

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Экономика предпринимательства

Автор: Е.В. ГОРШЕНИНА, д.э.н., профессор Краснодарского государственного института культуры

В данной статье управление человеческими ресурсами рассматривается как бизнес-процесс, который является одним из ключевых процессов предприятия. Выделены элементы бизнес-процесса, приведены примеры показателей для владельца бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами». Показана связь данного бизнес-процесса с жизненным циклом предприятия.

In this article human resource management is considered as a business process, which is one of the key processes of the enterprise. Selected elements of the business process, examples are given of indicators for the owner of the business process "human resource Management". Shows the relationship of the business process life cycle of the enterprise.

**Ключевые слова:** процессный подход, стандарты ISO 9000-2000, бизнес-процесс, владелец процесса, управление человеческими ресурсами, подбор человеческих ресурсов, адаптация и развитие человеческих ресурсов, управление мотивацией человеческих ресурсов.

**Keywords:** process approach, the ISO 9000-2000 standards, business process, the owner of the process, management of human resources, recruitment of human resources, adaptation and human resource development, management of motivation of human resources.

Процессный подход к управлению набирает всё большую популярность в практике менеджмента. Такой подход предполагает применение сети взаимосвязанных бизнес-процессов для управления деятельностью и ресурсами организации.

С принятием стандартов ISO 9000-2000 [1] процессный подход стал основой построения системы менеджмента качества на предприятии. Создание такой системы способствует улучшению деятельности предприятия с учётом потребностей всех заинтересованных сторон. Согласно данным стандартам, управление деятельностью как процессом ведет к более быстрому и эффективному достижению результата. Процессный подход позволяет

оптимизировать систему управления, сделать её структурированной и адекватно реагирующей на внешние и внутренние изменения.

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для клиента [2].

Бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами» – это подход к управлению работниками как наиболее ценными ресурсами предприятия. Этот подход предполагает, что важность человеческих ресурсов в организации сравнима с важностью финансовых, материальных или информационных ресурсов.

Содержательно термин «управление человеческими ресурсами» отличается от термина «управление персоналом».

Управление человеческими ресурсами характеризуется как стратегическая деятельность, активная кадровая политика, инвестирование в работников и возложение значительной ответственности по управлению персоналом на менеджеров.

Управление персоналом следует понимать как тактическую (оперативная) деятельность, пассивную кадровую политику, экономию (сокращение издержек, связанных с сотрудниками), возложение ответственности за управление персоналом – исключительно на отдел кадров.

В рамках бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» выделяют следующие элементы [1,3]:

- *Вход.* Разные варианты в зависимости от уровня развития организации, её структуры и концепции управления. Например, потребность в квалифицированных работниках.
- *Выход.* Зависит от входа. Например, работники необходимой квалификации и компетенции, обладающие определёнными навыками и знаниями.
- *Владелец.* Менеджер компании, координирующий работу бизнес-процесса и несущий ответственности за эффективность его функционирования.
- *Ресурсы.* Информация, материально-технические и финансовые ресурсы, специалисты по управлению кадрами и др.
- *Исполнители.* Сотрудники, выполняющие определённые действия в рамках процесса под руководством его владельца.
- *Внешние и внутренние клиенты.* Потребители, которые получают, используют результат бизнес-процесса; ими могут быть другие бизнес-процессы, руководители, менеджеры, другие организации и т.д.
- *Показатели.* Критерии, позволяющие осуществлять контроль над процессом, определять решающие показатели, показатели результативности и эффективности процесса.

Основной целью бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» является обеспечение организации такими работниками, которые позволят ей достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. У данного бизнес-процесса существуют и другие цели, но все они связаны с целями организации [6].

