

© 2023

**Светлана Бусалова**

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита,  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва» (г. Саранск, Россия)  
(e-mail: sbusalova@yandex.ru)

**Андрей Губарев**

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационно-измерительной и биомедицинской техники, ФГБОУ ВО «Рязанский государственный радиотехнический университет имени В.Ф. Уткина»  
(г. Рязань, Россия)  
(e-mail: gubarev.a.v@rsreu.ru)

**Людмила Федоськина**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в энергетике и промышленности, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет "МЭИ"» (г. Москва, Россия)  
(e-mail: ld0168@yandex.ru)

**Максим Егоров**

студент, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет "МЭИ"»  
(г. Москва, Россия)  
(e-mail: YegorovMSer@mpei.ru)

## **СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

В статье определена необходимость выделения процесса управления человеческими ресурсами в процессной модели системы менеджмента качества организации. Проведен обзор подходов современных авторов к содержанию этапов процесса управления человеческими ресурсами. Обоснована авторская позиция относительно содержания процесса управления человеческими ресурсами в системе менеджмента качества как последовательного выполнения функций стратегического управления, кадрового планирования и оценки, развития персонала, мотивации и вознаграждения, формирования и развития корпоративной культуры, а также риск-менеджмента персонала. По каждому этапу процесса управления человеческими ресурсами обобщены и систематизированы научные взгляды относительно наиболее актуальных подходов к их выполнению с позиции повышения эффективности функционирования системы менеджмента качества.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, процесс управления человеческими ресурсами, оценка персонала, система развития человеческих ресурсов, качество человеческих ресурсов.

DOI: 10.31857/S020736760025162-7

Построение эффективных систем менеджмента качества (СМК) современных компаний, отвечающих требованиям международного стандарта ISO

9001:2015 или идентичного национального российского стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования», базируется на процессном подходе. Результаты современных исследований [1, 2] в области изучения практических и теоретических подходов к формированию процессной модели СМК свидетельствуют о выделении в ней процесса управления человеческими ресурсами в качестве самостоятельного процесса. При этом обосновывается целесообразность его включения в состав вспомогательных или обеспечивающих процессов компании любой сферы деятельности. Особое значение управлению данным процессом придается в компаниях, результат деятельности которых зависит от уровня развития человеческих ресурсов, то есть имеет интеллектуальную составляющую – в научно-исследовательских, конструкторских, образовательных, проектных и др.

Согласно положениям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 любой процесс, в том числе и процесс управления человеческими ресурсами, должен быть основан на цикле Деминга PDCA («Plan – Do – Check – Act» – «Планирование – Действие – Проверка – Улучшение») и риск-ориентированном мышлении. Реализация цикла PDCA позволяет организации осуществлять полный цикл функций менеджмента, а также выявлять направления и реализовывать мероприятия по улучшению деятельности. В свою очередь, риск-ориентированное мышление способствует выявлению и своевременному учету факторов, которые могут привести к возникновению отклонений от запланированных результатов функционирования СМК и ее отдельных процессов.

Относительно содержания процесса управления человеческими ресурсами в современной литературе представлены достаточно разнообразные мнения. Так, М.Н. Барбарская считает, что рассматриваемый процесс состоит из таких этапов:

- формирование человеческих ресурсов;
- использование человеческих ресурсов;
- развитие человеческих ресурсов [3. С. 121].

Данный подход имеет строго выстроенную логику выполнения последовательных действий от планирования до совершенствования человеческих ресурсов организации, что вполне укладывается в концепцию PDCA. Но, на наш взгляд, он не учитывает аспект управления рисками и слишком укрупнен, что не в полной мере позволяет в необходимых случаях провести детальный анализ данного процесса.

По мнению О.А. Горленко, Т.П. Можяевой и Е.И. Сорокиной, процессная модель управления человеческими ресурсами должна предусматривать четкую декомпозицию на интегрированные процессы, в качестве которых авторами предлагаются к использованию [4. С. 6]:

- управление кадровыми ресурсами – потребителем является организация;
- управление мотивационной системой – потребителем является персонал;

- гармонизация персональных и организационных требований – обеспечивает формирование и управление балансом интересов работника и организации;
- кадровое обеспечение качества труда.

