

# ИНТЕГРАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 658.3(075.8)

**Вера Анатольевна Акименко**,  
старший преподаватель кафедры «Ме-  
неджмент и маркетинг» Калужского  
филиала Финансового университета при  
Правительстве РФ  
Тел.: (4842) 22-08-53  
Эл. почта: akimenko@kaluga.ru

В современных экономических условиях эффективность бизнес-процессов организации определяется качеством персонала. Поэтому актуальным является создание и применение новых подходов к управлению человеческими ресурсами. В статье представлен сравнительный анализ процессно-ориентированных методов управления для совершенствования процесса управления человеческими ресурсами, предложен механизм их интеграции.

*Ключевые слова:* управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, управление знаниями, человеческие ресурсы.

**Vera A. Akimenko**,  
lecturer of the Department economics of  
organization and management staff of the  
Kaluga branch of the Financial University  
under the Government of the Russian Fed-  
eration  
Tel.: (4842) 22-08-53  
E-mail: akimenko@kaluga.ru

In the current economic conditions, the efficiency of business processes of an organization is determined by the quality of the staff. Therefore, actual is the creation and application of new approaches to the management of human re-sources. The article presents a comparative analysis of management practices and their impact on the effectiveness of personnel management, the mechanism of their integration to improve the efficiency of the process.

*Keywords:* quality control, Business Process Reengineering, knowledge Management, human resources

## 1. Введение

Управление бизнес-процессами предприятия предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессно-го управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов.

Процессный подход, который стал широко применяться в менеджменте в конце XX в., может быть применим как к бизнесу в целом, так и к ресурсам предприятия, в том числе и к человеческим ресурсам.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) играет особую роль и занимает особый статус в общей системе бизнес-процессов компании. Это сложный, многоуровневый комплекс взаимопересекающихся бизнес-процессов, каждый из которых, в свою очередь, включает в себя ряд подчинённых процессов и процедур, направленных на достижение требуемого уровня качества и оптимальной численности мотивированного персонала для решения оперативных, тактических и стратегических задач. Поэтому сложно переоценить роль системы управления персоналом и вклад данного процесса в достижение стратегических целей и уровень эффективности управления организацией, так как важнейший ресурс любой организации – кадровый – должен работать на результат, нужный компании.

При этом следует подчеркнуть ряд специфических особенностей, присущих процессу управления человеческими ресурсами:

1) Деятельность по данному процессу не ограничивается только обеспечением организации персоналом, а включает и последующее поддержание, и развитие данного ресурса.

2) управление человеческими ресурсами не является процессом, реализуемым исключительно службой по персоналу. В нем участвуют и непосредственные руководители, и функциональные службы (подразделения).

3) Результаты деятельности по процессу управления человеческими ресурсами в конечном счете выражаются не в соответствии установленным требованиям по выделенным характеристикам, хотя это безусловно необходимо, а в обеспечении необходимого количества и качества труда. [5]

Задачи совершенствования бизнес-процессов решаются с помощью разнообразных методов процессного подхода, которые могут быть применены в рамках одного предприятия. Однако, выбор необходимой методики совершенствования в том числе и кадровых процессов представляет значительные трудности, что объясняется следующими причинами:

- многообразие подходов без выделения конкретных областей их максимальной результативности;
- отсутствие взаимосвязи механизма согласованности между различными методами совершенствования бизнес-процессов, что затрудняет их интеграцию;
- отсутствие формализованных механизмов применения методик совершенствования бизнес-процессов в конкретных условиях.

В качестве основных методов процессного управления, определяющих характер совершенствования процесса УЧР, возможно применить:

- TQM (Total Quality Menegement) – всеобщее управление качеством;
- BRP (Business Process Reingeneering) – реинжиниринг бизнес-процессов;
- KM (Knowledge Management) – управление знаниями.

В обобщённом виде сравнение данных процессно-ориентированных методов управления представлено в табл. 1.

Перечисленные подходы основаны на процессной теории управления, а именно: задача перепроектирования бизнес-процессов как целенаправленного процесса качественных изменений системы управления, описание границ процессов, описание самих процессов, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процессов, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию.

Рассмотрим данные подходы более подробно, как возможные инструменты совершенствования процесса управления человеческими ресурсами в организации.

