

*На правах рукописи*

**АРТАМОНОВА ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА**

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным  
хозяйством: стандартизация и управление качеством продукции»

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург**

**2020**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Тамбовский государственный технический университет»

**Научный руководитель** **Злобина Наталья Васильевна**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», профессор кафедры «Экономическая безопасность и качество»

**Официальные оппоненты** **Яшин Николай Сергеевич**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.», профессор кафедры менеджмента

**Кузьмина Светлана Николаевна**  
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения», профессор кафедры управления экономическими и социальными процессами в кино- и телеиндустрии

**Ведущая организация** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)»

Защита состоится «18» ноября 2020 года в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д.212.354.04 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: Россия, 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. 3033.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unescon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Хорева Л. В.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика», принятая Постановлением Правительства Российской Федерации от 31.03.2020 № 376, нацелена на создание условий для развития конкуренции и привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации. Для отечественных предприятий глобальная конкурентоспособность обоснована соответствием мировому уровню развития технологических и бизнес-процессов, производительности труда, подготовки производственных и управленческих кадров и способностью коммуницировать в рамках единых норм.

Системное повышение качества и конкурентоспособности, применение современных подходов и лучших практик в организациях возможно и успешно осуществляется благодаря развитию системы менеджмента качества (СМК). На сегодняшний день СМК внедрена и поддерживается на большинстве российских предприятий и является как эффективным инструментом обеспечения и повышения уровня качества продукции и услуг, так и основным способом подтверждения их соответствия для заказчика.

СМК объединяет сеть процессов организации, в том числе процессы управления персоналом. В рамках СМК важную роль играет компетентность персонала, которая состоит из знаний, умений и навыков сотрудников.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2015, управление знаниями и компетентностью персонала становится крайне актуальной задачей. В стандарте подчеркивается, что общий уровень эффективности СМК зависит от уровня подготовки сотрудников, качества корпоративной базы знаний и каналов коммуникаций.

Таким образом, изучение и развитие механизмов управления персоналом в СМК является актуальной и перспективной темой исследования.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы теории и практики управления качеством и управления персоналом получили широкое отражение в работах ряда отечественных и зарубежных исследователей.

Изучению концепции менеджмента качества посвящены труды Э. Деминга, Д. Джурана, Ф. Кросби, Г. Тагути, А. Фейгенбаума и др.

Применение принципов менеджмента качества для системного развития российских предприятий отражено в работах таких отечественных ученых, как А. С. Басюк, Б. В. Бойцов, Б. И. Герасимов, А. В. Гличев, Е. А. Горбашко, Т. И. Зворыкина, А. И. Ковалев, Д. В.

Маслов, С. В. Мищенко, В.В. Окрепилов, Т. А. Салимова, О. С. Щукин, Н. С. Яшин и др.

Теоретической и методологической основой для развития СМК является семейство международных стандартов серии ISO, а также ряд отраслевых стандартов. Применению отечественных и международных стандартов для развития СМК в России посвящены работы Т. А. Андреевой, В. Я. Белобрагина, Н. В. Злобиной, В. В. Мирошникова, С. В. Пономарева и др. Методология управления персоналом широко освещена в работах российских и зарубежных экономистов, таких как К. Арджерис, Р. Блейк, М. Вебер, Ф. Герцберг, Р. Ликарт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Э. Мейо, Ф. Тейлор, Л. Урвик, А. Файоль, Г. Эмерсон, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. Организационно-экономические аспекты управления персоналом отражены в работах Т. Ю. Базарова, Е. Л. Водолажской, И. Б. Дураковой, Б. Л. Еремина, А. Я. Кибанова, В. М. Масловой, Л. Э. Миндели, Л. К. Пипия, Л. И. Сланченко и др.

Управление знаниями и обеспечение необходимого уровня компетентности кадров, как отрасль управления персоналом, исследовалась такими экономистами, как Дж. Харрингтон, Г. Б. Клейнер, В. Л. Макаров, Э. Е. Старобинский и др.

Анализ отечественных и зарубежных разработок показал, что, несмотря на большое количество публикаций по данной теме, еще недостаточно проработаны теоретико-методические вопросы развития СМК на основе механизма управления знаниями персонала. На сегодняшний день рассмотрены отдельные аспекты управления персоналом для развития СМК, но сравнительно невысока степень изученности их взаимосвязей и взаимозависимостей, а также организационно-экономические вопросы управления знаниями для развития СМК. Остается открытым вопрос разработки универсального механизма управления знаниями персонала для развития СМК организации, а также методики оценки его эффективности.

**Цель и задачи исследования.** Целью работы является теоретическое обоснование, разработка методических и практических рекомендаций по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1) изучить понятийный аппарат в области менеджмента качества и управления персоналом для уточнения содержания понятия «управление знаниями в СМК»;

2) провести анализ стандартизации в Российской Федерации и за рубежом для выработки комплементарных требований СМК к управлению знаниями для развития управления персоналом в СМК;

3) исследовать процессы управления знаниями организаций в рамках развития управления персоналом в СМК организации в контексте формирования методического подхода и идентификации элементов механизма управления персоналом в СМК;

4) разработать механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации;

5) предложить методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

**Объект исследования:** СМК организации.

**Предмет исследования:** организационные отношения, возникающие в процессе развития механизма управления персоналом в СМК организации.

