невозможно нормальное функционирование предприятия, с другой стороны - это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. В связи с этим при разработке системы управления качеством персонала необходимо использовать накопленный в области международной стандартизации опыт, в частности процессный подход. Желаемый результат будет продуктивнее, в случае если деятельностью и соответствующими ресурсами управлять как процессом.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2001 "Любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования "входов" в "выходы", может рассматриваться как процесс⁴.

Преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которое он обеспечивает на стыках между отдельными процессами внутри системы процессов, а также при их сочетании [*соединении*] и взаимодействии⁵.

Основные этапы (шаги) при внедрении организаций процессного подхода представлены на рис. 1.

Поскольку любой процесс основан на выполнении определенной деятельности или совокупности деятельности, то очевидно, что составным элементом процесса является человек, следовательно, качество процесса в любом случае опосредовано качеством персонала, осуществляющего ту или иную деятельность. Таким образом, в соответствии с современными представлениями менеджмента, качество персонала выступает своеобразным *системообразующим фактором* качества производственно-технологической системы, а следовательно, существенно влияет на качество конечного результата (выпускаемой продукции или услуги).

В связи с этим, важно анализировать и управлять производственными процессами, влияющими на качество выпускаемой продукции или услуг через управление качеством персонала.



Рис. 1. Пошаговые действия при внедрении процессного подхода

В отличие от TQM, современные концепции которого уделяют особое внимание управлению социально-экономическими системами через управление человеческими ресурсами, стандарты ИСО серии 9000 относят управление персоналом к менеджменту ресурсов (п.6).

Так, в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 п.6.2.1: персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом⁶.

Таким образом, в стандартах ИСО серии 9000 управление персоналом определяется через формирование (развитие) компетенций, необходимых для построения и реализации системы менеджмента качества. Однако, на наш взгляд, это достаточно узкое видение проблемы, поскольку подход к управлению персоналом должен также осуществляться с позиций качества, т.е. необходимо применять комплексный метод исследования. В связи с этим необходимо применять достижения международной стандартизации в области бес-

печения качества, в частности процессного принципа к управлению качеством персонала. В соответствии с представленным подходом, общая процессная модель управления качеством персонала организации, построенная на основе цикла PDCA и ориентированная на удовлетворение требований заинтересованных сторон, может быть представлена в виде схемы (рис. 2).

Из рис. 2 видно, что деятельность персонала (трудовая, социальная, интеллектуальная и др.) должна ориентироваться на выполнение требований заинтересованных сторон.

К заинтересованным сторонам можно отнести внутренних и внешних потребителей результатов деятельности персонала организации. К внутренним потребителям относится, прежде всего, сам персонал, поскольку степень включенности и вовлеченности работников влияют на показатели результативности, эффективности труда, а следовательно, всех производственных процессов, во-вторых, это организация - поскольку качество

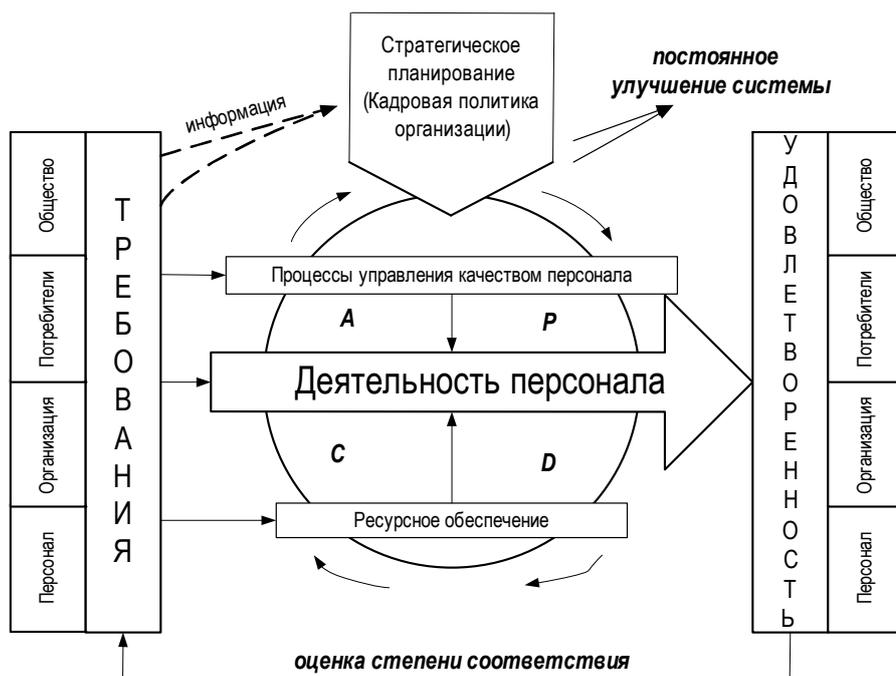


Рис. 2. Процессная модель управления качеством персонала организации

персонала во многом определяет степень конкурентоспособности организации. К внешним потребителям следует отнести покупателей продукции (услуги), поскольку они могут предъявлять определенные требования к качеству производимой продукции, срокам производства и т.д., а также общество, т.к. от количественных и качественных показателей функционирования организаций на различных уровнях (от локального до национального) зависит уровень экономического развития всей социальной системы (так называемое "качество жизни").