Каждой цели бизнес-процесса соответствуют определённые показатели. В краткосрочной перспективе используют нефинансовые показатели, которые условно названы как решающие. Примерный перечень таких показателей представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Решающие показатели для владельца бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» (пример)

<b>Стратегическая цель</b>	<b>Показатели</b>
Повышение эффективности деятельности организации	1. Число инцидентов, потребовавших участия топ-менеджера для принятия корректирующих действий / еженедельно. 2. Проекты, идущие с опозданием и менеджеры, ответственные за задержку / ежедневно.
Рост продаж	3. Число запросов клиентов в службу послепродажного сервиса / еженедельно
Довольные сотрудники – довольные клиенты, довольные клиенты – довольные акционеры	4. Анализ причин невыходов на работу / ежедневно. 5. Число сотрудников, чьи заслуги были отмечены на прошлой неделе, в течение двух недель, месяца / еженедельно. 6. Число запланированных мероприятий, связанных с присуждением премий и признанием заслуг работников на следующие четыре недели, восемь недель / еженедельно.
Повышение эффективности деятельности организации	7. Точность соблюдения графиков (задания, выполненные вовремя) / еженедельно.
Квалифицированная и опытная рабочая сила	8. Процент завершённых проверок производительности сотрудников / еженедельно. 9. Число инициатив, реализованных по результатам опроса сотрудников / еженедельно, после опроса сотрудников. 10. Число новых сотрудников (работавших менее трёх месяцев) посещавших программы введения в должность / еженедельно.

В рамках процессного подхода становится возможной оценка эффективности и результативности управления, причём как для отдельных процессов и предприятия в целом, так и на уровне удовлетворённости клиентов [4,5].

Эффективность процесса управления характеризует действенность системы управления в организации, отражает вклад управленческой деятельности в конечные результаты работы предприятия и учитывает затраты на организацию управления. Данное понятие определяет уровень и динамику

развития управления, количественную и качественную стороны этого процесса. Если эффективность – это продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели, соотношение результатов и затрат, то результативность определяется только достигнутым результатом без учёта затрат на его достижение.

Эффективность бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» – это продуктивность использования человеческих ресурсов в достижении целей предприятия. Иными словами, если деятельность по управлению человеческими ресурсами способствует достижению целей организации и обеспечивает решение поставленных задач при оптимальном использовании человеческих ресурсов, то такая деятельность считается эффективной. Примерный перечень показателей эффективности и результативности представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели результативности и эффективности для владельца бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» (пример)

<b>Стратегическая цель</b>	<b>Показатели</b>
Сохранение клиентов	1. Фактическое выполнение клиентских проектов в срок (% от общего числа) и сравнение фактических затрат с бюджетами (% бюджета) / еженедельно.
Довольные сотрудники – довольные клиенты, довольные клиенты – довольные акционеры	2. Удовлетворённость сотрудников (по результатам опросов) / один раз в квартал. 3. Текучесть кадров по категориям (отставка, окончание контракта, временное трудоустройство, расторжение контракта) / ежемесячно.
Хорошие рабочие отношения с сообществом и бережное отношение к окружающей среде	4. Число сотрудников, участвующих в деятельности профессионального или местного сообщества / раз в квартал.
Максимизация прибыли	5. Объём продаж в расчёте на одного менеджера / ежемесячно.
Максимизация прибыли	6. Повышение производительности труда, % / ежемесячно.
Инновации	7. Число усовершенствований в существующих продуктах / ежемесячно.
Квалифицированная и опытная рабочая сила.	8. Своевременное завершение проектов в рамках бюджета, % от всех проектов / ежемесячно.
Повышение эффективности деятельности организации	9. Расходы на развитие компетенций/затраты на оплату труда / раз в квартал.
Квалифицированная и опытная рабочая сила	10. Инвестиции в обучение работников / раз в квартал.

Для исследования бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» важно структурировать его, т.е. разделить на отдельные подпроцессы [4,5]. В качестве основных подпроцессов рассмотрим следующие: подбор человеческих ресурсов, адаптация и развитие человеческих ресурсов, управление мотивацией человеческих ресурсов. Именно они являются базовыми и наиболее общими для всех предприятий. Далее кратко охарактеризуем каждый подпроцесс.