**Теоретической основой исследования** послужили концепции, положения и гипотезы в области менеджмента качества и управления персоналом, обоснованные в классической и современной экономической литературе, монографиях и статьях отечественных и зарубежных ученых, материалах научных конференций, публикациях в периодической печати по теме исследования, публикации в сети Интернет.

**Методологическая основа исследования:** в ходе работы были применены методы факторного, логического и сравнительного анализа, организационного и концептуального моделирования, количественного и качественного исследования тенденций и факторов развития управления персоналом в СМК организации.

**Информационная база диссертационного исследования:** международные и национальные стандарты в области менеджмента качества, управления персоналом, законодательные и нормативно-правовые документы Российской Федерации, научная литература, в том числе монографии, научные статьи, диссертации, учебные пособия и ресурсы Интернет по исследуемой теме. Также были исследованы документы следующих организаций: ООО «Пит-Продукт», ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», ООО «Технологии результата» (владелец бренда «Первый БИТ») и ИП Кравчук А. С. (владелец бренда «Леготека LEFUNGO»).

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Содержание диссертации соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (стандартизация и управление качеством продукции)», пункт 13.24. Управление персоналом в системе менеджмента качества предприятия (организации).

**Научная новизна исследования** заключается в теоретическом обосновании и разработке методических рекомендаций по развитию механизма управления персоналом в СМК организации.

**В диссертационном исследовании получены и выносятся на защиту следующие результаты, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

1) уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», которая предполагает актуализацию, содействие в получении и использовании новых знаний, умений и навыков, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации;

2) на основе международных и национальных стандартов предложена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала, включающая системные требования менеджмента качества, требования к элементам СМК и отраслевые особенности; обоснованы комплементарные связи управления знаниями и постоянного улучшения СМК организации, способствующие формированию адаптационной модели устойчивого развития организации посредством взаимодействия процессов управления персоналом в СМК, включающих в себя определение необходимых компетенций персонала; поиск и подбор соответствующих сотрудников; обучение и адаптацию для достижения необходимого уровня компетентности, допуск к самостоятельной работе; обеспечение соответствия уровня компетентности занимаемой должности; развитие и мотивацию персонала;

3) предложена методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации, включающая в себя исследование совокупности организаций по определенным предметам (основные сведения и финансовая отчетность организации; текучесть кадров; организационная структура и технологии; система менеджмента качества; процессы управления персоналом организации), анализ результатов, разработку индивидуальных рекомендаций по улучшениям, обобщение результатов и выработку общих рекомендаций по управлению знаниями персонала для развития СМК; выявлены проблемные области управления персоналом в СМК организации, среди которых зависимость развития процесса от размера организации, значимость отношения руководства и сложившейся корпоративной культуры, отсутствие системного подхода к управлению знаниями сотрудников и обновлению баз знаний;

4) разработан механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации, включающий следующие последовательные действия: анализ потребностей организации, планирование и бюджетирование; подготовка обучающих материалов и программы обучения; реализация программы обучения; анализ, оценка и улучшение

процесса; предложены и апробированы методики анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала в СМК и определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета;

5) сформулированы методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК организаций.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечена применением научных трудов в области развития теории менеджмента качества, управления персоналом, систем менеджмента качества организации и практическим применением апробированных инструментов для развития управления персоналом в СМК организаций.

**Теоретическая значимость:** в ходе исследования был выработан ряд теоретических положений и методологических аспектов развития управления персоналом в СМК организации с учетом применения действующих национальных и международных стандартов в области управления качеством и управления знаниями. Данные положения и аспекты могут использоваться для дальнейших исследований по развитию управления знаниями персонала в рамках СМК организации. Особый интерес представляет уточнение термина «управление знаниями» применительно к развитию СМК организации, а также модели влияния персонала на устойчивое развитие организации и адаптационная модель взаимодействия процессов управления персоналом в СМК.

**Практическая значимость:** предложена и апробирована методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации; разработан механизм управления знаниями для развития СМК организации, предложена методика анализа результативности и эффективности управления знаниями в СМК; предложена методика определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета; программного подхода к обучению персонала основным процедурам СМК для ООО «Пит-Продукт»; выработан регламент по управлению производственным персоналом отделов внедрения для компании «Первый БИТ»; разработан процесс оценки эффективности работы детского игрового центра «Леготека LEFUNGO», включающий анализ результатов деятельности центра и выполнения предыдущих рекомендаций со стороны франчайзера, самоанализ деятельности центра франчайзи, выявление сильных и слабых сторон и постановка задач для центра на следующий период.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы докладывались в порядке обсуждения на следующих международных и всероссийских научно-практических конференциях, семинарах и

форумах: «Дополнительное профессиональное образование в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона» (Тамбов, 2014), «Цифровая экономика в профессиональном образовании» (Тамбов, 2017), «Современные проблемы науки, технологий, инновационной деятельности» (Белгород, 2017), «Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей» (Санкт-Петербург, 2018), «Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства» (Вологда, 2019), «Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного развития» (Белгород, 2019), «Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство» (Казань, 2019), «Инженерные технологии для устойчивого развития и интеграции науки, производства и образования» (Тамбов, 2019), «Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности» (Саранск, 2019), «Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике» (Курск, 2020).