Анализируя данный подход, следует отметить отсутствие логической взаимосвязи между выделяемыми элементами процесса. На наш взгляд, он больше характеризует элементы системы управления человеческими ресурсами.

И.В. Шалимов высказывает точку зрения, согласно которой процесс управления человеческими ресурсами представляется в виде выполнения ряда этапов [5. С. 544]: планирование персонала, подбор и отбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, мотивация персонала. Несмотря на явную логичность такого подхода и соответствия особенностям цикла PDCA, он недостаточен в контексте современных требований к СМК организаций и достижению их устойчивого успеха на основе риск-менеджмента.

На наш взгляд, наиболее полным, последовательным и отвечающим требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001–2015 является процесс управления человеческими ресурсами, рассматриваемый как последовательное выполнение присущих ему функций. В табл. 1 представлены конкретные функции, каждая из которых может быть рассмотрена как отдельный этап процесса управления человеческими ресурсами. Также в табл. 1 приведена характеристика этапов процесса, сформированная на основе обобщения результатов проводимых в этой области исследований современных авторов.

Таблица 1

**Общая характеристика процесса управления человеческими ресурсами в организации**

Номер этапа	Наименование этапа	Характеристика этапа
1	Стратегическое управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Интегрирование аспектов управления человеческими ресурсами в стратегию организации.</li> <li>– Разработка и реализация кадровой политики.</li> <li>– Формирование долгосрочной программы развития человеческих ресурсов.</li> </ul>
2	Кадровое планирование и оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обоснование потребности в персонале.</li> <li>– Формирование банка претендентов.</li> <li>– Профессиональная оценка и аттестация персонала.</li> <li>– Оценка исполнительской дисциплины.</li> <li>– Формирование кадрового резерва.</li> </ul>
3	Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование карьеры.</li> <li>– Подготовка и переподготовка кадров.</li> <li>– Повышение квалификации.</li> <li>– Оценка эффективности развития персонала.</li> </ul>
4	Мотивация и вознаграждение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплата труда.</li> <li>– Формирование системы ключевых показателей эффективности труда.</li> <li>– Премирование.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социальная поддержка.</li> <li>– Самореализация кадров.</li> </ul>
5	Формирование и развитие корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование корпоративных ценностей.</li> <li>– Развитие системы управления взаимоотношениями внутри организации.</li> <li>– Обеспечение приверженности персонала организации.</li> </ul>
6	Риск-менеджмент персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление кадровыми рисками.</li> <li>– Разработка и применение процедур для обеспечения безопасной рабочей среды.</li> </ul>

*Источник:* [6, 7 и др.].

Раскроем каждый из этапов процесса управления человеческими ресурсами более подробно с учетом приведенных для них характеристик.

Этап 1. Начальным этапом процесса управления является стратегическое управление человеческими ресурсами. В традиционном понимании он включает в себя следующие направления [8. С. 151]:

- оценку сильных и слабых сторон сложившейся структуры человеческих ресурсов, анализ их соответствия изменяющимся потребностям организации;
- разработку программ удовлетворения будущих потребностей организации в человеческих ресурсах.

Все большую важность в последние годы приобретает такая составляющая стратегического управления, как кадровая политика. Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко и Е.В. Зайцева под кадровой политикой предлагают понимать выражение стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадрового потенциала общества [9. С. 16]. По мнению Д.В. Родина, кадровая политика рассматривается одновременно в нескольких аспектах:

- как система теоретических знаний, принципов и отношений;
- как выражение государственной стратегии;
- как комплекс организационно-практических мероприятий кадровой работы [10. С. 168].

На основе сформированных положений кадровой политики далее может быть разработана долгосрочная программа развития человеческих ресурсов. При этом в рамках СМК важно, чтобы ключевые элементы кадровой политики были интегрированы в политику в области качества организации.

Этап 2. Он включает в себя два блока действий – проведение кадрового планирования и осуществление оценки персонала. Рассмотрим каждый из блоков отдельно.

