

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).60-68

УДК 331.108.26:005.6

JEL J8, M12, M54



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ СМЕНЫ ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА

Т.М. Алиева, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

Е.Н. Таганова, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

Ю.В. Шпортко, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

Аннотация. Основная идея статьи заключается в том, что успех системы менеджмента качества организации (СМК) в современных условиях невозможен без активного участия персонала. Мотивация, активное вовлечение персонала, обеспечение его компетентности и развития (рекомендации международных стандартов ISO 9001-2015, ISO 9004-2019, ISO 10015, ISO 10018 и др.) являются основными факторами, определяющими эффективность систем управления качеством, а значит и организации в целом. В соответствии со стандартами организации СМК должны определять, оценивать и совершенствовать процессы, в том числе и кадровые, необходимые для ее эффективного функционирования. Цель исследования сводится к определению влияния практик управления персоналом (HRP) на эффективность системы управления качеством. Задача исследования заключается в обосновании роли человеческих ресурсов в процессах внедрения и поддержания успешной СМК, для чего необходимо привести ее в соответствие с практикой работы с персоналом. Рассмотрены вопросы усиливающегося влияния человеческого капитала в системе менеджмента качества современной организации, выделены ключевые этапы трансформации роли человеческих ресурсов в вопросах качества. Изложены подходы к оценке результативности процессов управления человеческими ресурсами организации на основе обзора международных стандартов в данной области. При написании статьи использовались методы сравнительного анализа, индукции и дедукции. Практическая значимость статьи заключается в возможности использования предлагаемых выводов при внедрении СМК и оценке результативности управления качеством в организациях.

Ключевые слова: кадровые практики, менеджмент качества, метрики измерения, стандарты качества, СМК, человеческие ресурсы, ISO 10667, ISO 30400, TQM

Для цитирования: Алиева Т.М., Таганова Е.Н., Шпортко Ю.В. Трансформация управления человеческими ресурсами в контексте смены подходов к менеджменту качества // BENEFICIUM. 2023. № 1(46). С. 60-68. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).60-68

ORIGINAL PAPER

TRANSFORMING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TERMS OF CHANGING APPROACHES TO QUALITY MANAGEMENT

T.M. Alieva, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

E.N. Taganova, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

Y.V. Shportko, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

Abstract. The main idea of the article is that the success of an organization's quality management system (QMS) in modern conditions is impossible without the active participation of personnel. Motivation, active personnel involvement, ensuring their competence and development (international standard recommendations ISO 9001-2015, ISO 9004-2019, ISO 10015, ISO 10018, etc.) are the main factors determining the effectiveness of quality management systems, and therefore the organization as a whole. In accordance with the standards of the organization, the QMS should determine, evaluate and improve the processes, including personnel, necessary for its effective functioning. The purpose of the study is to determine the impact of HRP practices on the effectiveness of the quality management system. The objective of the study is to substantiate the role of human resources in the processes of implementing and maintaining a successful QMS, for which it is necessary to bring it in line with the practice of working with personnel. The issues of the increasing influence of human capital in a modern organization quality management system are considered, the key stages of the transformation of the role of human resources in quality issues are highlighted. Approaches to assessing the effectiveness of the organization's human resource management processes based on a review of international standards in this area are described. The methods of comparative analysis, induction and deduction were used when writing the article. The practical significance of the article lies in the possibility of using the proposed conclusions when implementing QMS and evaluating the effectiveness of quality management in organizations.

Keywords: quality management, TQM, QMS, human resources, personnel practices, measurement metrics, quality standards, ISO 30400, ISO 10667

For citation: Alieva T.M., Taganova E.N., Shportko Y.V. Transforming Human Resource Management in Terms of Changing Approaches to Quality Management // BENEFICIUM. 2023. Vol. 1(46). Pp. 60-68. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.1(46).60-68

Введение

Глобальные процессы, которые на современном этапе происходят в мировой экономике, существенно меняют соотношение между спросом и предложением на рынке, что, в свою очередь, ведет к изменению роли качества в достижении и обеспечении конкурентоспособности организаций [1, 2].

Компании сталкиваются с необходимостью разработки мероприятий с целью улучшения качества своей продукции для повышения конкурентоспособности в стремительно меняющейся среде. Значение качества, таким образом, возрастает под влиянием процессов совершенствования технологий производства, цифровизации, увеличения затрат на персонал, изменения потребностей и смены ценностей общества. Происходит трансформация принципов менеджмента качества в условиях перехода к Индустрии 4.0 [3-10].

Интеграция соответствующих принципов и методов обеспечения качества в культуру организации требует значительного времени. Однако время – не единственный

ресурс, который требуется для всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management, TQM). Человеческие ресурсы одинаково важны для успеха TQM, следовательно, осознание людьми качества занимает центральное место в цели TQM. Персонал рассматривается, с одной стороны, как наиболее важный, специфический ресурс, определяющий конкурентоспособность и качество организации, а, с другой стороны, как внутренний потребитель механизма поощрения, предлагаемого работникам за качественную работу [11, 12].

Результаты и их обсуждение

История качества получила свое развитие одновременно с возникновением производства товаров и услуг. По мере развития производственных процессов постепенно изменялось отношение к вопросам качества и роли работника в его обеспечении, выразившееся переходом от индивидуальной формы организации работ по качеству к системному подходу (табл. 1.).

