



А.А. Смирнова

Магистрант кафедры информационных технологий и цифровой экономики Ивановского государственного химико-технологического университета

Формирование процессного подхода к управлению персоналом организации

В статье рассмотрены вопросы формирования процессного подхода к управлению персоналом организаций, характерные черты и отличия от функционального подхода к управлению, особенности применения в организациях различных типов и сферы деятельности.

Ключевые слова: управление персоналом, функциональный подход, процессно-ориентированный подход, ключевые бизнес-процессы, технологии управления персоналом, эффективность.

Формирование новых концепций и подходов к управлению в настоящее время является насущной необходимостью, обусловленной поиском эффективных, мотивационно обоснованных технологий организационного менеджмента в условиях изменяющейся рыночной среды.

На сегодняшний день одним из относительно новых подходов, все более активно применяемых российскими организациями и предприятиями, является процессный подход.

Элементы процессного подхода применялись еще в начале XX в., однако, широкое распространение он получил только в последние десятилетия ушедшего столетия. В этот период традиционный функциональный подход стал утрачивать свое прогрессивное значение.

Функциональный подход к управлению и развитию был эффективен в условиях массового производства и при условии стабильного роста экономики. Благоприятные условия давали возможность использовать его практически в течение всего XX в.

Теоретические основы массового производства и функционального подхода к управлению, на нем базирующегося, были заложены представителями классической теории менеджмента – Ф. Тейлором, А. Файоном, М. Вебером и их последователями. В

основе этой теории лежит представление организации, как механизма, который обладает рядом функций. Все эти функции распределены между конкретными обособленными подразделениями.

Управление деятельностью организации при функциональном подходе осуществляется по элементам структуры – департаментам, отделам, бюро, цехам и т. п. Взаимодействие структурных элементов происходит через должностных лиц, возглавляющих структурные подразделения, или через подразделения более высокого уровня.

Функциональному подходу присуща иерархичность, четкая специализация выполняемых работ, распределение их по подразделениям. При этом отдельные исполнители выполняют ограниченный круг функций и не отвечают за конечный результат деятельности организации.

Потребителем результатов деятельности сотрудников является вышестоящий руководитель. В его функции входит контроль результативности деятельности сотрудников, и от его решения зависит степень результативности этой деятельности. [10].

В целом функциональный подход идеально соответствовал предприятиям со стабильными бизнес-процессами и простой организационной структурой (когда весь бизнес-процесс протекает в рамках одной

структурной единицы), что присуще, например, предприятиям, действующим на рынках с низким уровнем конкуренции [7].

Конец прошлого века ознаменовался нарастанием процессов глобализации, формированием крупнейших корпораций, экономическим ростом, что привело к необходимости внедрения новых технологий управления предприятиями и организациями, основанными на клиент-ориентированных подходах.

Функциональный подход в этих условиях стал выступать неким препятствием развития и эффективного функционирования хозяйствующих субъектов. Противники функционального подхода считали его главным недостатком иерархичность, при которой руководство, как высший уровень управления, имеет всю полноту власти, а исполнители, как нижний уровень, лишены власти и не имеют возможности принимать решения.

Кроме того, в иерархичной структуре наиболее важным потребителем является непосредственный начальник исполнителя или группы исполнителей. В действительности же, наиболее важным потребителем должен быть тот, кто воспринимает результаты труда работника или группы, – внутренний или внешний клиент.

К недостаткам функциональной структуры управления также следует отнести замкнутость (функциональные барьеры), смещение приоритетов (фокус на стоимость процесса, а не на добавляемую им ценность), излишние информационные потоки (в вертикальном направлении через приказы, распоряжения, служебные записки, отчеты и т. п.), низкое качество производимых товаров и услуг (которое пытаются обеспечить не путем управления, а посредством введения тотального контроля и системы наказаний) [1].

Современные подходы к управлению, ориентированные на рыночный успех, предполагают выдвигание на первый план следующих приоритетных факторов успеха: качество, цена, время. Методологически обоснованные и технически выверенные формы реализации таких подходов позволяют достигать конкурентных преимуществ и поступательно развиваться даже в условиях нестабильной рыночной среды.