Как правило, основу кадрового планирования составляет обоснование потребности в персонале для организации. С этой целью возникает необходимость осуществления прогнозирования потребности в кадрах с учетом перспек-

тивных направлений развития организации, выполнение перспективного и текущего планирования потребности в человеческих ресурсах. Важным направлением становится маркетинг человеческих ресурсов. Также кадровое планирование предполагает проведение анализа количественного и качественного состава человеческих ресурсов организации посредством реализации кадрового мониторинга. Отдельного внимания в рамках данного этапа требует осуществление подбора, найма, расстановки, передвижения и ротации работников. В последнее время важное значение стало придаваться организации процессов социально-психологической и профессиональной адаптации персонала [3. С. 120]. В целом, основной задачей кадрового планирования является создание рабочих мест и заполнение их рабочей силой соответствующего профиля и квалификации.

Оценка персонала представляет собой комплексную процедуру, проводимую регулярно с целью определения степени соответствия тех или иных характеристик сотрудников организации определенным показателям для повышения эффективности их работы. Ее проведение имеет несколько целей [11. С. 179]:

- определение необходимого уровня знаний, умений и навыков;
- определение степени соответствия занимаемой должности;
- обоснование способов повышения эффективности сотрудника;
- планирование графика обучения, выявление зон развития;
- составление карьерного плана сотрудников;
- определение проблемных зон и поиск путей их устранения.

Оценка персонала в современных условиях осуществляется с применением трех ее видов – аттестации, деловой оценки и независимой оценки квалификации. Каждый из них имеет собственные характеристики в зависимости от целей, которые приведены в табл. 2.

Таблица 2

Систематизация характеристик видов оценки персонала

Характеристика	Вид оценки		
	Аттестация персонала	Деловая оценка персонала	Независимая оценка квалификации
Цель проведения оценки	Подтверждение соответствия занимаемой должности	Подтверждение соответствия типовому профилю компетенций	Подтверждение соответствия профессиональному стандарту
Субъект проведения оценки	Работодатель	Работодатель или специализированная организация	Центры оценки квалификаций
Инициация	Работодатель	Работодатель	Работодатель или работник по собственной инициативе

Обязательность	Обязательная для отдельных должностей в соответствии с трудовым законодательством	Не обязательная	Обязательная для ряда квалификаций в соответствии с положениями Национальной системы квалификаций
Формализация	Формальный характер	Неформальный характер	Формальный характер

*Источник:* [12. С. 72].

Следует отметить, что в условиях развития компетентностного подхода к управлению человеческими ресурсами, который в последние годы получает все более широкое распространение, особое значение приобретает деловая оценка персонала. При этом объектом оценки становятся уже не только компетенции, которыми обладает соискатель на конкретную должность. В настоящее время важным становится выявление личностных особенностей сотрудника, которые обуславливают его способность стать приверженцем корпоративных ценностей и суметь поддержать выполнение миссии организации посредством реализации ее стратегических приоритетов.

Анализ литературы [13, 14, 15, 16, 17] в области изучения конкретных методов оценки персонала позволяет сделать вывод об их широком разнообразии. Конкретный набор методов организация формирует исходя из специфики ее работы, особенностей трудовых функций и других факторов. В целом все методы оценки персонала можно разделить на три группы:

1) Качественные методы, не содержащие цифровых и числовых характеристик. К ним относятся отзывы клиентов и коллег по работе, экспертная оценка, интервьюирование, тестирование и др.

2) Количественные методы, содержащие числовую характеристику. В эту группу методов включаются ранжирование, балльная оценка, оценка по ключевым показателям эффективности (KPI) и др.

3) Комбинированные методы, опирающиеся на качественные и количественные характеристики персонала.

На этом этапе оценка персонала проводится с целью определения уровня профессионального потенциала, который формируется на основе личностных и деловых качеств сотрудника. Он определяет уровень подготовленности всех работников не только к выполнению их профессиональной деятельности, но также к принятию самостоятельных решений, показывает потенциал для роста производительности труда и перспективы роста самого сотрудника.

На основе кадрового планирования и проведения оценки персонала формируется кадровый резерв. Он составляется из той части персонала организации, который в случае острой необходимости может занять новую должность без предварительной подготовки [18].