Сравнительная характеристика процессно-ориентированных методов управления

	TQM	BRP	КМ
Цели	Синхронизация процессов на основе внедрения стандартов	Оптимизация процессов на основе организационных изменений	Адаптация процессов на основе формирования релевантного знания
Характер процессов	Основные и вспомогательные операционные процессы	Основные и вспомогательные операционные процессы	Инновационные процессы
Достоинства	Ориентация на реализацию требований клиентов	Ориентация на системные изменения	Ускорение поиска решений по организационным вопросам и инновациям
Недостатки	Улучшение деятельности по процессам без системной увязки	Большие затраты на разработку и внедрение РБП	Большие затраты на поддержание источников знаний

## 2. Взаимосвязь процесса УЧР и системы управления качеством в организации

Менеджмент бизнес-процессов зародился в рамках концепции всеобщего управления качеством (TQM). Идейное содержание философии TQM выдвигает качество как основной критерий оценки работы всего предприятия, трактует качество в его экономическом, социальном и даже психологическом смысле, разрабатывает тезис о неизбежном противоречии между производителем и потребителем.

Основные положения управления качеством, предполагающие процессное управление, нашли своё отражение в стандартах семейства ИСО 9000. В соответствии с указанными стандартами система менеджмента качества должна обеспечивать качество человеческих ресурсов, адекватное требованиям предприятия с целью достижения необходимого качества производимой продукции.

Внедрение в организации идей современного менеджмента качества предполагает значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных.

Человеческие ресурсы в этих изменениях являются главными, так как именно поведение людей в организации в конечном итоге определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу. «Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта» (ГОСТ ИСО 9001-2003).

Таким образом, система менеджмента качества (СМК) напрямую связана с УЧР, поскольку требует такого управленческого стиля, который создаёт полное и добровольное сотрудничество работников.

Дж. Боу и И. Белтран провели исследование, направленное на выявление зависимости между системой менеджмента качества и стратегией управления человеческими ресурсами, направленной на обеспечение высокой вовлеченности персонала в работу по созданию и поддержке СМК. Полученные результаты показали, что для успешной реализации стратегии менеджмента качества необходима определенная система управления человеческими ресурсами, направленная на вовлеченность персонала в постановку и реализацию целей компании, участие в принятии решений и нацеленность на непрерывные улучшения, что, в свою очередь, требует необходимой конфигурации функциональных элементов внутри системы управления человеческими ресурсами. Интересен тот факт, что такая система оказывает положительное влияние на финансовые результаты деятельности компании [1].

Трансформация процесса управления человеческими ресурсами под влиянием всеобщего управления качеством может включать следующие направления:

1. «Перераспределение» функций, ролей, субъектов и объектов управления, которое касается, прежде всего превращения объекта управления в субъект на основе самоуправления, делегирования полномочий, вовлечение всего персонала в процесс управления качеством

2. Изменение принципов взаимодействия субъектов и объектов управления, изменение ответственности и роли лидерства.

3. Вовлечение персонала в процесс улучшения качества как в индивидуальной, так и групповой формах. При этом групповой подход заключается в объединении совместных усилий двух и более лиц для участия в процессе улучшения, при котором соблюдается

коллегиальный характер принятия решения и в то же время не ограничивается личной инициатива, как в рамках группы, так и вне её.

Таким образом, эффективное применение СМК возможно на предприятии лишь при непосредственном вовлечении всего персонала, при понимании каждым работником своих целей и задач, а так же результатов своего труда и его значимости для предприятия. Следовательно, система менеджмента качества затрагивает сферу УЧР, и направлена на качественное изменение подхода к определению роли персонала в деятельности предприятия.

Внедрение системы управления качеством в основном ориентируется на совершенствование существующих бизнес-процессов на основе стандартизации производства. Это инструмент для реализации стратегических целей предприятия «за счет внутренних резервов», путем последовательной деятельности по планированию, обеспечению, управлению и постепенному улучшению процессов. Хотя управление качеством отводит центральную роль бизнес-процессам, данный метод принимает имеющиеся процессы и старается их улучшить, но, не меняя их на новые.

Однако, в настоящее время этого уже недостаточно. Сокращение жизненного цикла продукции до нескольких месяцев диктует необходимость ещё более динамичной организации бизнес-процессов, быстрой адаптации к изменяющимся рыночным потребностям, оперативного принятия стратегических решений по освоению новых видов деятельности, что неизменно влечёт за собой оптимизацию и процесса управления человеческими ресурсами в организацию. Этому соответствует концепция реинжиниринга бизнес-процессов, которая получила широкое развитие в 90-е годы.