Методические рекомендации, разработанные в ходе исследования, были апробированы в ООО «Пит-Продукт», ООО «Технологии результата» и федеральной сети детских игровых центров «Леготека LEFUNGO», что подтверждено справками о внедрении.

Теоретические и методические разработки использованы в учебном процессе ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет» при преподавании курса «Экономика и управление качеством», что также подтверждено справкой о внедрении.

**Публикации результатов исследования.** По теме кандидатской диссертации опубликовано 19 работ общим объемом 7,03 п.л. (вклад автора – 6,54 п. л.), из них 6 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертации** состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.



## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», которая предполагает актуализацию, содействие в получении и использовании новых знаний, умений и навыков, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации.**

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2015, СМК – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей применительно к качеству.

Управление персоналом выступает важнейшей составляющей развития действующей СМК организации, определяя ее кадровый и интеллектуальный потенциал.

Управление персоналом в СМК – это целенаправленное комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников в целях обеспечения условий для творческого инициативного труда, направленного на постоянное улучшение СМК.

ГОСТ Р ИСО 9001–2015 не дает точного определения управления знаниями, однако в документе подчеркивается важность эффективного ведения данного процесса. Он включает определение знаний; поддержание их доступности в необходимом объеме; оценку текущего уровня знаний и определение доступа к необходимым знаниям и обновлениям. Если процесс управления знаниями ведется раздельно силами подразделений, то существует риск утери либо дублирования знаний. Такой подход не имеет системности, что снижает эффективность СМК.

Отечественные стандарты и разработки по управлению знаниями не дают точного определения владельца процесса. Как правило, управление знаниями организуется в рамках конкретных потребностей. В отделе качества он нацелен на выполнение требований СМК, отдел кадров может использовать его для управления талантами и формирования планов развития, функциональные руководители хранят профильные знания и обучают вновь принятых сотрудников. Вместе с тем, такой подход не удовлетворяет потребности всех заинтересованных сторон организации, не имеет конкретный бюджет и заканчивается формальным внедрением.

В ГОСТ Р 55901–2013 содержатся рекомендации по системному управлению знаниями, которое включает в себя разработку проекта по менеджменту знаний, оценку, разработку, внедрение, оценку и стабильность.

Таким образом, управление знаниями в СМК – это актуализация, содействие в получении, приращении и использовании новых знаний,

умений и навыков персонала, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации. Из этого следует, что цель развития механизмов управления знаниями в СМК состоит в наиболее эффективной организации работы людей с должным набором знаний во вдохновляющей к развитию среде.

**2. На основе международных и национальных стандартов предложена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала.**

В ходе исследования были проанализированы действующие стандарты серии ИСО, касающиеся аспектов управления персоналом.

В рамках СМК процессы управления персоналом базируются на следующих стандартах (рис. 1). На первом уровне процессы подчиняются требованиям, затем руководящим указаниям по конкретным процессам. Затем необходимо учесть отраслевые особенности.



**Рис. 1. Декомпозиция требований к СМК применительно к управлению персоналом**

СМК повышает результативность и эффективность систем управления знаниями, уже сложившихся в организации.

Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» обязывает организации управлять знаниями и компетентностью сотрудников.

Управление знаниями организации должно быть системным, и каждый процесс в нем должен иметь свои входы, выходы и показатели результативности и эффективности. Оформленные в виде внутренних стандартов, процессы управления знаниями формализуют взаимоотношения подразделений, отображают владельцев процессов и потоки информации, что делает их прозрачными и управляемыми.

Системное управление знаниями предполагает обеспечение сотрудников определенным набором знаний, эффективными каналами связи, а также средой для эффективного обмена знаниями.

Предлагается следующая адаптационная модель управления персоналом для развития SMK организации (рис. 2).



ИКТ – информационно-коммуникационные технологии

ПР – представитель руководства

УП – управление персоналом

ИТ – информационные технологии

SMK – система менеджмента качества

УЗ – управление знаниями

ФР – функциональные руководители

**Рис. 2. Адаптационная модель взаимодействия процессов управления персоналом в SMK**

На входе процесса имеется заинтересованность руководства и поддержка идеи среди сотрудников, а также возможность обеспечения процесса финансовыми и человеческими ресурсами. Процесс подчиняется требованиям к СМК, УЗ и процессам управления персоналом. Каждый процесс имеет определенные критерии оценки эффективности.