**Подбор человеческих ресурсов.** Целью является наём с минимальными затратами необходимого количества работников определённого качества. Подбор состоит из нескольких этапов: 1) определение потребностей в человеческих ресурсах; 2) определение требований к кандидатам (компетентность, образование, квалификация и др.); 3) привлечение кандидатов; 4) оценка кандидатов и принятие решений.

Следует обратить внимание на особенность подбора кандидатов в организации как составляющей части бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами». Большое значение придаётся здесь соответствию людей требованиям организации как целого, а не отдельным потребностям каких-либо должностей. Поэтому в числе требований к кандидату есть такие требования как приверженность и способность эффективно работать в команде.

***Адаптация и развитие человеческих ресурсов.***

*Адаптация* включает информирование (знакомство с обязанностями, требованиями, коллективом); наставничество; применение облегчённых или интенсивных режимов труда; привлечение к решению проблем; оценка работы и поведения и др.

*Развитие человеческих ресурсов* обеспечивает возможности обучения, повышения квалификации и карьерного роста для повышения эффективности использования человеческих ресурсов и улучшения индивидуальных, командных и организационных показателей работы.

***Управление мотивацией человеческих ресурсов.*** Каждой организации следует уделять особое внимание тому, как можно мотивировать работников, то есть побудить к деятельности, заставить их двигаться в желательном направлении для достижения определённого результата.

Мотивация человеческих ресурсов включает: определение подхода к мотивации работников с учётом их индивидуальных различий; разработку систем вознаграждений (финансовых и нефинансовых); предоставление средств и возможностей для обучения и др.; создание оптимальной культурной среды организации; повышение уровня руководства в организации.

Правильная мотивация позволяет организации добиться того, чтобы усилия и способности работников содействовали достижению целей организации. При этом в ходе мотивационного процесса должны быть удовлетворены потребности самих работников.

Также стоит отметить, что цели бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» связаны и со стадиями жизненного цикла организации [2]. При формировании предприятия бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами» обычно не выделяется, так как все основные функции выполняют руководители. На других стадиях жизненного цикла предприятия, когда данный процесс уже выделен, возможны разные варианты:

- если стадия роста, то цель бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» – обеспечить рост предприятия за счёт привлечения, обучения, развития работников;
- если стадия стабилизации, то цель бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» – сохранение и повышение эффективности деятельности предприятия посредством создания и модернизации программ развития, систем мотивации и т.д.;
- во время кризиса компании целями бизнес-процесса «Управление человеческими ресурсами» становятся подбор креативных сотрудников, увеличение качества деятельности работников, снижение количества неэффективного персонала и др.

В заключение отметим, что для высокой эффективности деятельности всей организации важно обеспечить высокую эффективность управления человеческими ресурсами, так как работники являются одним из ключевых ресурсов, влияющих на экономические результаты компании и на достижение компанией поставленных целей.

## Список литературы

1. Баландин Е.С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000: Методические рекомендации по применению / Е.С. Баландин, В.Г. Юдаева. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 90 с.
2. Бизнес-процессы // Ключевые решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – Режим доступа: <http://www.krconsult.org/about/analytics/glossarii/processi/>. – Загл. с экрана. – [Б.м., 2017].
3. ГОСТ Р ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества: основные положения и словарь [Текст]. – Введ. с 1.01.2013. – Москва: Стандартинформ, 2013. – 32 с.
4. Карась Р.О. Анализ методов оценки эффективности персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 17-19.
5. Показатели управления персоналом // Библиотека Ключевых Показателей Эффективности КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpilib.ru>. – Загл. с экрана. – [Б.м., 2014].
6. Система сбалансированных показателей // КРІМОНІТОР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpi-monitor.ru>. – Загл. с экрана. – [Б.м., 2015].