Следующим этапом при рассмотрении управления качеством персонала с позиции процессного подхода является описание функций управления. В соответствии с выделенными общеуправленческими функциями (планирование, организация, координация, контроль, анализ полученных результатов и улучшение) возможно представить процесс управления качеством персонала в виде таблицы, описывающей содержательные аспекты основных функций, а также входные и выходные требования (см. таблицу).

Следующим этапом является графическое представление разработанных содержательных основ подпроцессов управления качеством персонала в логике IDEF0 (рис. 3).

Процессный подход позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе управленческой цепочки. Система показателей, построенная в рамках процессного управления, структурируется по четырём направлениям:

- 1) показатели результативности (достижение запланированных результатов по объёму, качеству, номенклатуре и срокам, как для отдельных процессов, так и для организации в целом);
- 2) показатели эффективности (отношение полученных результатов к различным видам затрат: финансовых, временных, других ресурсов);
- 3) показатели продуктов, производимых процессами организации;
- 4) показатели удовлетворенности заинтересованных сторон результатами деятельности организации (к заинтересованным сторонам относят: соучредителей (инвесторов), потребителей на рынке, персонал организации, поставщиков, общество)⁷.

Соответственно, каждый выделенный подпроцесс можно оценить как минимум по четырём вышеперечисленным направлениям на основе разработки единичных показателей и подбора адекватных методов оценки. Следу-

Описание функций управления качеством персонала организации

№ п/п	Наименование функции	Описание функции	Наименование входа	Наименование выхода
1	Планирование работы по управлению качеством персонала	Определение потребности в персонале, разработка показателей качества персонала, разработка кадровой политики организации, стратегии и тактики работы с персоналом	1. Количество необходимого персонала 2. Требования к качеству персонала	1. Показатели качества персонала 2. Кадровая политика организации
2	Организация работы по управлению качеством персонала	Расстановка персонала с учетом разработанных показателей качества Разработка предложений по улучшению условий труда Ресурсное обеспечение функционирования персонала	1. Требования к качеству персонала, занимающего конкретные должности 2. Требования к организации рабочего места 3. Требования к качеству деятельности персонала 4. Требования к ресурсному обеспечению деятельности персонала	1. Расставленный в соответствии с требованиями "входа" 1.2.3 персонал 2. Организованные в соответствии с требованиями рабочие места персонала (паспорт рабочего места) 3. Показатели качества труда персонала (нормы времени, производительность и т.д.) 4. Обеспеченность необходимыми ресурсами
3	Координация работ по управлению качеством персонала	Координация деятельности персонала, кадровые перестановки и ротация Разработка предложений по развитию персонала Мотивация персонала	1. Расставленный в соответствии с требованиями "входа" 1.2.3 персонал 2. Организованные в соответствии с требованиями рабочие места персонала 3. Показатели качества труда персонала (нормы времени, производительность и т.д.) 4. Обеспеченность необходимыми ресурсами 5. Требования к уровню мотивации персонала 6. Требования к включенности персонала в процесс улучшений	1. Методы мотивации и стимулирования труда персонала 2. Система обучения и развития качества персонала
4	Контроль работ по управлению качеством персонала	Входной контроль качества персонала Промежуточный контроль качества персонала	1. Требования к качеству персонала 2. Требования к условиям труда 3. Требования к качеству труда персонала	1. Данные о качестве персонала 2. Данные о качестве труда персонала 3. Данные о состоянии условий труда
5	Анализ полученных результатов	Анализ несоответствий качества персонала, несоответствий качества результатов производственных процессов по вине персонала	1. Данные промежуточного контроля качества персонала 2. Данные контроля качества процессов 3. Данные о состоянии условий труда и организации рабочих мест	1. Корректирующие мероприятия и матрица ответственности 2. Предупреждающие мероприятия и матрица ответственности
6	Улучшения процессов управления качеством персонала	Разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий	1. Результаты анализа несоответствий качества персонала 2. Результаты анализа несоответствий процессов по вине персонала	1. Данные о состоянии (уровне) трудового потенциала (дифференциальные, интегральные и комплексные показатели) 2. Изменения к требованиям качества персонала, качеству труда и условиям труда