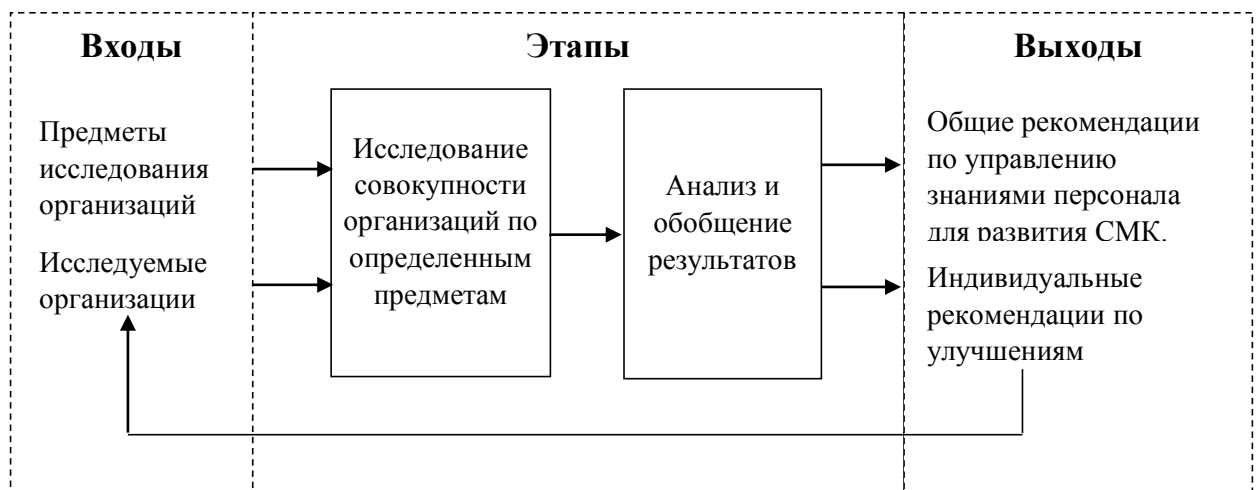
Предлагается следующий алгоритм реализации процессов управления персоналом в СМК:

- 1) определение необходимых компетенций персонала;
- 2) поиск и подбор соответствующих сотрудников;
- 3) обучение и адаптация для достижения необходимого уровня компетентности, допуск к самостоятельной работе;
- 4) обеспечение соответствия уровня компетентности занимаемой должности;
- 5) развитие и мотивация персонала.

Данная модель выполняет следующие важные задачи: учитывает требования в рамках СМК, ресурсные возможности организации, повышает персональные компетенции каждого сотрудника и общий имидж организации, ее конкурентоспособность.

### **3. Разработана методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации.**

В ходе исследования была разработана методика изучения процессов управления знаниями организации (рис. 3).



**Рис. 3. Методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК**

Предметы исследования организаций:

- 1) основные сведения и финансовая отчетность организации;
- 2) текучесть кадров;
- 3) организационная структура и технологии;
- 4) СМК;
- 5) процессы управления персоналом организации (подбор персонала, обучение, адаптация и наставничество, оценка компетентности, система компенсаций, развитие и мотивация).

В ходе исследования для организаций были сформулированы индивидуальные рекомендации по улучшению процессов управления знаниями персонала, а также выявлены общие черты управления знаниями персонала в СМК:

1) организации признают необходимость управления знаниями на постоянной основе;

2) управление знаниями производственного персонала и ИТР имеет различные методы организации;

3) формирование вдохновляющей к сотрудничеству и обмену знаниями среды, основанное на обучении и развитии, зависит от ресурсов организации;

4) обучение производственного персонала проводится более системно;

5) любая внедренная программа обучения обусловлена конкретной бизнес-целью;

6) как правило, корпоративные базы знаний ведутся и обновляются несистемно, силами отдельных сотрудников;

7) развитие управления знаниями в значительной мере зависит от бюджета организации;

8) отношение руководства организации – при поддержке инициативы развития и атмосферы сотрудничества и взаимоуважения организации могут использовать экономичные или бесплатные возможности, а мотивированный персонал готов потратить свое личное время на развитие необходимых профессиональных компетенций.

Основными проблемными областями управления персоналом в СМК организации являются зависимость развития процесса от размера организации – условие ограниченных ресурсов; значимость отношения руководства и сложившейся корпоративной культуры, отсутствие системного подхода к управлению знаниями сотрудников и обновлению баз знаний.

В результате исследования разработаны общие рекомендации по управлению знаниями персонала в СМК:

1) готовность руководства и ресурсные возможности организации – основополагающая база системы управления знаниями;

2) градация и выявление наиболее критичных процессов для управления знаниями в них;

3) определение целей, соответствия общей бизнес-стратегии и критериев оценки эффективности управления знаниями.

**4. Разработан механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации, предложены и апробированы методики анализа результативности и эффективности управления знаниями персонала в СМК и определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета.**

Анализ деятельности организаций различных отраслей показал, что организация преследует главным образом свои бизнес-цели, и все остальные задачи считаются вторичными, даже если они ежедневно возникают в организации. Таким образом, механизм управления знаниями персонала должен базироваться прежде всего на бизнес-целях организации, не должен быть громоздким и энергоемким.

На основе проведенного анализа деятельности предприятий, а также стандартов по управлению знаниями, предлагается следующий механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации:

1) выявление потребности в управлении знаниями, планирование ресурсов, сроков и назначение ответственных за управление знаниями в структурных подразделениях и общего координатора в организации;

2) анализ процессов организации и знаний, необходимых их владельцам;

3) классификация знаний владельцев процессов в разрезе групп персонала и должностей, функциональная группировка;

4) создание базы обучающих материалов и системы обмена знаниями в удобном для организации формате, защита данных;

5) составление программы управления знаниями, включающей подбор, обучение, проверку компетентности и актуализацию базы знаний;

6) реализация программы управления знаниями;

7) анализ и улучшения.

Предложенный механизм управления персоналом для развития СМК организации представлен на рис. 4.