Таблица 1 / Table 1

Периоды эволюции подходов к качеству (периодизация по А.В. Гличеву) [13] / Periods of Evolution of Approaches to Quality (Periodization according to A.V. Glichev) [13]

Периоды развития / Periods of Development	Форма организации работ по качеству / Form of Organization of Work on Quality	Форма производства / Form of Production
до XVI в.	Индивидуальная форма организации работ по качеству: <ul style="list-style-type: none"> все вопросы по качеству решаются работником самостоятельно 	Домануфактурное производство, индивидуальная трудовая деятельность
XVI–XVII вв.	Цеховая форма организации работ по качеству: <ul style="list-style-type: none"> разделение функций управления качеством – выработка политики в области качества, организация и контроль качества функции распределены по цепочке: руководитель цеха – мастер – рабочий 	Мануфактурное производство, предприятия малого бизнеса
XVIII–XIX вв.	Индустриальный подход к организации работ по качеству: <ul style="list-style-type: none"> углубление специализации производства приводит к усилению, дифференциации функции контроля качества за счет специальных технических средств и методов 	Фабричное, заводское производство
с XX в. по н. в.	Системный подход к решению проблем качества: <ul style="list-style-type: none"> все элементы управления качеством складываются в систему менеджмента качеством (СМК) появляется большое количество функций, методов, способов управления качеством для обеспечения работоспособности СМК 	Индивидуальная трудовая деятельность, предприятия малого бизнеса, массовое производство

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Системный подход к менеджменту качества, в свою очередь, можно разделить на ряд этапов, смена которых происходит через каждые 20-30 лет и определяется переходом от одной документированной системы качества к другой («эры качества» по Дэвиду А. Гарвину).

Первый этап (1900-1920-е гг.) – эра инспектирования (отбраковки), начало системного подхода, в основе которой лежит первая система контроля качества изделий Ф. Тейлора. Качество продукции (работ, услуг) рассматривается как соответствие стандартам. Основная цель такой документированной системы качества – контроль для обнаружения дефектов и изъятие брака как можно раньше. Центральное место в данной системе у «достигающего рабочего». Эта система включает нормирование труда, контроль за деятельностью, мотивацию работников к выпуску качественного изделия (посредством изменения размера заработной платы, удержаний, штрафов) и обучение персонала (профессиональное обучение и обучение работе с измерительным и контрольным оборудованием).

Второй этап (1920-1950-е гг.) – эра статистического контроля качества, переход от контроля качества готового изделия к контролю качества процессов производства. Качество продукции (работ, услуг) рассматривается как

соответствие стандартам и стабильности процессов. Акцент смещается с выявления дефектов к их предупреждению.

Усиливается роль материальной мотивации персонала в вопросах качества. К профессиональному обучению добавляется обучение статистическим методам анализа, регулирования и контроля процессов производства.

Третий этап (1950-1980-е гг.) – эра гарантированности качества, переход к всеобщему контролю качества (Total Quality Control, TQC). Качество продукции, процессов и деятельности организации рассматривается как соответствие рыночным требованиям.

Роль персонала в достижении качества становится ведущей. Главными мотивами к качественному труду выступают работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота организации о будущем работника, его страхование и поддержка семьи.

Представление о качестве как о полноценном объекте управления, сложившимся под влиянием развития маркетинга (новое восприятие роли потребителя), идей А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Э. Деминга (встраивание качества на ранних стадиях создания продукта, идея постоянного качества) и японской модели управления (вовлечение всех сотрудников в деятельность в области качества) определя-

ет переход к четвертому этапу (1980-1990-е гг.) — стратегическому менеджменту качества, период развития идеи Всеобщего управления качеством (TQM). TQM становится бизнес-стратегией, нацеленной на повышение качества всех организационных процессов, по своей сути это сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике, основывающийся на фактах, управляемый командный процесс.

Качество продукции, процессов и деятельности организации рассматривается сквозь призму удовлетворения запросов потребителей. Особое место в концепции TQM занимает руководство компании, которое демонстрирует лидерство, подает пример в отношении к качеству, руководит программами, утверждает и реализует политику в области качества в организации и т.д. [14].

Формирование среды TQM при непосредственном участии персонала организации на всех уровнях управления рассматривается как главная управленческая задача. Следование принципам вовлеченности персонала и процессного подхода позволяет воздействовать на поведение сотрудников, изменить их отношение к изменениям, проводимым в компании, повысить результативность и качество менеджмента.

Человек в организации, как лидер, руководитель и рядовой сотрудник, выступает теперь центральным элементом TQM. Персонал обучается, вовлечён во все процессы в организации, несет ответственность. Мотивация персонала на данном этапе достигает наивысшего состояния — самомотивации к качественному труду, обучение становится частью мотивации.

Поэтому на первый план выходят организационная культура, нормы и ценности компании. В соответствии с процессным подходом в TQM мотивированного и квалифицированного сотрудника необходимо поместить в хорошо структурированные процессы, поддерживаемые структурой компании, которые базируются на ясной политике и стратегии при наличии ресурсов. Одной из задач компаний становится разработка и внедрение процессов для привлечения и удержания работников, обладающих компетентностью и готовностью активно участвовать в деятельности организации [15]. Развитие компетенций сотрудников и управление талантами становится еще одной областью, в которую интегрируется система менеджмента качества организации. Например, Toyota определила неиспользованный творческий потенциал своих сотрудников как основные затраты. Методы, которые в японских компаниях использовали для развития потенциала персонала — это обучение, кружки качества, схемы предложений, измерения и признания, а также повышение квалификации [16].

Янг Джон Чжун (Университет Фордхэма, Высшая школа делового администрирования, Нью-Йорк, США) в 1994 г. провел исследование с целью изучения взаимосвязи между японским подходом к управлению качеством и перспективами человеческих ресурсов. В своем заключении он четко заявляет, что основным фактором, который делает японские фирмы успешными в производстве высококачественной продукции, является глубокая забота руководства о людях и набор сложных кадровых политик, сформулированных и реализованных на этих фирмах. Люди тщательно отбираются, хорошо обучаются, пользуются уважением и признаются важными партнерами руководства в достижении целей компании. Командная работа, мотивация и обучение определены как основные элементы в успешности системы управления качеством [16].