Этап 3. В российских организациях развитие сотрудников рассматривается как специальная область управления человеческими ресурсами. Это обусловлено хорошими историческими традициями, сохранившимися, как правило, на многих предприятиях еще с советских времен. Вместе с тем, сегодня развитие персонала чаще всего включает в себя плановое индивидуальное обучение, образование, развитие карьеры и повышение квалификации [17. С. 35], и чаще всего это осуществляется без соотнесения с результатами оценки персонала. Однако, если управление основывается на принципах менеджмента качества, этого становится недостаточно. Повышаются требования к тому, чтобы развитие персонала выполнялось на системной основе и было нацелено на повышение ценности человеческих ресурсов (Рис. 1).



**Рис. 1. Цели системы развития персонала в контексте менеджмента качества.**

*Источник:* составлено авторами.

Достижение обозначенных целей системы развития персонала на принципах менеджмента качества может включать в себя большой блок соответствующих мероприятий. Среди них, например, могут быть преодоление социально-психологических барьеров при сопротивлении персонала к внедрению изменений, реализация программ развития на основе применения современных информационно-коммуникационных технологий, решение проблем цифрового неравенства, актуализация методов оценки эффективности развития персонала и т.п. По мнению В.В. Гридиной, которая выражает обобщенное научное мнение, эти и другие подобные мероприятия с наибольшей эффективностью могут быть реализованы посредством внедрения корпоративного университета в систему развития персонала [19. С. 77].

В целом, в СМК должно осуществляться выявление профессиональных несоответствий в деятельности сотрудников организации. Это позволяет определять правильную траекторию их развития и формировать актуальные программы переподготовки и повышения квалификации с целью улучшения качества человеческих ресурсов организации.

Этап 4. Мотивация и вознаграждение персонала являются важной составляющей управления человеческими ресурсами, в том числе и в рамках функционирования СМК. Они обеспечивают повышение вовлеченности персонала, что является обязательным условием успешности любой системы менеджмента. Руководители должны поощрять сотрудников к активному участию в повышении эффективности работы и достижении целей организации.

При этом руководители должны не только мотивировать персонал, но также понимать важность их обязанностей в части создания ценности для заинтересованных сторон: расширение прав и возможностей сотрудников повышает их мотивацию, побуждая брать на себя ответственность за свою работу и ее результаты [20. С. 202].

Необходимо отметить, что научные исследования в данной области управления человеческими ресурсами ведутся достаточно активно и имеют очень широкий охват изучаемых проблем, которые в силу человеческой природы никогда не потеряют своей актуальности. При этом их результаты не имеют глубокой специфики для применения в СМК, поэтому они должны постоянно изучаться и применяться на практике для повышения удовлетворенности персонала как внутреннего потребителя и повышения эффективности работы каждого сотрудника.

Этап 5. Формирование и развитие корпоративной культуры представляют собой ту область управления человеческими ресурсами, которая, к сожалению, остается в тени предыдущих этапов процесса управления. Однако это не умаляет ее значимости, поскольку, на наш взгляд, реализация любого из этапов процесса управления человеческими ресурсами осуществляется с определенными особенностями, а также с той или иной степенью успешности в зависимости от уровня развития корпоративной культуры. Н.Д. Гуськова и А.В. Ерастова отмечают, что в этом отношении персонал является, с одной стороны, носителем системы ценностей организации, которые непосредственно формируют ее культурную среду, а, с другой стороны, является движущей силой всех проводимых организацией преобразований. Соответственно, успех преобразований имеет прямую зависимость от профессиональных способностей сотрудников, от их готовности к обучению и получению новых компетенций, а также от их сплоченности при решении новых задач [16. С. 115].

Кроме того, в данном контексте возникает необходимость решения проблем внутриорганизационных коммуникаций. Для этого успешно применяется

мировой опыт по повышению доступности информации по содержанию стратегических и тактических решений руководства, использованию «ящиков предложений», созданию информационной сети широкой доступности, обеспечивающей контакт с сотрудниками [15. С. 112]. В СМК корпоративная культура играет особую роль, поскольку повышение уровня ее развития позволяет повышать вовлеченность персонала и наиболее полно реализовывать такие принципы менеджмента качества, как взаимодействие работников, лидерство и процессный подход.