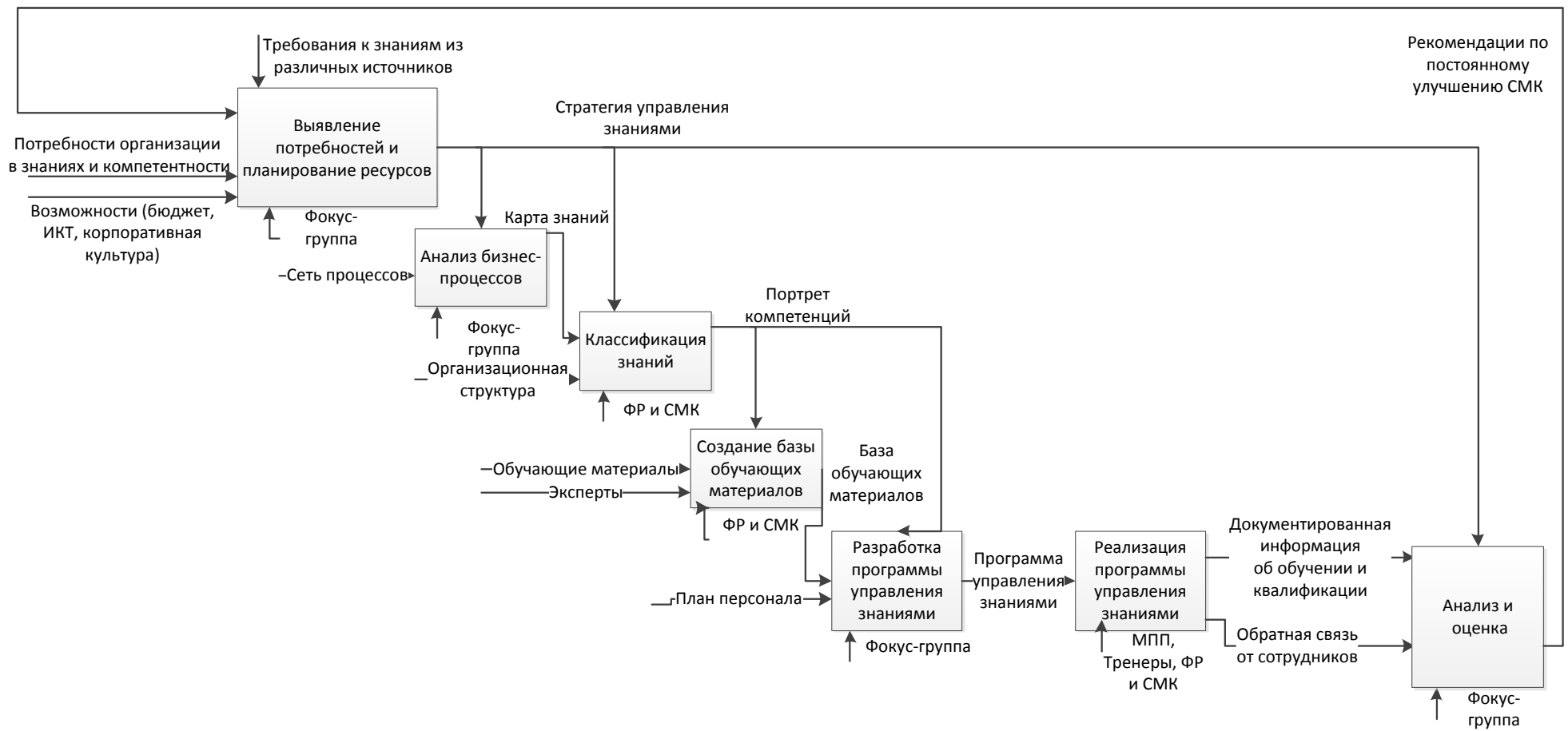
Фокус-группа проекта состоит из руководителей подразделений, также в нее входит представитель руководства, ответственный за бюджет проекта, представители от СМК, управления персоналом (УП), информационных технологий (ИТ). Общее руководство проектом осуществляет один координатор (менеджер знаний), назначенный руководителем.

Программа управления знаниями включает в себя периоды набора персонала (массового), обучения (первичного: группового или индивидуального), подтверждения необходимого уровня компетентности, развития, а также актуализации баз знаний. Для реализации программы удобно пользоваться разнообразными средствами планирования и оповещения (онлайн-календари, внутренние сети, порталы и т.п.).

На каждом из этапов имеются свои точки контроля, которые затем анализируются на этапе анализа и оценки.

Таким образом, предложенный механизм отражает современные тенденции управления знаниями, а также удовлетворяет требования СМК применительно к обеспечению необходимого уровня компетентности и управлению знаниями организации.

В рамках СМК процессы организации должны быть востребованными, результативными и эффективными. Управление знаниями также должно подчиняться данным требованиям.



ФР – функциональный руководитель; СМК – ответственный за сопровождение СМК (возможно отдельный сотрудник, ответственный за управление знаниями); МПП – менеджер по подбору персонала

**Рис. 4. Механизм управления персоналом для развития СМК организации**



Каждый этап предложенного механизма управления знаниями имеет свои критерии оценки. Автором разработана следующая методика оценки результативности и эффективности механизма управления знаниями (табл. 1).