Наиболее важными функциями управления персоналом для успеха системы управления качеством становятся набор и отбор, расширение возможностей, обучение и развитие, оценка эффективности, вознаграждение и признание, а также командная работа и общение. Управление персоналом осуществляется посредством запланированного, прозрачного, этического и социально ответственного подхода на всех уровнях организации [17-19].

Пятый этап развития системного подхода к менеджменту качеству (начиная с 1990-х гг. по настоящее время) — универсальное управление качеством (Universal Quality Management, UQM), период усиления стратегического менеджмента качества и влияния общества на всю деятельность организации. Качество теперь рассматривается как удовлетворение требований и потребностей общества, акционеров, инвесторов, собственников и потребителей. В чем проявляется особенность современного периода развития менеджмента качества? Это акцент на:

- международные стандарты управления человеческими ресурсами (ISO Human Resource Management Standards, HRMS: ISO 30400 и ISO 10667) [19, 20];
- использование искусственного интеллекта в управлении персоналом [21];
- использование стандартов экологического менеджмента (ISO 14000). Знание ISO 14001 вошло в десятку самых востребованных навыков, добавленных в профили пользователей LinkedIn за последние пять лет [22];
- тенденции в сфере «зеленых» рабочих мест (управление экосистемами, экологическая политика и предотвращение загрязнения окружающей среды, области чистой энергетики, устойчивого финансирования, строительства, технологий и городского планирования). По данным Международной организации труда, к 2030 г. в мире может быть создано около 24 млн. новых рабочих мест, если будут приняты правильные меры по развитию "зеленой" экономики. Данное утверждение подтверждается ежегодным 8-процентным ростом числа объявлений о «зеленых» вакансиях на LinkedIn за последние пять лет. Глобальная доля "зеленых" кадров ежегодно увеличивается лишь на 6%. В отчете LinkedIn в качестве примеров нетрадиционных «зеленых» работ, которые будут все больше требовать «зеленых» навыков, упоминаются такие профессии, как менеджеры автопарков, специалисты по обработке данных и медицинские работники [22];
- усиление внимания к потребностям персонала, безопасности и охране труда (стандарт OHSAS серии 18000);
- социальный и этический менеджмент (стандарт SA серии 8 000);
- систему безопасности продукции (концепция ХАСПП, НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points, задокументированные в форме регламентов и инструкций для персонала правила, которые необходимо соблюдать, что позволит обеспечить безопасность продукции для потребителей);
- самооценку организаций по моделям Европейской и национальных премий по качеству.

Задачи управления качеством уже выходят за рамки деятельности отдельных организаций и становятся основой развития общества. Здесь мы можем говорить о приоритете самомотивации работника, самооценке, обучение персонала становится интегральным.

Следовательно, реализация потенциальных возможностей систем менеджмента качества зависит не только от выполнения всех требований стандартов, но и от квалификации, креативности, наличия специализированных знаний и опыта персонала компании. Система управления качеством на нынешнем этапе представляет собой совокупность действий и информации, используемую организацией для того, чтобы лучше и более последовательно поставлять продукты и услуги, которые более эффективно удовлетворяют потребности ее клиентов сегодня и превосходят ожидания в будущем (непрерывное улучшение качества).

Наряду с этим увеличение в XXI в. количества международных организаций приводит к повышению мобильности и глобальности рабочей силы. Персонал становится ключевой статьей расходов компаний, которая может составлять до 70% от их общей суммы [23, 24].

Например, в 38% российских компаний увеличились затраты на фонд оплаты труда (ФОТ) в 2022 г. (опрос сервиса по поиску работы и сотрудников «Работа.ру» и маркетинговой платформы Roistat). В нем приняли участие более 1000 HR-директоров и руководителей компаний со всей России [25]. Лидерами в области расходов на персонал в 2022 г. среди отечественных компаний выступают Газпром (878.6 млрд. руб.), Сбербанк (518.8 млрд. руб.), Роснефть (451.0 млрд. руб.), Лукойл (235.5 млрд. руб.) [26].

Поэтому, согласование вопросов, связанных с управлением персоналом, приобретает решающее значение для обеспечения качества и эффективности организаций на международном уровне. Однако определить рентабельность вложений в персонал не так просто. Технологий и методик управления персоналом, направленных на повышение его эффективности, много в каждой стране и организации. Это создает значительные трудности при сравнении и учете на международном уровне.

Создание в рамках крупнейшей в мире организации по стандартизации специального подразделения по вопросам управления человеческими ресурсами (HRM) и было направлено на решение указанных проблем и обеспечение надежных и профессиональных подходов к управлению трудовыми ресурсами (workforce management) в развивающихся странах в интересах организаций и ее сотрудников. Новые стандарты ИСО призваны нивелировать различия в сфере HRM и сформировать единую систему, позволяющую объективно оценить отдачу от инвестиций в персонал.

Для решения этих задач в 2011 г. ИСО создает новый технический комитет (ТК) - ИСО/ТС 260, Управление человеческими ресурсами (ISO/TC 260 HRM (ISO/TC 260 Human resource management), сфера деятельности которого охватывает разработку стандартов по управлению персоналом (в том числе руководящие принципы, процессы, политику, практику, услуги).

ISO/TC 260 HRM (ISO/TC 260 Human resource management), основанный в марте 2011 г., первый Технический комитет ИСО, посвященный управлению персоналом. ISO/TC 260 является официальной группой экспертов по управлению человеческими ресурсами, которые разрабатывают и публикуют международные стандарты и технические спецификации ИСО, оказывают помощь организациям всех отраслей промышленности и размеров, решая текущие и прогнозируемые проблемы, связанные с управлением персоналом. В работе этого комитета активно участвуют 33 страны и еще 25 стран участвуют в качестве членов-наблюдателей. Стандарты ISO/TC 260 систематически и

всесторонне рассматривает вопросы управления персоналом в организациях.

