

УДК 796.062 DOI: 10.14451/1.218.318

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2023 Уханова Татьяна Васильевна

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики спортивной индустрии им. В. В. Кузина. Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», Россия, Москва.

E-mail: Ukhanovatv@gmail.com

Рассмотрены практические аспекты реализации принципов менеджмента качества в системе управления организацией сферы физической культуры и спорта. Реализация этих принципов дает возможность построения качественной системы управления персоналом как части общей системы управления спортивной организацией. Приведены сферы управления персоналом, где могут применяться современные цифровые технологии.

Ключевые слова: услуга спортивная, услуга физкультурно-оздоровительная, требования к качеству, принципы менеджмента качества, управление человеческими ресурсами.

Один из основных принципов современной концепции управления качеством продукции (товаров, услуг, работ) «всеобщее управление качеством» (TQM – Total Quality Management) [1], а также международных и созданных на их основе национальных стандартов управления качеством серии 9000 [4–6], звучит так: политика в области качества является приоритетной для предприятия. Однако, как известно, создание систем менеджмента качества (СМК), построенных на принципах TQM и стандартов серии 9000, не является для организаций обязательным.

Целями создания современных СМК с их последующей сертификацией на соответствие стандарту ИСО 9001 могут быть следующие:

– предоставление сертификата заказчикам и партнерам для демонстрации своей способ-

ности поставлять продукцию, отвечающую обязательным требованиям и требованиям потребителей;

– работа на международных рынках, с международными поставщиками, где наличие сертификата является обязательным или дает ощутимые преимущества;

– участие в тендерах, условиями которых предусмотрено наличие сертификата;

– повышение инвестиционной привлекательности;

– формирование имиджа предприятия;

– вступление в некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, требующие наличия сертификата.

Необязательность построения СМК приводит к тому, что многие вопросы, касающиеся других направлений менеджмента в организации, так-

же не отвечают требованиям качества и нужного уровня проработки.

Одним из таких направлений является управление персоналом (кадрами, человеческими ресурсами – ЧР). При этом многие принципы управления качеством касаются именно человеческих ресурсов организации:

- в работу по обеспечению качества вовлекаются все работники предприятия, а также предприятия-поставщики;
- при формировании и реализации политики в области управления качеством первостепенную роль и основную ответственность несет руководство предприятия;
- для всех участников процесса управления качеством создаются условия, обеспечивающие их заинтересованность в процессе;
- приоритетом в работе каждого работника является удовлетворенность потребителя произведенной продукцией или оказанной услугой; это относится и к внутрипроизводственным взаимоотношениям: «исполнитель следующей операции – твой потребитель»;
- на каждом рабочем месте осуществляется самоконтроль качества;
- все работники, занятые управлением качеством, проходят непрерывное обучение и совершенствование.

Понятие качества продукции как совокупности ее свойств, позволяющих удовлетворять установленные или предполагаемые потребности общества в соответствии с существующими требованиями, делает его многофакторным, многозначным.

Одна из систем показателей качества, отражающих различные свойства продукции, предложенная нормативными документами Госстандарта СССР, предусматривает следующие группы показателей [9]:

- показатели назначения;
- показатели, характеризующие функциональные и технические возможности изделия;
- показатели, характеризующие возможный полезный эффект от использования продукции

в процессе эксплуатации;

- показатели надежности;
- эргономические показатели (включают подгруппы показателей санитарно-гигиенических, антропометрических, физиологических и психофизических);
- эстетические показатели;
- показатели технологичности, унификации и стандартизации;
- показатели транспортабельности;
- патентно-правовые показатели;
- экологические показатели и показатели безопасности для жизни и здоровья людей.

Хотя теория менеджмента качества является универсальной с точки зрения сферы деятельности, результатов деятельности организаций (товары, услуги, работы), организационно-правовых форм и т. д., тем не менее ее интерпретация для различных условий является существенной и не всегда очевидной. Одной из сфер является деятельность в области физической культуры и спорта (ФКС), которая регулируется федеральным законом.

Управление качеством в сфере ФКС также требует привязки теории к практике. Понятие «спортивная организация» включает широкий круг предприятий и организаций производственной, торговой, образовательной и т. д. сфер. Однако характерной особенностью деятельности большинства спортивных организаций является то, что результатом их деятельности являются физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, а не производимые товары. И то, что в теории кажется понятным и даже очевидным для производства товаров, для услуг требует дополнительных разъяснений.