### 3. Особенности проведения реинжиниринга процесса УЧР в организации

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учёта того, что было раньше. РБП использует большое количество инструментов и методов внутри обычной структуры, но его фокус, прежде всего, направлен на объединение функций на макроорганизационном уровне. Это означает, что subprocesses могут содержаться в рамках одной функции или подразделения, и к ним тоже можно применить РБП [2].

Реинжиниринг нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т.е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.

Однако специфика реинжиниринга состоит в том, что существующая долгое время узкая специализация и обусловленная ею многократная передача ответственности как в производстве, так и особенно в управлении, отжили свой век и реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала и до конца берут на себя сплочённые командным духом группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ. Причём, работа в команде предполагает не столько всеобщее и постоянное одобрение по поводу любых действий её членов, сколько творческие дискуссии и столкновение мнений с целью выработки наилучших нестандартных решений [3].

В соответствии с концепцией реинжиниринга и менеджмента качества путь к улучшению производства кроется в совершенствовании процессов, а условием его улучшения является его «прозрачность». Это объединяет менеджмент качества и реинжиниринг деловых процессов.

Вместе с тем о реинжиниринге нужно говорить, как о методе, применяемом в особых периодах развития организации, когда возникает необходимость произвести качественное изменение организации радикальным способом и резким скачкообразным пе-

реходом в новое состояние, отсутствовавшее до данного момента развития.

В результате реинжиниринга происходит переход от функциональных подразделений к автономным междисциплинарным рабочим группам, а сама деятельность становится многоплановой, требуя от персонала инициативы и способности принимать самостоятельные решения.

Поэтому реинжиниринг бизнес-процессов организации невозможно осуществить без проведения реинжиниринга процесса управления человеческими ресурсами. Он означает переосмысление и перепроектирование кадровых процессов с целью достижения оптимальных показателей работы персонала и всей организации.

Основными элементами реинжиниринга процесса УЧР являются:

1. Выделение и идентификация отличительных компетенций персонала организации для концентрации на конкурентных преимуществах, определяющих успех компании путём постоянного саморазвития и самосовершенствования персонала.

Современным организациям постоянно требуются новые идеи, подходы, взгляды, а значит и новые люди, которые могут это сделать. В организациях стали оценивать «творческий», «инновационный» потенциал сотрудника, подразделения, организации в целом.

2. Оценка ключевых кадровых процессов с точки зрения вклада каждого из них в увеличение стоимости продукции (работ, услуг).

Подобная оценка имеет очень большое значение, поскольку информированность о степени развитости тех или иных управленческих процессах позволяет определить резервы развития управления человеческими ресурсами и совершенствовать сам бизнес-процесс «Управление человеческими ресурсами».

3. Горизонтальная реорганизация процессов, т.е. фокусирование на процессах в большей мере, чем на функциях. Может осуществляться путём создания межфункциональных самоуправляемых команд (рабочих групп). Самое сложное – обеспечить бесконфликтное, а лучше комплементарное (т.е. взаимодополняющее) взаимодействие вертикали власти и владельцев бизнес процессов.

Идея замены функциональных подразделений командами (группами), заключается в том, чтобы объединить

в одной группе разрозненных до этого (в силу существования линейно-функциональной структуры) специалистов, практически не меняя их функциональные обязанности. Работник, как участник команды, уже не ограничивается знаниями о проведении отдельной операции. Члены одной команды делят с коллегами ответственность за достижение общего результата. Стираются границы между зонами их ответственности. Каждый работник превращается в универсального специалиста, который должен иметь более широкий кругозор и обладать представлением обо всех работах, выполняемых для достижения результата. Правда, внедряя в компании элементы такого рода гибкой структуры, следует иметь в виду, что она не даст ожидаемого результата, если без изменения останутся принятые системы планирования, распределения ресурсов, условия материального стимулирования, не изменится стиль руководства, не будет поддержано стремление работников к самостоятельности при принятии решения и к саморазвитию.

Взаимосвязь процессов внедрения всеобщего качества и реинжиниринга бизнес-процессов очевидна. Если в организации уже внедрён процесс изменений, например такой, который работает в течение относительно долгого периода – пять и более лет, он должен иметь солидную инфраструктуру и использовать набор инструментов и методов в ходе своей обычной работы. В этом случае добавление нового метода не представляет большой сложности.