Цели и приоритеты ISO/TC 260 HRM включают развитие международного бизнеса путем предоставления рекомендаций и совершенствования внутренних процессов в организации.

Основные преимущества применения стандартов ISO/TC260 заключаются в оптимизации работы организации, включая повышение создания ценности, устойчивое развитие, производительность труда, удовлетворенность и вовлеченность персонала.

Стандарты управления человеческими ресурсами (ISO Human Resource Management Standards, HRMS) помогают согласовать деятельность кадровых служб в области персонала с целями и задачами организации. Все международные стандарты в сфере управления персоналом едины в своей трактовке значения квалификации сотрудников. Как и качество продукции должно быть релевантным сфере и тому методу, которым продукция будет использована, так и квалификация сотрудника должна соответствовать той задаче, которая ставится перед ним на соответствующей должности. Собственно, именно так появились все квалификационные справочники, профессиональные стандарты, должностные инструкции. Однако на практике формальное внедрение кадровых документов без понимания смысла нововведений не дает должного эффекта. Поэтому в международной практике появилась целая серия стандартов, отличающихся, прежде всего, своей практико-ориентированностью, сформированных по принципу гайда-практикума, который может быть применен как в условиях уже сложившейся системы управления персоналом, так и для стартапов с только формирующимся коллективом.

На 2022 г. ISO/TC 260 HRM опубликовано 24 стандарта и 6 находятся в стадии разработки. ISO/TC 260 HRM сосредоточен на текущих и прогнозных проблемах, связанных с управлением персоналом, и отвечает за серию:

- международных стандартов ISO 30400 в области управления человеческими ресурсами;
- международных стандартов ISO 10667 по оценке работы персонала.

Стандарты, которые находятся в компетенции ISO/TC 260 HRM (международные стандарты серии ISO 30400 в области управления человеческими ресурсами)

ISO 30414:2018 «Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. Управление человеческими ресурсами – Руководство по внутренней и внешней отчетности в области человеческого капитала». Первый в линейке международных стандартов ИСО, акцентирующий внимание на вклад человеческого капитала как фактора повышения уровня качества и общей эффективности работы организации. Его универсализм, проявляющийся в применимости практически к любым организациям и предприятиям производственной и непромышленной сферы, позволяет внедрять рекомендованные принципы на всех уровнях управления: от исполнителей до руководства и собственников бизнеса. Стандарт позволяет управлять и совершенствовать организационную культуру компании, мобильность персонала, продуктивность различных категорий работников, аспекты ESG-повестки, например, программы поддержания здоровья сотрудников, охраны труда, развития лидерских инициатив.

Внедрение стандарта ИСО 30414:2018 помогает адап-

тировать имеющиеся HR-стратегии (как на общекорпоративном уровне, так и на уровне отдельных бизнес-единиц) к реальной практике ежедневной работы с персоналом. Эти меры в долгосрочной перспективе позволяют увеличить корреляцию между продуктивностью сотрудников и степенью достижения стратегических целей организации.

Комплексная серия данного стандарта из 13 частей охватывает широкий спектр сопоставимых показателей, связанных с управлением человеческими ресурсами, применимых для внутренней и внешней отчетности. Они включают в себя все: от охраны труда и безопасности до текучести кадров, удержания персонала и организационной культуры.

Серия технических спецификаций стандарта ISO 30414 включает:

ISO/TS 24178:2021 «Human resource management — Organizational culture metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — Кластер метрик организационной культуры». Рассматривает движущие силы организационной культуры компании с заинтересованным и вовлеченным в работу персоналом, а также способы ее измерения. Данная спецификация включает описания таких элементов, как четкая организационная цель и ценности, практика найма и др.

ISO/TS 24179:2020 «Human resource management — Occupational health and safety metrics. Управление человеческими ресурсами — Показатели здоровья и безопасности на рабочем месте». Стандарт приводит конкретные данные о здоровье и безопасности на рабочем месте и затрагивает любые вопросы, которые следует учитывать при их интерпретации.

ISO 30400:2016 (новая редакция ISO/DIS 30400) «Human resource management — Vocabulary. Управление человеческими ресурсами — Словарь». Упрощает понимание основных терминов, используемых в стандартах на методы управления человеческими ресурсами.

ISO 30401:2018/AMD 1:2022 «Knowledge management systems — Requirements — Amendment 1». Системы управления знаниями — Требования — Поправка 1. Стандарт устанавливает требования и предоставляет рекомендации по созданию, внедрению, поддержке, пересмотру и совершенствованию эффективной системы управления знаниями в организациях. Все требования этого документа применимы к любой организации, независимо от ее типа или размера, а также продуктов и услуг, которые она предоставляет.

ISO/TS 30405:2016 «Human resource management — Guidelines on recruitment. Управление человеческими ресурсами — Руководящие указания по набору персонала». Дает рекомендации относительно эффективных процессов и процедур набора персонала. Документ может быть использован любыми специалистами, принимающими участие в наборе персонала — будь то кадровики или иные специалисты.

ISO/TS 30407:2017 «Human resource management — Cost-Per-Hire. Управление человеческими ресурсами — Стоимость найма». Описывает действия, которые необходимо предпринять при расчете стоимости найма для поддержания качества и прозрачности.

ISO/TS 30408:2016 «Human resource management — Guidelines on human governance. Управление человеческими ресурсами — Руководящие указания в области человеческого управления». Обеспечивает руководящие принципы для создания эффективной системы управления человеческими ресурсами, которая способна не только удо-

влетворять потребности организации в персонале, но и способствовать расширению сотрудничества между всеми заинтересованными сторонами, а также прививать корпоративные ценности и культуру ее сотрудникам.