Этап 6. Риск-менеджмент персонала предполагает, что в настоящее время все чаще требуется предварительная оценка имеющихся у организации рисков в области управления человеческими ресурсами. В исследованиях Т.П. Можавевой [21. С. 115] делается вывод о том, что наиболее предпочтительным применительно к управлению человеческими ресурсами в СМК организации представляется социально-экономический подход к оценке рисков, поскольку именно он позволяет учесть двойственную природу человеческих ресурсов (т.е. работники – это одновременно и ресурс, и внутренний потребитель).

В последние годы в научных публикациях российских ученых [22, 23, 24 и др.] управлению рисками персонала организации придается все большее значение. Так, авторами указывается на то, что получила большие масштабы и различные формы прекаризация труда – отсутствие оплачиваемого отпуска и больничного листа, занижение размера заработной платы и др. Это повышает риски не только для самого работника, но и для организации [23. С. 553]. Рассматриваются разные виды рисков для персонала организации. К ним чаще всего относят риски, связанные с допущением ошибок в работе персонала, с низкой заинтересованностью персонала в результатах деятельности организации, с нерациональным использованием кадрового потенциала организации, с возникновением случаев травматизма и несчастных случаев, с отсутствием или потерей специалистов высокой квалификации, с нарушениями в работе системы управления персоналом, с отсутствием действенной и должным образом формализованной организационной структуры, с увеличением времени принятия решений и др. [24. С. 45]. Отдельную группу рисков для персонала связывают с возникновением угроз, спровоцированных цифровизацией. Они обусловлены сокращением рабочих мест, исчезновением ряда ранее существовавших профессий, ускорением процесса высвобождения персонала, быстрым ростом спроса на новые компетенции, изменяющимися целями развития общества и цивилизации, трансформацией роли человека в информационной среде, оптимизацией сочетания живого и искусственного интеллекта и т.д. [22. С. 24]. Все это несет в себе социально-экономический риск.

Исходя из этого, в последнее десятилетие повышение эффективности управления человеческими ресурсами все чаще связывается с внедрением

информационных технологий и применением технологий искусственного интеллекта. На период до 2030 г. цифровая трансформация определена одной из национальных целей развития Российской Федерации, и внедрение цифровых технологий в управление человеческими ресурсами, как и во многих других видах деятельности, переходит из нового тренда в объективную необходимость. Целью цифровизации процессов в области управления человеческими ресурсами становится повышение результативности и эффективности деятельности работников за счет улучшения процессов управления работниками на разных уровнях с использованием возможностей цифровых технологий [25. С. 20].

В современных научных публикациях [25, 26, 27, 28, 29] широко обсуждаются проблемы повышения интеллектуализации процессов управления человеческими ресурсами. Анализ результатов проводимых в этой области исследований позволяет обобщить основные тенденции, развивающиеся в направлении цифровизации управления человеческими ресурсами:

- формирование для решения производственных задач суперкоманд, которые представляют собой группу специалистов, сотрудничающих и работающих в единой команде в реальном режиме времени;
- внедрение многофункциональных корпоративных программ, улучшающих благополучие работников – системы скидок для работников, вебинары по отказу от вредных привычек, семейные мастер-классы, индивидуальное карьерное консультирование и др.;
- преодоление юридических и временных барьеров в условиях развития процессов глобализации, которая приводит к рассредоточению персонала организации в разных странах мира;
- создание среды для профессионального роста молодых специалистов с использованием современных технологий в виде соответствующих электронных приложений по обучению и саморазвитию.

Перечисленные тенденции цифровизации в управлении человеческими ресурсами не являются исчерпывающими, развитие в этом направлении идет высокими темпами. Но даже такой незначительный перечень позволяет сделать вывод о широких возможностях улучшения этой деятельности с применением новых информационных технологий.