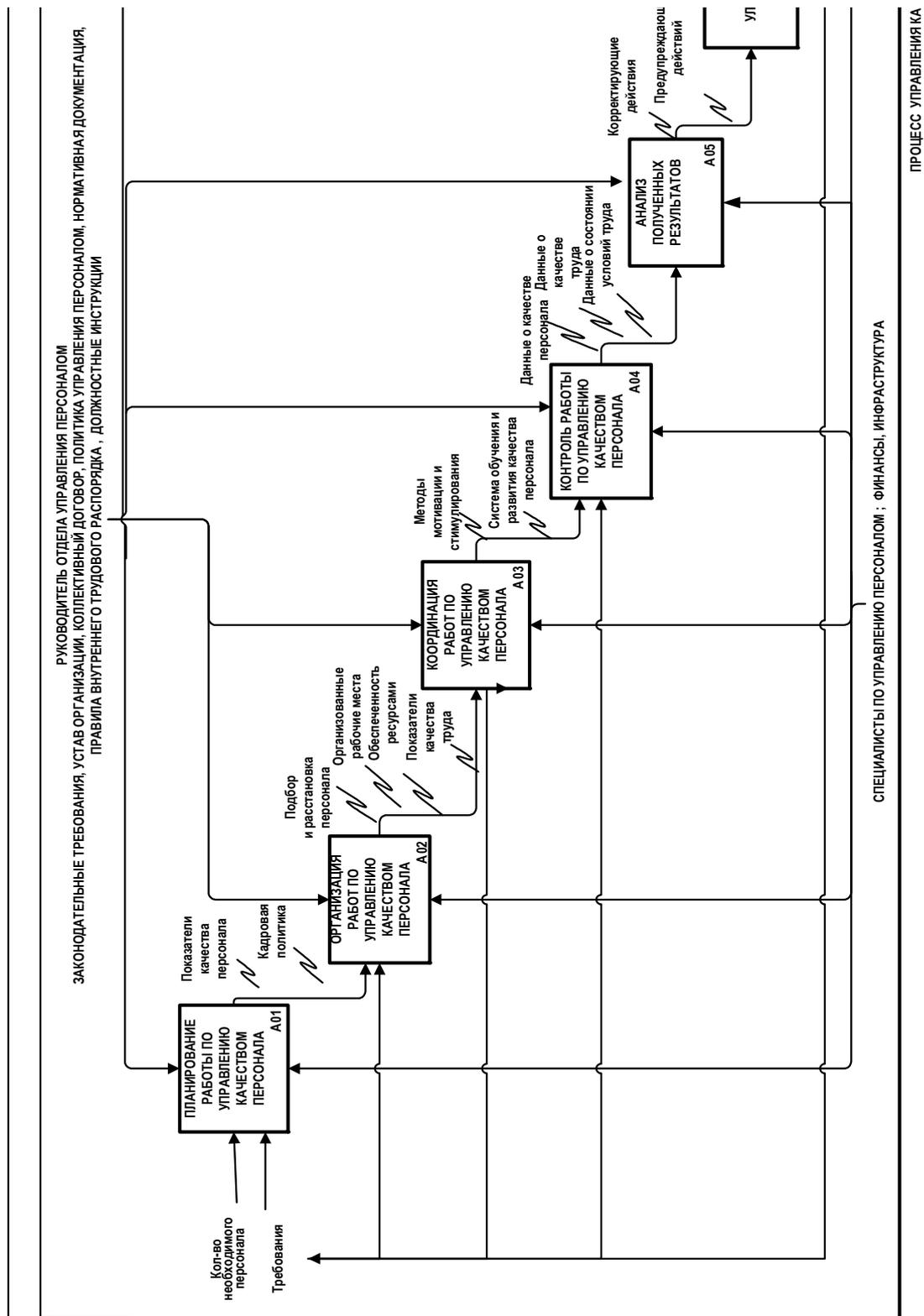


Рис. 3. Процессная модель управления качеством персонала

ющим этапом является проведение анализа полученных результатов и принятие решения по улучшению тех или иных аспектов деятельности персонала и условий его труда через разработку и внедрение корректирующих и предупреждающих мероприятий. Таким образом, реализуется цикл PDCA, позволяющий непрерывно совершенствовать качество персонала и повышать качество труда персонала.

В заключение можно отметить, что применение современных достижений в области менеджмента качества и международной стандартизации позволяет решать задачи повышения конкурентоспособности организации через повышение качества персонала и работы персонала.

¹ Мишин В.М. Исследование систем управления: Учеб. для вузов. 2-е изд., стереотип. М., 2007.

527 с. (Серия "Профессиональный учебник: Менеджмент"). С. 41.

² Там же. С. 42.

³ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь". Утв. Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 г. № 332-ст. Дата введения - 31 августа 2001 г.

⁴ Там же.

⁵ ГОСТ Р ИСО 9001-2001 "Системы менеджмента качества. Требования". Утв. Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 г. № 333-ст. Дата введения - 31 августа 2001 г.

⁶ Там же.

⁷ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М., 2004. 408 с.: ил. (Серия "Практический менеджмент"). С. 39-41.