ISO/TS 30409:2016 «Human resource management — Workforce planning. Управление человеческими ресурсами — Кадровое планирование». Помогает организациям более эффективно реагировать на свои текущие и прогнозируемые потребности в отношении персонала.

ISO/TS 30410:2018 «Human resource management — Impact of hire metric. Управление человеческими ресурсами — Метрика влияния найма». Стандарт устанавливает принципы определения критических должностей в организации с использованием подходов к сегментации рабочей силы, а также меры для определения влияния критических должностей и результатов работы людей, нанятых на эти должности, на создание ценности и эффективность организации.

ISO/TS 30411:2018 «Human resource management — Quality of hire metric. Управление человеческими ресурсами — Метрика качества найма». Предоставляет ряд вариантов измерения качества найма, которые могут быть согласованы с различными условиями бизнеса и организации.

ISO/TS 30421:2021 «Human resource management — Turnover and retention metrics. Управление человеческими ресурсами — Показатели текучести и удержания персонала». Стандарт описывает элементы текучести рабочей силы и выделяет сопоставимые показатели для внутренней и внешней отчетности.

ISO/TS 30423:2021 «Human resource management — Compliance and ethics metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — Кластер показателей соответствия и этики». Стандарт описывает элементы соответствия и этики. В документе представлена формула для сопоставимых показателей внутренней и внешней отчетности.

ISO/TS 30425:2021 «Human resource management — Workforce availability metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — Кластер метрик доступности рабочей силы». Описывает формулу для расчета количества сотрудников, доступных в любой момент времени.

ISO/TS 30427:2021 «Human resource management — Costs metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — кластер метрик «Затраты»». Описывает формулу для расчета затрат организации на персонал и вопросы, которые необходимо учитывать при интерпретации данных.

ISO/TS 30430:2021 «Human resource management — Recruitment metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — кластер метрик найма». Определяет элементы найма, мобильности и текучести кадров, с формулой для расчета сопоставимых показателей.

ISO/TS 30431:2021 «Human resource management — Leadership metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — кластер метрик лидерства». Представляет метод измерения ценности лидерства в организации, включая доверие, сферу контроля и развитие лидерства.

ISO/TS 30432:2021 «Human resource management — Workforce productivity metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — кластер метрик производительности рабочей силы». Стандарт охватывает не только производительность сотрудников и подрядчиков, но и любые вопросы, которые могут на нее повлиять, такие, как текущий уровень занятости в отрасли и предложение навыков, уровень подготовки и опыта, качество руководства и многое другое. Также данная спецификация позволяет проводить

сравнительный анализ конкурентов как внутри одной отрасли, так и между разными отраслями.

ISO/TS 30433:2021 «Human resource management — Succession planning metrics cluster. Управление человеческими ресурсами — кластер метрик планирования преемственности». Стандарт описывает элементы метрик планирования преемственности и предоставляет сопоставимые показатели для отчетности по ним. Данная спецификация также охватывает коэффициент эффективности преемственности, коэффициент охвата преемников и коэффициент готовности к преемственности.

Стандарты, которые находятся в компетенции ISO/TC 260 HRM (международные стандарты ISO 10667 по оценке работы персонала)

ISO 10667-1:2020 «Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 1: Requirements for the client. Предоставление услуг по оценке — Процедуры и методы оценки работы персонала и организационной среды — Часть 1: Требования к заказчику». Устанавливает требования и рекомендации для клиентов, работающих с одним или несколькими поставщиками услуг, для проведения оценки отдельных лиц, групп или организаций в целях, связанных с работой. Этот документ позволяет клиенту основывать свои решения на надежных результатах оценки. ISO 10667-1:2020 определяет требования заказчика в отношении:

- потребности и обоснования использования оценок;
- условий, при которых будет использоваться оценка;
- решения о подходе к оценке вместе с внедрением и оценкой процедур и методов оценки;
- требуемой компетентности и профессионализма любого лица, работающего под его контролем и играющего роль в процессе оценки;
- решения о доступе, использовании и хранении результатов оценки и последующих отчетов;
- организационных решений, связанных с предоставлением услуг по оценке.

В стандарте также указаны подходы и процедуры оценки, которые могут выполняться для одной или нескольких связанных с работой целей, осуществляемых отдельными лицами, группами или организациями или затрагивающих их, включая, помимо прочего:

- решения, связанные с трудоустройством (например, прием на работу, отбор, развитие, оценка, продвижение по службе, увольнение, планирование преемственности и повторное назначение);
- решения, связанные с карьерой (например, найм, коучинг, руководство, профессиональная реабилитация и консультирование по трудоустройству);
- групповые решения (например, инициативы по обучению, создание команды);
- организационные решения (например, реструктуризация, моральные и культурные инициативы, слияния и поглощения).

В стандарт не включены подробные технические или профессиональные спецификации, однако, объяснение некоторых из наиболее распространенных принципов профессионального качества, используемых при оценке (например, валидности, надежности, справедливости, стандартизации), включено в Приложение А.

ISO 10667-2:2020 «Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings — Part 2: Requirements for service providers. Предоставление услуг по оценке — Процедуры и методы

оценки работы персонала и организационной среды — Часть 2: Требования к поставщикам услуг». Данный стандарт устанавливает требования и рекомендации для одного или нескольких поставщиков услуг при работе с клиентом для проведения оценки отдельного лица, группы или организации в целях, связанных с работой, и предоставления услуг по оценке качества.

В этом документе рассматриваются требования к поставщику услуг в отношении, среди прочего:

- выбора, интеграции, внедрения и оценки процедур и методов оценки при вынесении рекомендаций клиенту, нуждающемуся в оценке, проведении и доставке таких оценок, а также оказании помощи клиенту в общении с участниками оценки и другими лицами;
- интерпретации результатов оценки и последующих отчетов;
- сбора, обработки и хранения персональных данных участников оценивания и данных оценивания;
- обеспечения необходимой компетентности и профессионализма любого лица, работающего под его контролем, с ролью в процессе оценки;
- организационных решений, связанных с предоставлением услуг по оценке.