Обобщая результаты проведенного исследования, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами в современных организациях становятся неотъемлемой частью процессов СМК. Удовлетворение требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 в рамках рассмотренного процесса с учетом особенностей реализации каждого из его этапов позволит выстроить данный процесс на принципах менеджмента качества с высокой эффективностью. Рассмотренные этапы позволяют последовательно реализовать весь процесс управления человеческими ресурсами в организации с учетом современных требований и тенденций развития общества и бизнеса.

### Литература

1. *Попова Л.Ф.* Изучение подходов к классификации процессов системы менеджмента качества // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики. 2017. Т. 1. С. 113–118.
2. *Цой А.С.* Процессный подход как основа совершенствования качества управления проектной организации / А.С. Цой, В.В. Левшина // Управление качеством в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-технической конференции; редкол.: Белая М.Н. (отв. ред.); г. Севастополь, 21–22 мая 2020 г. // Севастополь: Севастопольский государственный университет. 2020. С. 418–421.
3. *Барбарская М.Н.* Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4 (16). С. 118–122.
4. *Горленко О.А.* Процессно-ориентированный подход в управлении человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации / О.А. Горленко, Т.П. Можаяева, Е.И. Сорокина // Качество и жизнь. 2018. № 1 (17). С. 4–9.
5. *Шалимов И.В.* Мировой опыт в управлении человеческими ресурсами // Приоритеты экономического роста страны и регионов в период постпандемии: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции; под ред. О.Н. Пронский; г. Курск, 19–20 ноября 2020 г. // Курск: Курский государственный университет. 2020. С. 543–548.
6. *Алтухова Е.В.* Функции системы управления человеческими ресурсами / Е.В. Алтухова, Е.Г. Казьмина // Теория и практика инновационных технологий в АПК: Материалы национальной научно-практической конференции; г. Воронеж, 17–31 марта 2021 г. // Воронеж: Воронежский ГАУ им. Императора Петра I. 2021. С. 34–38.
7. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / 10-е издание. Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина // СПб.: Питер, 2018. – 832 с.
8. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами: теория и практика: Учебник // М.: Проспект. 2017. – 688 с.
9. *Гончарова Н.В.* Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева; под общ. ред. Е. В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет // Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. 2021. – 162 с.
10. *Родин Д.В.* Интеграция стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2022. № 7. С. 167–171.
11. *Сафонова Ю.С.* Роль оценки персонала в системе управления организации // Актуальные проблемы теории и практики управления: Сборник научных статей XI Международной научной конференции; г. Смоленск, 23 ноября 2022 г. // Курск: ЗАО «Университетская книга». 2022. – С. 178–181.
12. *Симарова И.С.* Формирование системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода / И.С. Симарова, Ю.В. Алексеевичева, Р.С. Блинецов, Д.В. Жигин // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7–1. С. 72–77.
13. *Братчикова А.А.* Теоретико-методологические основы оценки персонала организации / А.А. Братчикова, В.И. Шарин // Human Progress. 2021. Т. 7. № 1.
14. *Войниченко И.А.* Методы оценки персонала на предприятиях / И.А. Войниченко, Н.Н. Пушина // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2020. № 2 (41). С. 8–11.
15. *Горностаева А.Н.* Совершенствование внутренних коммуникаций в организации в современных условиях / А.Н. Горностаева, И.Н. Горностаева // Актуальные проблемы современной гуманитарной науки: Материалы IX Национальной научно-практической