Таблица 1 – Методика анализа результативности и эффективности механизма управления знаниями сотрудников

Этап	Оценка	Порядок расчета
Выявление потребностей и планирование ресурсов	Коэффициент плана $K_{пл} = Д / П_{отр}, \%$	Отношение запланированных действий (Д) к потребностям (П <sub>отр</sub> ) в единых величинах (часы, люди, рубли)
Анализ бизнес-процессов	Коэффициент бизнес-процессов $K_{бп} = КЗ / БП, \%$	Отношение бизнес-процессов с актуальными картами знаний (КЗ) к общему числу бизнес-процессов (БП)
Классификация знаний	Коэффициент классификации $K_{кз} = БП_{п} / БП, \%$	Отношение процессов с портретом компетенций их владельцев (БП <sub>п</sub> ) к общему числу бизнес-процессов
Создание базы обучающих материалов	Коэффициент базы $K_{ом} = ОМ / БП_{п}, \%$	Отношение актуальных наборов обучающих материалов для портретов компетенций (ОМ) к общему числу портретов (БП <sub>п</sub> )
Создание программы управления знаниями	Коэффициент программы $K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{бп}, \%$	Отношение числа сотрудников с портретами компетенций, участвующих в программе управления знаниями (Ч <sub>пр</sub> ) к общему числу сотрудников с портретами компетенций (Ч <sub>бп</sub> )
Реализация программы управления знаниями	Коэффициент реализации $K_{р} = Ч_{з} / Ч_{пр}, \%$	Отношение числа сотрудников с выполненными задачами Программы управления знаниями (Ч <sub>з</sub> ) к общему числу сотрудников с портретами компетенций (Ч <sub>бп</sub> )

Отдельный коэффициент можно рассматривать по отношению к плановому значению, а также к предыдущим периодам. Также можно

рассчитать общий коэффициент результативности управления знаниями по формуле (1)

$$K_{уз} = K_{пл} * K_{бп} * K_{кз} * K_{ом} * K_{пр} * K_{р}. \quad (1)$$

Показатель достигает значения 100% при полном исполнении программы. На его значение влияет показатель каждого отдельного этапа механизма. Руководство организации и фокус-группа могут задать плановые значения показателей, проводить анализ и предлагать улучшения механизма.

Предложенный механизм необязательно единовременно внедрять во всей организации. Для эффективного расходования бюджета, его можно вводить поэтапно, начиная с наиболее критичных процессов.

Исследование опыта отечественных организаций показало, что картирование знаний и разработка обучающих материалов требуют наибольших ресурсов. Руководство организации нацелено на эффективное расходование средств, поэтому целесообразно выделить ресурсы в первую очередь на управление критическими знаниями, затем важными знаниями и общими знаниями. Для градации знаний предложена следующая методика (табл. 2).

При составлении карт процессов, фокус-группа (с привлечением экспертов) оценивает степень важности процессов и соответствующих знаний.

Таблица 2 – Ранжирование знаний по уровню их значимости для организации

Процесс	Знание	Описание	Обучение	Проверка компетентности
*	*	Критические	Индивидуальное обучение с тестами и личными записями	Регулярно, с тестами. Записи о результатах. При несоответствии – срочное переобучение и тесты
*	–	Важные	Индивидуальное/ групповое, тесты и записи	Регулярно, не реже 1 раза в год. При несоответствии – повторное индивидуальное обучение, тест и запись
–	*			
–	–	Общие знания	Групповое, записи без тестов	Не требуется

Процесс, непосредственно влияющий на качество и безопасность продукции и услуг, получает знак «\*». В процессе используются обязательные (технология производства) и вспомогательные (правила

поиска информации на корпоративном портале) знания. Первые эксперты выделяют знаком «\*». Затем происходит ранжирование.

С помощью предложенной методики фокус-группа определяет первостепенные задачи для реализации управления знаниями и может составить эффективный бюджет на данный процесс.

### **5. Разработаны методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК.**

Исследование процессов управления персоналом в СМК организации проводилось на примере ряда ведущих в своих отраслях организаций: ООО «Пит-Продукт» – одно из крупнейших мясоперерабатывающих предприятий России, ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» – управляющая компания аэропорта Пулково и первый в стране пример эффективного государственно-частного партнерства, ООО «Технологии результата» – эксперт в предоставлении ИТ-услуг для бизнеса и федеральная сеть детских игровых центров Леготека LEFUNGO – франчайзинговая сеть, динамично развивающаяся на российском рынке детского досуга.

На ООО «Пит-Продукт» имеется система менеджмента, подтвержденная сертификатом FSSC 22000. Для ее совершенствования разработаны следующие рекомендации:

- 1) предложена программа обучения производственного персонала основным процедурам СМК для вновь принятых сотрудников, а также повторного обучения в течение года и для повышения разряда;
- 2) введена в Контрольный лист 2 численная оценка выполнения сотрудником поставленных задач;
- 3) предложены образовательные траектории, ориентированные на развитие СМК;
- 4) разработана процедура оценки эффективности обучения инженерно-технического персонала и процедура передачи знаний при прохождении обучения (планирование целевой аудитории, подготовка материалов и транслирование знаний с последующей оценкой усвоения).