ISO/IEC 17024:2012 «Conformity assessment — General requirements for bodies operating certification of persons. Оценка соответствия — Общие требования к органам по сертификации персонала». Подготовлен при поддержке Международной электротехнической комиссии (International Electrical Commission; IEC; МЭК). Имеет решающее значение для развития сертификационной экосистемы, создавая основу для обеспечения качества, прозрачности и совместимости, а также превращаясь в глобальный эталон в области сертификации качества.

ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества — Требования». Процессы управления персоналом отдельно не указываются в качестве пункта или требования в ISO 9001:2015. Эти процессы применяются к пунктам: 5.3 Роли, обязанности и полномочия; 7.1.2 Человеческие ресурсы; 7.2 Компетентность и 7.3 Осведомленность.

Заключение

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что современный менеджмент качества является универсальным и комплексным.

Универсальность менеджмента качества означает, что каждый работник организации независимо от занимаемой должности и возложенных на него обязанностей, является неотъемлемой составной «частью» системы менеджмента качества.

Комплексность менеджмента качества определяет ориентированность организации на удовлетворение запросов потребителя и превращение задачи повышения качества в задачу каждого сотрудника организации.

Использование наиболее эффективным образом «мягких» (soft-skills) и «жестких» (hard-skills) навыков всех категорий персонала организации: от руководства до работников, выполняющих свои обязанности по аутсорсингу, и фрилансеров, привлекаемых для реализации отдельных проектов — один из ключевых факторов успешного внедрения философии компании, построенной на непрерывном улучшении всех бизнес-процессов: производственных, административных, маркетинговых и прочих. Этот подход в японской практике менеджмента получил название кайдзен (kaizen) — ежедневные улучшения в противовес

традиционному радикальному подходу к инновациям в качестве. На практике это означает, что руководство компании должно поощрять инициативное мышление (так называемый принцип «think out of the box»), а также предоставлять подчиненным возможности профессионального, а в некоторых случаях, и личного развития. Именно поэтому в успешных инновационных компаниях так распространена практика корпоративных университетов (примеры Сбербанк, РЖД, Яндекс), собственных тренингов, привлечения коучей, специализирующихся на различных аспектах профессионального роста (например, в спортивной индустрии это скорее правило). Опыт диверсифицированных компаний показывает, как важно предоставлять молодым талантам возможность как традиционного вертикального, так и горизонтального карьерного роста. Более того, наибольшим спросом на рынке труда пользуются сотрудники с междисциплинарными навыками, способные преодолеть ограничения мышления в рамках только одного узкого направления.

С точки зрения СМК, персонал рассматривается как важнейший ресурс, так как именно благодаря квалификации, умениям и навыкам работников организация способна достичь всех запланированных целей. Данный механизм включает в себя работы по: кадровому учету, выявлению талантов и грамотному распределению специалистов по должностям, релевантным квалификации и способностям; планированию кадровой политики, в том числе возможности удаленной работы, аут- и инстаффинга; использованию как традиционных денежных, так и психологических методов мотивации (предоставление возможностей обучения, повышения квалификации и профессиональной переподготовки); внедрению «гибких» (agile) технологий в кадровую политику; формированию единого пространства информации, данных и знаний как в микросреде, так и в процессе взаимодействия со стейкхолдерами организации; формированию технологий распределенного управления и вовлечения специалистов разных профилей в кросс-дисциплинарные проекты.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, обработка результатов и их анализ; формулирование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Библиография

- [1] Gudkova S.A., Shazamova N.A. The quality management system in HR department // Karelian Scientific Journal. 2016. Vol. 5(4-17). Pp. 203-205. (На англ.).
- [2] Алиева Т.М. Структурная трансформация экономики как фактор обеспечения безопасности развития страны / Проблемы управления безопасностью сложных систем: труды XXIII Международной конференции, Москва, 01-30 декабря, 2015. Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2015. С. 33-36.
- [3] Маколов В.И. Реализация требований к компетентности персонала в системе менеджмента качества организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. Том 4. №2(86). С. 27-30. DOI:10.24412/2411-0450-2022-4-2-27-30
- [4] Дж. Джуран Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством: пер. с англ. В 3 т. Москва: Стандарты и качество, 2004. 207 с.
- [5] Нив Г.Р. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Москва: Альпина Паблшер, 2016. 368 с.
- [6] Николаев С.Н., Щепкина М.С., Филатов А.Л., Лопухова О.В. Модернизация экономики на основе качества. Часть 3 //