- конференции; г. Брянск, 20 апреля 2022 г. // Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского. 2022. С. 111–113.
16. *Гуськова Н.Д.* Формирование комплексной оценки персонала как составляющей организационной культуры предприятия / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 5 (107). С. 115–119.
  17. *Савельев А.М.* Кадровый потенциал организации: методы оценки и развития / А.М. Савельев, Н.В. Кузнецова // Современный менеджмент: теория и практика: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции; под общ. ред. Н.В. Кузнецовой; г. Магнитогорск, 30 января – 01 февраля 2020 г. // Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. 2020. С. 34–40.
  18. *Немцов А.А.* Совершенствования системы развития персонала в организации / А.А. Немцов, Н.Б. Фатеева, Л.Н. Петрова // Молодежь и наука. 2022. № 2. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48618894\\_50949838.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48618894_50949838.pdf).
  19. *Гридина В.В.* Оптимизация процесса развития персонала предприятия // Новое в экономической кибернетике. 2021. № 2. С. 75–86.
  20. *Потапова В.* Развитие человеческих ресурсов в системе менеджмента качества / В. Потапова, А.А. Ткачева, А. Щербина, Е.А. Жирнова // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики: Сборник статей II Международной научно-практической конференции молодых ученых; г. Екатеринбург, 21 апреля 2020 г. // Екатеринбург: Издательский дом «Ажур». 2020. С. 197–205.
  21. *Можжаева Т.П.* Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества организации // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2017. № 3. С. 108–117.
  22. *Артамонова М.В.* Риски персонала в условиях формирования цифровой экономики России // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации: Сборник научных статей. // Витебск: Витебский государственный технологический университет. 2018. С. 23–26.
  23. *Буланкин А.Ю.* Прекаризация занятости как фактор риска персонала при планировании численности // Решетневские чтения. 2017. Т. 2. С. 553–555.
  24. *Рыткикова Н.А.* Управление рисками персонала на основе использования современных систем оплаты труда // The Genesis of Genius. 2016. № 1. С. 45–49.
  25. *Кирилина К.А.* Цифровые технологии в системе управления человеческими ресурсами российских компаний / К.А. Кирилина, Т.Г. Мясоедова // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т. 36. № 5 (254). С. 20–22.
  26. *Ковтонюк А.В.* Тенденции управления человеческими ресурсами в цифровой экономике // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: Сборник трудов Международной научно-практической конференции; г. Симферополь, 30 мая 2022 г. // Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. 2022. С. 307–309.
  27. *Бариев К.М.* Цифровые компетенции управления человеческими ресурсами // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: Сборник трудов Международной научно-практической конференции; г. Симферополь, 30 мая 2022 г. // Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. 2022. С. 42–44.
  28. *Завьялова Е.* Настоящее и будущее цифровых методов управления человеческими ресурсами / Е. Завьялова, Д. Соколов, Д. Кучеров, А. Лисовская // Форсайт. 2022. Т. 16. № 2. С. 42–51.
  29. *Александрова Н.А.* Разработка системы планирования деловой карьеры молодых специалистов в условиях цифровой трансформации / Н. А. Александрова, Т. В. Бычкова. Проблемы

управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. Под науч. ред. Н.А. Александровой; под общ. ред. А.М. Павловой // Екатеринбург: УрГУПС. 2022. Вып. 1 (245). С. 10–15.

**Svetlana Busalova** (e-mail: sbusalova@yandex.ru)

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the chair of Finance and Credit, National Research Ogarev Mordovia State University (Saransk, Russia)

**Andrey Gubarev** (e-mail: gubarev.a.v@rsreu.ru)

Ph.D. in Technics, Associate Professor, Associate Professor Department of Information-measuring and Biomedical Engineering, Ryazan State Radio Engineering University named after V.F. Utkin (Ryazan, Russia)

**Ludmila Fedoskina** (e-mail: ld0168@yandex.ru)

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of management in power engineering and industry, National Research University «Moscow Power Engineering Institute» (Moscow, Russia)

**Maxim Egorov** (e-mail: YegorovMSer@mpei.ru)

student,  
National Research University «Moscow Power Engineering Institute» (Moscow, Russia)

## **THE CONTENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

The article reveals the need to highlight the process of human resource management in the process model of the organization's quality management system. A review of the approaches of modern authors to the content of the stages of the human resource management process has been carried out. The author defines the content of the human resource management process in the quality management system as a consistent performance of the functions of strategic management, personnel planning and evaluation, personnel development, motivation and remuneration, the formation and development of corporate culture, as well as personnel risk management. For each stage of the human resource management process, scientific views are summarized and systematized regarding the most relevant approaches to their implementation from the standpoint of improving the efficiency of the quality management system.

**Keywords:** human resources, human resource management, human resource management process, personnel assessment, human resource development system, human resource quality.

**DOI:** 10.31857/S020736760025162-7