Интерпретация показателей качества услуг в сфере ФКС приведена в ГОСТ Р 52024-2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные», введенный в 2003 г., обновленный (переизданный) в июне 2020 г. [3].

Классификация требований, предъявляемых к качеству услуг ФКС, в соответствии со стандартом, приведена в таблице 1.

Сравнение требований табл. 1 с приведенной выше системой показателей качества Госстандарта показывает их значительную близость. Так, показатели назначения, по сути, – это деление услуг на две категории: спортивные и физкультурно-оздоровительные.

Физкультурно-оздоровительная услуга – это деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации, а также проведении физкультурно-оздоровительного и спортивного досуга.

Спортивная услуга – это деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в достижении спортивных результатов.

Качество при этом определено как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять физкультурно-оздоровительные и спортивные потребности потребителя [9].

В требованиях явно присутствуют группы показателей:

- эргономические (включая санитарно-гигиенические),
- эстетические,
- экологические,
- показатели безопасности для жизни и здоровья людей,
- показатели, характеризующие возможный полезный эффект от использования продукции в процессе эксплуатации (например, достижение спортивных результатов для спортивной услуги; укрепление здоровья, физической реабилитации – для физкультурно-оздоровительной услуги),
- к группе показателей функциональных и технических возможностей можно отнести систему подготовки спортсменов различной квалификации, точность и своевременность исполнения, т. д.

Обращает на себя внимание группа требований безопасности. В соответствии с ГОСТ эти требования предъявляются отдельно к оборудованию,

к физкультурно-оздоровительным и спортивным сооружениям и к обслуживающему персоналу. Последняя группа требований особенно важна в современных условиях возрастания нестабильности факторов внешней и внутренней среды, когда именно персонал часто должен принимать нестандартные решения, чтобы поддержать деятельность организации на должном уровне эффективности.

Ошибки при принятии решений приводят к нежелательным последствиям и снижают качество предоставляемых услуг. Однако часто при анализе этой стороны деятельности организации акцент делается на исправлении последствий неправильных решений, а устранению причин их возникновения не уделяется должного внимания.

Между тем устранение причин является не менее, а во многих случаях более важным с точки зрения управления качеством. Именно эта работа является основой для реализации еще одного принципа управления качеством: главной целью организации является не просто создание системы управления качеством, а постоянная работа по улучшению качества процессов, систем и, как результат, – продукции предприятия.

Еще одна особенность применения принципов менеджмента качеством при управлении человеческими ресурсами, также связанная с результатом деятельности в виде услуги, является выбор методов определения количественных характеристик единичных параметров качества. Из всего многообразия методов, используемых для этих целей, – органолептический, измерительный, регистрационный, расчетный, экспериментальный, т. д. – на первый план выходят методы экспертные и социологические, которые включают опросы экспертов, клиентов, потенциальных потребителей, а также персонал организации по самому широкому кругу вопросов.

Качество персонала в первую очередь определяется его квалификацией. Недостаточный уровень квалификации приводит как к ошибкам в реализации основных процессов (предоставление

Таблица 1. Классификация требований к услугам ФКС в соответствии со стандартом ГОСТ Р 52024-2003.

Общие требования:	Требования безопасности (жизни, здоровья и имущества потребителей спортивной услуги)	Требования охраны окружающей среды (экологичность)
<ul style="list-style-type: none"> – формирование здорового образа жизни потребителей; – система подготовки спортсменов различной квалификации; – точность и своевременность исполнения; – эргономичность и комфортность; – эстетичность; – зрелищность услуг; – этичность обслуживающего персонала; – социальная адресность; – информативность. 	<p>Требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – пожарной безопасности по ГОСТ 12.4.004; – санитарно-гигиенических норм; – медицинского обеспечения; – профилактики и предупреждения травматизма. <p>Требования к оборудованию (эксплуатационная документация, сертификаты, документы изготовителя)</p> <p>Требования к физкультурно-оздоровительным и спортивным сооружениям (освещение, микроклимат, содержание вредных веществ и пыли в воздухе, уровень шума, ...)</p> <p>Требования к обслуживающему персоналу (квалификация)</p>	<p>Требования охраны окружающей среды согласно национальным стандартам, строительным нормам и правилам, санитарным правилам и нормам, другой нормативной документации</p>

услуг), так и в управлении. Поэтому менеджмент качества, в процессе которого на постоянной основе выявляются сбои в работе организации, уделяет особое внимание принципу постоянного совершенствования СМК. Это значит, что работа по поддержанию и повышению квалификации персонала должна вестись на постоянной основе.