Система менеджмента ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» демонстрирует свою эффективность в различных отраслях и передовой опыт в управлении качеством и персоналом. Однако для устойчивого развития предложены рекомендации по оценке результативности и эффективности управления знаниями, реализованного Корпоративным университетом ООО «ВСС».

В ООО «Технологии результата» внедрена и поддерживается в рабочем состоянии СМК, предполагающая управление знаниями сотрудников. Вместе с тем для повышения результативности и эффективности процессов управления персоналом требуется более глубокое регламентирование, в том числе определение связей между

отделами и постановка четких задач каждому владельцу процесса. Для этой цели был разработан и предложен «Регламент по управлению производственным персоналом отделов внедрения процессов СМК».

Леготека «LEFUNGO» – это многофункциональный детский игровой центр, сочетающий в себе технологии организации детского досуга с помощью конструктора LEGO. Для улучшения процессов менеджмента качества франчайзинговой сети возникает необходимость регулярного аудита и оценки эффективности работы центров, в том числе процессов управления знаниями сотрудников. Для этой цели был разработан и апробирован процесс оценки эффективности работы центра, определены области для улучшения деятельности, способствующей достижению целей устойчивого развития.

Таким образом, для развития СМК организации в условиях усиленного информационного потока, а также активизации внутренних и внешних вызовов необходимо использование методических и практических рекомендаций по управлению знаниями в СМК для непрерывности бизнеса и достижения целей устойчивого развития.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования была достигнута путем разработки теоретических положений и методических рекомендаций по развитию механизма управления персоналом в системе менеджмента качества организации.

Были получены следующие результаты: уточнена трактовка понятия «управление знаниями в СМК», которая предполагает актуализацию, содействие в получении и использовании новых знаний, умений и навыков, обеспечивающих постоянное улучшение СМК организации; на основе международных и национальных стандартов предложена декомпозиция требований СМК к управлению знаниями персонала, включающая системные требования менеджмента качества, требования к элементам СМК и отраслевые особенности; обоснованы комплементарные связи управления знаниями и постоянного улучшения СМК организации, способствующие формированию адаптационной модели устойчивого развития организации посредством взаимодействия процессов управления персоналом в СМК, включающих в себя определение необходимых компетенций персонала; поиск и подбор соответствующих сотрудников; обучение и адаптацию для достижения необходимого уровня компетентности, допуск к самостоятельной работе; обеспечение соответствия уровня компетентности занимаемой должности; развитие и мотивацию персонала; предложена методика исследования процессов управления знаниями организации в контексте совершенствования СМК организации, включающая в себя исследование совокупности организаций по определенным предметам (основные сведения и финансовая отчетность организации; текучесть кадров; организационная структура и технологии; система менеджмента качества; процессы управления персоналом организации), анализ результатов, разработку индивидуальных рекомендаций по улучшению, обобщение результатов и выработку общих рекомендаций по управлению знаниями персонала для развития СМК; выявлены проблемные области управления персоналом в СМК организации, среди которых зависимость развития процесса от размера организации, значимость отношения руководства и сложившейся корпоративной культуры, отсутствие системного подхода к управлению знаниями сотрудников и обновлению баз знаний; разработан механизм управления знаниями персонала для развития СМК организации, включающий следующие последовательные действия: анализ потребностей предприятия, планирование и бюджетирование; подготовка обучающих материалов и программы обучения; реализация программы обучения; анализ, оценка и улучшения процесса; предложены и апробированы методики анализа результативности и эффективности управления

знаниями персонала в СМК и определения наиболее критических задач в условиях ограниченного бюджета; сформулированы методические рекомендации по развитию механизма управления персоналом в СМК, среди которых внедрение программного подхода к обучению персонала основным процедурам СМК для ООО «Пит-Продукт», выработка регламента по управлению производственным персоналом отделов внедрения для компании «Первый БИТ»; разработка процесса оценки эффективности работы детского игрового центра «Леготека LEFUNGO», включающего анализ результатов деятельности центра и выполнения предыдущих рекомендаций со стороны франчайзера, самоанализ деятельности центра франчайзи, выявление сильных и слабых сторон и постановка задач для центра на следующий период.

Перспективным направлением исследования является более глубокое изучение процессов развития корпоративной культуры в СМК для усиления каналов связи и мотивации сотрудников передавать знания, а также принципы непрерывного обучения для нахождения баланса между рутинными и оригинальными задачами сотрудников.

Дополнительным направлением исследования является постоянное улучшение процессов СМК путем рационализаторских предложений. Процесс создания и внедрения рационализаторских предложений имеет свободный творческий характер и показывает степень развития вдохновляющей корпоративной культуры организации. Его систематизация и развитие обеспечат постоянный приток новых идей, регламентированный процесс их обработки и внедрения, что приведет к совершенствованию СМК и устойчивому развитию организации.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Артамонова, О. С. Экономика знаний для развития СМК организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Стандарты и качество. – 2019. – № 8(986). – С. 90 – 94. (0,42 / 0,37 печ. л.)

2. Артамонова, О. С. Особенности разработки и реализации механизма управления знаниями для развития системы менеджмента качества франчайзинговых сетей / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Современные вопросы науки и практики. Университет В. И. Вернадского. – 2019. – № 4. – С. 34 – 40. (0,32 / 0,25 печ. л.)