Руководители предприятий, в которых имеется несколько подразделений, в определенный момент времени осознали, что для того чтобы оставаться конкурентоспособными, поднять производительность и сделать свой бизнес более эффективным, необходимо предпринять шаги, нацеленные на оптимизацию бизнес-процессов компании [4].

Сегодня обеспечение качества предоставляемых услуг является одной из наиболее важных задач, стоящих перед предприятиями. Поэтому для обеспечения динамического развития предприятия, стабильности работы сотрудников, анализа процессов функционирования предприятия с использованием внутренних и внешних контрольных механизмов внедряется система менеджмента качества (СМК), которая включает в себя опыт, накопленный мировой практикой на протяжении нескольких десятилетий, учитывая при этом особенности производства отдельных категорий продукции, услуг и законодательных требований.

История развития международных стандартов в области качества ISO серии 9000 с 1987 до 2000 г., как и история менеджмента, шла по пути от функционального к процессному подходу.

Именно создание и внедрение во многих организациях всего мира систем менеджмента качества на соответствие последней версии этих стандартов послужило толчком к интенсивному развитию методологии реализации процессного подхода в управлении организацией, нашедшего свое практическое воплощение в международных стандартах в области качества ИСО серии 9000:1987 и ИСО серии 9000:1994.

В международных стандартах ISO серии 9000:2000 был введен термин «процессный подход», в котором декларировалось, что «желаемый результат достигается более эффективно, если деятельностью и связанными с нею ресурсами управлять как процессами» [11].

Недостатки функционального подхода к управлению организациями впервые были рассмотрены в работах М. Хаммера и Дж. Чампи, которых специалисты считают основоположниками процессного подхода. Так, в работе указанных авторов «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизне-

се» наглядно демонстрируется, что в XXI в. компании с функциональной структурой характеризуют «негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы» [12].

Ученые рассматривают предприятие не как систему функциональных элементов с присущей ей иерархией, а как совокупность ключевых бизнес-процессов, которые объединяют отдельные функции и направлены на достижение конечного результата деятельности хозяйствующего субъекта в целом, а не конкретного структурного подразделения.

Одним из ключевых бизнес-процессов, играющих особую роль в управлении организацией, является управление персоналом, которое рассматривается как система взаимодействующих процессов, происходящих внутри организационной структуры и направленных на достижение основной цели ее функционирования.

Переоценить роль системы управления персоналом и вклад процессов управления персоналом в достижении стратегических целей и высокого уровня эффективности управления организации сложно, поскольку важнейший ресурс любой организации – кадровый – должен работать на результат, нужный компании [2].

Процессы, связанные с управлением персоналом, не локализованы в рамках службы управления персоналом, они определяются как сквозные: проходят через всю организацию, в них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и владельцы самих бизнес-процессов – руководители подразделений. Так, в процессе отбора персонала принимают участие как специалисты службы управления персоналом, так и линейные, проектные, процессные (владельцы бизнес-процессов) менеджеры.

Именно по этим причинам для создания эффективной системы управления персоналом необходимо организовать межфункциональное или процессное взаимодействие различных элементов структуры, распределяя при этом оптимальным образом ответственность в бизнес-процессе.

Служба управления персоналом выполняет роль консультанта как собственника предприятия, так и его высшего руководства. Кроме того, осуществляет сервисные функции и функции фасилитатора и катализатора [3].

Низкая эффективность системы управления организацией всегда является следствием неэффективного управления персоналом, то есть свидетельствует о недостатке компетенций у персонала, либо о низком уровне мотивации, либо о несоответствии решений руководства, связанных с проблемами качества [9].

Можно сделать вывод, что управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей.

Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Суть процессно-ориентированного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии управления, в том числе системы управления качеством для успешной деятельности каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса.

При процессном подходе к управлению происходит усиление горизонтальной связи между структурными единицами. Вертикальная связь «начальник – подчиненный», напротив, ослабевает. Это приводит к качественному изменению чувства ответственности сотрудника: он отвечает не только за те функции, которые на него возложил начальник, но и за бизнес-процесс в целом. В этом случае для него важны функции и результат деятельности параллельных структурных единиц.

Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам.

Именно поэтому процессно-ориентированный подход в управлении – это управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Принципиальное отличие процессного подхода от функционального заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленные на конечные результаты деятельности организации. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом [10].