В современных условиях цифровизации всех сфер экономики особое внимание необходимо уделять освоению и внедрению достижений в этой области:

- нейротехнологии и искусственный интеллект,
- большие данные (Big Data),
- системы распределённого реестра (блокчейн),
- квантовые технологии,
- новые производственные технологии,
- промышленный интернет,
- робототехника, сенсорика,
- беспроводная связь,
- виртуальная и дополненная реальности.

Применение цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами может быть весьма разнообразным.

Кадровое планирование, управление составом персонала (подбор, отбор, наем персонала) может использовать:

- чат-боты и роботы для выполнения рутинных операций;
- искусственный интеллект при отборе кандидатов;
- технологии BigData для более глубокой проработки профиля кандидата при заполнении вакансий; использование этой технологии позволяет в наибольшей степени учитывать индивидуальные особенности каждого и таким образом повышать эффективность использования человеческого потенциала.

При управлении развитием персонала (обучение, переподготовка, повышение квалификации, управление карьерой) могут использоваться дистанционное обучение и персонализированные программы в образовательном процессе. Достоинствами дистанционного обучения является возможность изучения лекционного материала в удобное время (при наличии записанных лекций). Персонализированные программы учитывают индивидуальные особенности слушателя и таким образом являются наиболее эффективными для каждого конкретного человека.

При управлении развитием персонала (мотивация, стимулирование, управление стрессами и конфликтами), могут применяться традиционные эконометрические методы, однако цифровые технологии способны повысить качество решения поставленных задач. Например, для выявления неформальной структуры персонала, необходимой для выстраивания системы управления конфликтами, применяются такие методы, как кластерный анализ и методы группировки. В подобных методах важным аспектом является определение меры близости между каждой парой сотрудников организации. Эта мера близости может быть установлена в зависимости от конкретной решаемой задачи. Но и здесь цифровые технологии могут существенно повысить эффективность этих характеристик: применение искусственного интеллекта и технологии больших данных позволяет учитывать все многообразие коммуникаций персонала в производственном и внепроизводственном процессах.

Процессы цифровизации корпоративного управления посредством перспективных инструментов для принятия управленческих решений используют платформы открытых данных (open data), облачных вычислений и сервисов, центров обработки данных, системы CRM и ERP, «планировщики ресурсов», Big Data, продукты искусственного интеллекта, включая нейросети.

Таким образом, при построении системы управления человеческими ресурсами на предприятии и в организации, в том числе в организации сферы ФКС, необходимо руководствоваться не только традиционными принципами в области ЧР [2; 7], но и принципами менеджмента качества, многие из которых напрямую касаются персонала организации как одного из ключевых элементов производственного процесса.

Применение сквозных цифровых технологий в практике управления человеческими ресурсами еще более повышает эффективность систем управления ЧР. Однако затраты на реализацию цифровых технологий в настоящее время достаточно высоки, и при принятии решений об их использовании необходимо, безусловно, руководствоваться принципом эффективности и принципом менеджмента качества: принимаемые управленческие решения должны быть обоснованы расчетами на основе анализа доступной информации с учетом возможных рисков. При этом сама система управления ЧР, как и система управления качеством, должны рассматриваться с точки зрения системного подхода, являющимся еще одним принципом построения СМК (состоящими из подсистем и элементов в их взаимосвязи и взаимодействии), т. е. как подсистемы общей системы управления организацией.

Библиографический список

1. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры. – М. : Юрайт, 2019. – 404 с.
2. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика : учебник. – М. : Проспект, 2020. – 704 с.
3. ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации.
7. Егоршин А. П. Организация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. – М. : Инфра-М, 2017. – 378 с.
8. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 04.12.2007 № 329-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 16 ноября 2007 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 23 ноября 2007 г.
9. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент) : учебник / Л. А. Некрасов [и др.] ; под ред. Ю. В. Скворцова. – М. : Студент, 2019. – 415 с.