3. Артамонова, О. С. Анализ результативности и эффективности применения экономики знаний для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина, А. Ю. Карганова // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 12. – С. 2378 – 2386. (0,62 / 0,48 печ. л.)

4. Артамонова, О. С. Знания как фактор развития системы менеджмента качества в условиях цифровой экономики / О. С. Артамонова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 6. – С. 49 – 59. (0,91 печ. л.)

5. Артамонова, О. С. Применение стандартов в области экономики знаний для развития менеджмента качества организации (на англ. яз.) / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина, А. Ю. Карганова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 91 – 99. (0,78 / 0,65 печ. л.)

6. Артамонова, О. С. Зарубежный опыт управления персоналом для улучшения системы менеджмента качества организации на основе экономики знаний / О. С. Артамонова // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 9. – С. 1697 – 1711 (0,79 печ. л.)

7. Артамонова, О. С. Процессный подход к управлению персоналом предприятия: Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, анализ и аудит / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова ; ГОУ ВПО ТГТУ // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского : прил. к журн. : сб. науч. тр. – Тамбов, 2011. – Вып. 9. – С. 336 – 340. (0,29 / 0,24 печ. л.)

8. Артамонова, О. С. Профессиональное образование на основе обучения персонала организации в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона: Дополнительное профессиональное образование в обеспечении устойчивого социально-экономического развития региона / О. С. Артамонова ; редкол. : Н. В. Молоткова, Н. В.

Злобина, Л. П. Хабарова // Матер. I Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов : Изд-во Першина Р. В., 2014. – 306 с. – С. 34 – 38. (0,25 печ. л.)

9. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний как часть системы управления качеством в сетевом бизнесе / О. С. Артамонова // Цифровая экономика в профессиональном образовании : матер. Междунар. науч.-практ. конф. г. Тамбов, 25–26 октября 2017. – С. 35 – 39. (0,19 печ. л.)

10. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний : анализ существующей нормативной базы : Современные проблемы науки, технологий, инновационной деятельности / О. С. Артамонова ; под общ. ред. Е. П. Ткачевой : матер. Междунар. науч.-практ. конф. 31 августа 2017 г. : в 4 ч. – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2017. – Ч. IV. – С. 28 – 32. (0,32 печ. л.)

11. Артамонова, О. С. Механизм управления знаниями персонала для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова, Н. В. Злобина // Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. 1–2 октября 2018. – С. 13 – 17. (0,31 / 0,26 печ. л.)

12. Артамонова, О. С. Применение национальных стандартов по менеджменту знаний для улучшения системы менеджмента качества организации / О. С. Артамонова // ГНИИ «Нацразвитие» : сб. избр. ст. по матер. науч. конф. (Санкт-Петербург, Май 2019). – СПб. : ГНИИ «Нацразвитие», 2019. – С. 28 – 32. (0,22 печ. л.)

13. Артамонова, О. С. Менеджмент знаний как технологическая основа применения цифровой экономики для развития менеджмента качества организации / О. С. Артамонова // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства : матер. III Рос. науч. интернет-конф. – Россия, г. Вологда, ВолНЦ РАН, 24 – 28 июня 2019. (0,24 печ. л.)

14. Артамонова, О. С. Управление знаниями персонала в системе менеджмента качества организации как фактор общественного развития / О. С. Артамонова // Социально-гуманитарное знание как катализатор общественного развития : матер. Междунар. науч.-практ. конф. – Белгород, 2019. – С. 98 – 101. (0,21 печ. л.)

15. Артамонова, О. С. Основные проблемы современного менеджмента знаний в условиях устойчивого развития организации / О. С. Артамонова // Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство : VIII Междунар. конф., 30 сентября 2019 года. – Казань, 2019. – 268 с. – С. 211 – 213. (0,18 печ. л.)

16. Артамонова, О. С. Единое образовательное пространство для улучшения менеджмента качества и устойчивого успеха франчайзинговых сетей [Электронный ресурс] / О. С. Артамонова //



Инженерные технологии для устойчивого развития и интеграции науки, производства и образования (к 15-летию Ассоциации «Объединенный университет имени В. И. Вернадского») : матер. Междунар. науч.-практ. конф. ; ФГБОУ ВО «ТГТУ», 29 – 31 мая 2019 г. – В 4 т. Т. IV : Инновационные технологии инженерной педагогики. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2019. (0,33 печ. л.)

17. Артамонова, О. С. Влияние экономики знаний на качество жизни : Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности / О. С. Артамонова // Матер. Всерос. науч.-практ. конф. – 2019. – С. 291 – 293. (0,23 печ. л.)

18. Артамонова, О. С. Управление знаниями в системе менеджмента качества для устойчивого развития сельских территорий и АПК / О. С. Артамонова // Развитие социально-экономических систем в условиях цифровой экономики: новые вызовы и траектории : Междунар. науч.-практ. конф., 21–22 ноября 2019 г. Тамбов, 2019. – 979 с. – С. 36-40 (0,2 печ. л.).

19. Артамонова, О. С. Механизм управления знаниями персонала в условиях цифровой экономики: Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике / О. С. Артамонова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. Н. Пронской ; Курск. гос. ун-т : сб. матер. форума молодых ученых. Курск, 26 марта 2020 г. – Курск, 2020. – 256 с. – С. 132 – 134. (0,22 печ. л.)