- Стандарты и качество. 2022. Том 2. С. 84-91.
- [7] Salimova T., Vatolkina N., Makolov V.I., Anikina N. The perspective of quality management system development in the era of industry 4.0 // Humanities and Social Sciences Reviews. 2020. Vol. 8(4). Pp. 483-495. (На англ.). DOI: 10.18510/hssr.2020.8447
- [8] Goncharova N., Degtereva V., Sopilko N. Contradictions in regional innovative activity and ways to overcome them / Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Milan, April 25-26, 2018. Milan: International Business Information Management Association. 2018. Pp. 967-977. (На англ.).
- [9] Sopilko N.Y., Kovaleva E.A., Orlova A.F., Grigoryeva A.V., Navrotskaia N.A. Dynamics of factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2017. Vol. 8(2). Pp. 625-634. (На англ.). DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33
- [10] Измайлова М.А., Корнева Е.Ю., Маколов В.И., Салимова Т.А. Механизмы и процедуры обеспечения качества в высшем образовании в контексте реализации европейских подходов // Интеграция образования. 2020. Том 24. № 3(100). С. 377-395. DOI: 10.15507/1991-9468.100.024.202003.377-395
- [11] Mozhaeva T. Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise / X International Scientific and Practical Conference "Innovations in Mechanical Engineering" (ISPCIME-2019), Kemerovo, November 26-29, 2019. Kemerovo: EDP Sciences. 2018. Pp. 1-10. (На англ.). DOI: 10.1051/mateconf/201929706009
- [12] Езрахович А. Управление компетентностью на основе требований и рекомендаций стандартов ISO серии 9000 // Методы менеджмента качества. 2022. Том 8. С. 8-15.
- [13] Елохов А.М. Управление качеством: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 334 с.
- [14] Слуцкий М.Г., Макаров В.В., Посадский Д.А. Оценка эффективности СМК и её взаимосвязь с концепцией TQM // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. Том 6. № 2(88). С. 168-171. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-168-171
- [15] ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации" (утв. Приказом Росстандарта от 20.08.2019 № 514-ст) (2019). Электронный фонд. URL: <https://docs.cntd.ru/> (дата обращения 12.02.2022).
- [16] Zhuang Yang J. The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective // Journal of Organizational Change Management. 1994. Vol. 7(3). Pp. 44-64. (На англ.). DOI: 10.1108/09534819410063719
- [17] Таганова Е.Н. Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. Том 1. № 2. С. 44-57.
- [18] Шпортько Ю.В., Алиева Т.М., Таганова Е.Н. Проблемы управления персоналом и мотивация в условиях дистанционной занятости // Beneficium. 2022. № 4(45). С. 109-114. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).109-114
- [19] Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Современная концепция управления талантами / Управление персоналом в программах подготовки менеджеров, Воронеж, 8 ноября, 2019. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2019. С. 6-11.
- [20] Шпортько Ю.В. Человеческий капитал и подходы к его оценке / VI Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления персоналом, Москва, 01 апреля, 2019. Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2019. С. 98-105.
- [21] Володина О.В. Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. Том 4. С. 55-66. DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-55-66
- [22] Навыки, необходимые для "зеленой" экономики» (2022). Международная организация по стандартизации. URL: <https://www.iso.org/ru/contents/news/2022/12/skills-for-the->