В случае эффективного внедрения и использования принципов процессного подхода к управлению персоналом, организация получает, как правило, значительные преимущества:

- 1) возрастает уровень качества продукции и/или услуг и эффективность хозяйственной (производственной) деятельности;
- 2) повышается деловая активность;
- 3) улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз;
- 4) у работников повышается чувство собственного достоинства;
- 5) решаются проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания;
- 6) цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства, и сами сотрудники способствуют налаживанию дел в организации;
- 7) улучшаются взаимоотношения рядовых работников и руководителей;
- 8) создается система критериев оценки основных видов деятельности в рамках подразделений;
- 9) лучше взаимоувязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и общеорганизационные цели;

10) обеспечивается единая корпоративная культура и сохраняются принципы единоточия;

11) облегчается работа по поиску персонала для каждого подразделения, благодаря хорошему пониманию деятельности каждого бизнес-подразделения;

12) система управления персоналом на основе процессного подхода организуется таким образом, что кадровые структуры предприятия после постановки системы управления персоналом занимаются лишь ее поддержанием и совершенствованием, а не изобретают все новые и новые методы «борьбы с персоналом», при этом у службы персонала высвобождается время для внедрения новых прогрессивных процессов, относимых более к формированию корпоративной культуры, нежели собственно к управлению персоналом.

Сотрудники организации получают в результате внедрения процессного подхода к управлению персоналом:

- 1) большие возможности для роста;
- 2) ощущение причастности к общему делу;
- 3) большее удовлетворение от своего труда;
- 4) лучшую систему подготовки кадров, возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста;
- 5) новые возможности морального и материального вознаграждения;
- 6) повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации;
- 7) новые возможности для своего интеллектуального развития [9].

Как показывает практика, переход на процессное управление позволяет эффективно управлять сложными и территориально распределенными организациями. Процессный подход особенно эффективен при быстром количественном и качественном росте организации, именно этот подход позволяет крупным организациям сохранить гибкость без потери управляемости и обеспечить стабильное качество обслуживания клиентов [5].

Процессно-ориентированная структура управления подойдет и принесет ощутимую выгоду крупным организациям, существую-

щим в условиях динамичного, активно развивающегося рынка с наличием здоровой конкуренции. Такую модель управления целесообразно внедрять в организациях, которым присущи, например, массовые операции с физическими лицами, большой поток однотипных операций. Организациям же, где каждый контракт или сделка индивидуальны, а бизнес-процессы постоянно меняются под каждый конкретный заказ, процессно-ориентированное управление может не только не принести пользы, но и значительно усложнить рабочий процесс [6].

Библиографический список:

1. Внедрение процессного подхода и переход к управлению процессами // <http://www.finexcons.ru/articles/f-c-article1-2.htm>
2. Давидченко Т. Процессный подход к управлению персоналом // <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/16.php>
3. Мальцев С.В. Построение системы управления персоналом на основе процессного подхода и КРІ // <http://education.mail.ru/seminar/3582.html>
4. Наошад Кабир. Управление бизнес-процессами: понимание и внедрение // www.library.by/portalus/modules/computers/readme.php

5. Основные принципы процессного подхода // <http://www.prakt-mmeneg.ru/about/list/359/18385.pdf>
6. Патешман В., Маховский А. Внедряем процессный подход // <http://www.osp.ru/cio/2007/10/4471217.html>
7. Резниченко А. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки // http://www.docflow.ru/analytic_full.asp?param=40685.html
8. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. СПб. : С.-Петерб. ун-т, 1999.
9. Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // <http://www.findjob.ru/?tid=21317.html>
10. Филиппова Н.А., Филиппова И.В. Обоснование процессного подхода к построению системы менеджмента качества образовательной деятельности в вузе // http://edu.1c.ru/prensa/fa/tez_pdf/filn.pdf
11. Флорова Г.Н. Сущность процессного подхода // www.audit-premier.ru/?news2005.pdf
12. Широкова Г.В., Байков Д.А., Стрельцова Е.В. и др. Внедрение процессного подхода в российских компаниях // www.somunity.ru/article.php

©Смирнова А.А., 2019