- green-economy.html (дата обращения 12.01.2023)
- [23] Arkhipova N.I., Nazaikinsky S.V., Sedova O.L. The optimization of compensation packages in post-pandemic economic environment // *Smart Nations: Global Trends in the Digital Economy*, Cham, December 31-January 1, 2021. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. Pp. 402-408. (На англ.). DOI: 10.1007/978-3-030-94873-3_50
- [24] Седова О.Л. Оптимизация затрат на персонал в условиях дистанционной занятости // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2020. Том 4. С. 22-30. DOI 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30.
- [25] Более трети российских компаний увеличили расходы на зарплаты сотрудникам в 2022 году (2022). Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/svoii-biznes/482395-bolee-treti-rossijskih-kompanij-uvelicili-rashody-na-zarplaty-sotrudnikam-v-2022-godu> (дата обращения 12.01.2023).
- [26] Расходы на персонал российских компаний ММВБ (2022). Смартлаб. URL: https://smartlab.ru/q/shares_fundamental/?field=employment_expenses (дата обращения 12.01.2023).
- ### References
- [1] Gudkova S.A., Shazamova N.A. The quality management system in HR department // *Karelian scientific journal*. 2016. Vol. 5(4-17). Pp. 203-205.
- [2] Alieva T.M. Strukturnaya transformaciya ekonomiki kak faktor obespecheniya bezopasnosti razvitiya strany [Structural transformation of the economy as a factor in ensuring the security of the country's development] / *Problemy upravleniya bezopasnost'yu slozhnyh sistem: trudy XXIII Mezhdunarodnoj konferencii [Problems of security management of complex systems: Proceedings of the XXIII International Conference]*, Moscow, December 01-30, 2015. Moscow: Russian State University for the Humanities, 2015. Pp. 33-36. (In Russ.).
- [3] Makolov V.I. Implementation of requirements to personnel competence in quality management system // *Economy and Business: theory and practice*. 2022. Vol. 4(2-86). Pp. 27-30. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-4-2-27-30
- [4] Juran J. Quality in the history of civilization: evolution, trends and prospects of quality management: in 3 vol. Moscow: Standards and quality, 2004. 207 p. (In Russ.).
- [5] Neave G.R. Organizaciya kak sistema: Principy postroeniya ustojchivogo biznesa Edvardsa Deminga [Organization as a System: Edwards Deming's Principles for Building a Sustainable Business]. Moscow: Alpina Publisher, 2016. 368 p. (In Russ.).
- [6] Nikolaev S.N., Schepkina M.S., Filatov A.L., Lopukhova O.V. Modernizaciya ekonomiki na osnove kachestva [Modernization of the economy based on quality]. Part 3 // *Standards and quality*. 2022. Vol. 2. Pp. 84-91. (In Russ.).
- [7] Salimova T., Vatolkina N., Makolov V.I., Anikina N. The perspective of quality management system development in the era of industry 4.0 // *Humanities and Social Sciences Reviews*. 2020. Vol. 8(4). Pp. 483-495. DOI: 10.18510/hssr.2020.8447
- [8] Goncharova N., Degtereva V., Sopilko N. Contradictions in regional innovative activity and ways to overcome them / *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, Milan, April 25-26, 2018. Milan: International Business Information Management Association. 2018. Pp. 967-977.
- [9] Sopilko N.Y., Kovaleva E.A., Orlova A.F., Grigoryeva A.V., Navrotskaia N.A. Dynamics of factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2017. Vol. 8(2). Pp. 625-634. DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33
- [10] Izmailova M.A., Korneva E.Yu., Makolov V.I., Salimova T.A. Quality Assurance in Higher Education in the Context of European Approaches // *Integration of Education*. 2020. Vol. 24(3-100). Pp. 377-395. DOI: 10.15507/1991-9468.100.024.202003.377-395
- [11] Mozhaeva T. Improvement of Human Resource Management in the Quality Management System of the Enterprise / *X International Scientific and Practical Conference "Innovations in Mechanical Engineering" (ISPCIME-2019)*, Kemerovo, November 26-29, 2019. Kemerovo: EDP Sciences. 2018. Pp. 1-10. DOI: 10.1051/mateconf/201929706009
- [12] Ezrakhovich A. Competence management based on requirements and recommendations of ISO 9000 series of standards // *Methods of Quality Management*. 2022. Vol. 8. Pp. 8-15. (In Russ.).
- [13] Elokho A.M. Upravlenie kachestvom [Quality management]. M.: INFRA-M, 2019. 334 p. (In Russ.).
- [14] Slutsky M.G., Makarov V.V., Posadsky D.A. Assessment of QMS effectiveness and its relationship with the TQM concept // *Economy and Business: theory and practice*. 2022. Vol. 6(2 -88). Pp. 168-171. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-168-171
- [15] GOST R ISO 9004-2019. Nacional'nyj standart Rossijskoj Federacii. Menedzhment kachestva. Kachestvo organizacii. Rukovodstvo po dostizheniyu ustojchivogo uspekha organizacii" (utv. Prikazom Rosstandarta ot 20.08.2019 № 514-st) [GOST R ISO 9004-2019. National Standard of the Russian Federation. Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success of the organization" (approved by Rosstandart Order No. 514-st dated 08/20/2019)] (2019). Elektronnyj fond [Electronic Fund]. (In Russ.). URL: <https://docs.cntd.ru/> (accessed on 12.02.2022).
- [16] Zhuang Yang J. The Japanese Approach to Quality Management – A Human Resource Perspective // *Journal of Organizational Change Management*. 1994. Vol. 7(3). Pp. 44-64. DOI: 10.1108/09534819410063719
- [17] Taganova E.N. Development of programs to increase the involvement of company employees in the context of organizational changes // *Science and art of management / Bulletin of the institute of economics, management and law of the Russian state university for the humanities*. 2020. Vol. 1(2). Pp. 44-57. (In Russ.).
- [18] Shportko Y.V., Alieva T.M., Taganova E.N. Problems of Personnel Management and Motivation in the Context of Distance Employment // *BENEFICIUM*. 2022. Vol. 4(45). Pp. 109-114. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).109-114.
- [19] Arkhipova N.I., Nazaikinskii S.V., Sedova O.L. Sovremennaya koncepciya upravleniya talantami [The modern concept of talent management] / *Upravlenie personalom v programmah podgotovki menedzherov [Personnel management in management training programs]*, Voronezh, November 8, 2019. Voronezh: Voronezh state university, 2019. Pp. 6-11. (In Russ.).
- [20] Shportko Yu.V. Human capital and approaches to its assessment / *VI Speran Readings. Actual problems of personnel management*, Moscow, April 1, 2019. Moscow: Russian State University for the Humanities, 2019. Pp. 98-105. (In Russ.).
- [21] Volodina O.V. The use of artificial intelligence in personnel management // *Science and art of management / Bulletin of the institute of economics, management and law of the Russian state university for the humanities*. 2022. Vol. 4. Pp.55-66. (In Russ.). DOI: 10.28995/2782-2222-2022-4-55-66
- [22] Must-have skills for the green economy (2022). International Organization for Standardization. (In Russ.). URL: <https://www.iso.org/ru/contents/news/2022/12/skills-for-the-green-economy.html> (accessed on 12.01.2023).
- [23] Arkhipova N.I., Nazaikinsky S.V., Sedova O.L. The optimization of compensation packages in post-pandemic economic environment // *Smart Nations: Global Trends in the Digital Economy*, Cham, December 31-January 1, 2021. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022. Pp. 402-408. DOI: 10.1007/978-3-030-94873-3_50
- [24] Sedova O.L. Optimization of the personnel costs in conditions of remote employment // *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*. 2020. Vol. 4. Pp. 22-30. (In Russ.). DOI 10.28995/2073-6304-2020-4-22-30
- [25] Более трети российских компаний увеличили расходы на зарплаты сотрудникам в 2022 году [More than a third of Russian companies have increased spending on employee salaries in 2022] (2022). Forbes. (In Russ.). URL: <https://www.forbes.ru/svoii-biznes/482395-bolee-treti-rossijskih-kompanij-uvelicili-rashody-na-zarplaty-sotrudnikam-v-2022-godu> (accessed on 12.01.2023).
- [26] Расходы на персонал российских компаний ММВБ [Personnel expenses of Russian MICEX companies] (2022). Smart-lab. (In Russ.). URL: https://smartlab.ru/q/shares_fundamental/?field=employment_expenses (accessed on 12.01.2023).

Информация об авторах / About the Authors

Тамари Магомедхановна Алиева – канд. экон. наук, доцент; доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия / **Tamari M. Alieva** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia
E-mail: tamari.alieva3003@gmail.com

SPIN РИНЦ 8467-7870

ORCID 0000-0002-8446-2864

ResearcherID GVT-2482-2022

Елена Николаевна Таганова – канд. экон. наук, доцент; доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия / **Elena N. Taganova** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

E-mail: personal8@yandex.ru

SPIN РИНЦ 5939-4217

Юлия Викторовна Шпортко – канд. геогр. наук, доцент; доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия / **Yulia V. Shportko** – Cand. Sci. (Geography), Docent; Associate Professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

E-mail: a14022000@mail.ru

SPIN РИНЦ 6342-7566

Дата поступления статьи: 06 марта 2023
Принято решение о публикации: 28 марта 2023

Received: March 06, 2022
Accepted: March 28, 2023