### 4. Система управления знаниями, как необходимый инструмент совершенствования процесса УЧР в организации

Как было отмечено выше, как при реализации СМК, так и при проведении РБП в организации должны обеспечиваться принципы процессного и системного подхода к менеджменту. Реализация этих подходов предъявляет специальные требования к обработке управленческой информации. Важной особенностью, которой является то, что различные типы информации в той или иной степени должны быть связаны с процессами. Следовательно, описание процессов являются своего рода скелетом, который связывает все другие типы информации [4].

Различные типы такой управленческой информации, представляют



собой знания организации. Для эффективного управления этой информацией следует применять соответствующие технологии её обработки, в частности технологию системы управления знаниями (СУЗ). Под ней понимается совокупность организационных процедур, организационных подразделений (служб управления знаниями) и компьютерных технологий, обеспечивающих интеграцию разнородных источников знаний и их коллективное использование в деловых процессах [1].

Управление знаниями реализуется как совокупность процессов систематического приобретения, синтеза, обмена и использования знаний внутри организации. Для управления знаниями характерны коллективное формирование и использование внутренних и внешних источников знаний (информационных ресурсов), создание компьютерных систем управления знаниями.

Внедрение в современную организацию СУЗ, способствует реализации следующих задач:

- Внедрение и развитие информационных технологий масштабного управления знаниями, учитывающего потребности и возможности конкретной компании;
- Развитие персонала, обмен знаниями и ускорение их усвоения;
- Обеспечение проведения своевременных организационных изменений;
- Интеграция знаний о компании и её бизнес-окружении;
- Обеспечение максимальной прозрачности информационных потоков компании для персонала с учётом требований информационной безопасности и конфиденциальности.

Основной целью управления знаниями является создание стратегических конкурентных преимуществ организации путём её непрерывного совершенствования и развития на основе создания, привлечения и использования новых знаний.

Именно система управления знаниями должна стать важным и стратегическим элементом процесса управления человеческими ресурсами в организации. Поскольку именно знания, а также способность организации распознавать, использовать и управлять ими является неоспоримым конкурентным преимуществом современной организации.

## 5. Алгоритм интеграции методов совершенствования кадровых бизнес-процессов

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов, менеджмент качества и система управления знаниями или менеджмент знаний могут быть взаимообусловленными и взаимодополняемыми механизмами в совершенствовании процесса управления человеческими ресурсами организации.

Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами можно предложить механизм интеграции системы менеджмента качества, для кадровых процессов, работающих более-менее эффективно, для которых достаточно провести постепенное улучшение с учётом стандартизации деятельности, позволяющей регламентировать осуществляемые бизнес-процессы; реинжиниринга для кадровых процессов, нуждающихся в кардинальных улучшениях критических показателей эффективности и внедрение системы управления знаниями как базы, необходимой для повышения творческого и интеллектуального капитала организации и информационного обеспечения механизма совершенствования процесса УЧР.

Эту интеграцию можно осуществлять одновременно в трех направлениях:

- во-первых, действия менеджеров всех уровней должны соединяться в корпоративную систему целенаправленных, согласованных и хорошо осознаваемых действий по управлению человеком в компании, соответствующим стандартам качества;
- во-вторых, необходимо развитие личных умений руководителей создавать новые продуктивные отношения с людьми на основе эффективного мотивирования и коммуникации, повышать свою стрессоустойчивость и работоспособность;
- в третьих, устойчивая эффективность деятельности невозможна без средств информационной поддержки, поэтому необходимо внедрять соответствующий комплекс управленческих инструментов.

Механизм совершенствования процесса управления человеческими ресурсами организации при помощи интеграции процессно-ориентированных методов управления (СМК, РБП и СУЗ) можно представить следующим образом.

На первом этапе осуществить диагностику системы УЧР с точки зрения необходимости и готовности к внедрению механизма совершенствования. Критериями такой оценки может выступать следующая группа показателей:

- Финансово-экономических (например, зарплатоёмкость, рентабельность организации, количественная оценка величины трудового потенциала, объем и оценка инвестиций в развитие персонала);
- Организационно-управленческих (среднесписочная численность персонала, удельный вес руководителей и специалистов в структуре персонала, применяемые нормы управляемости, организационно-методическая подготовка проекта, разработка регламентов кадровых бизнес-процессов);
- Социально-психологических (удовлетворённость работников качеством трудовой жизни, мотивационный профиль работников, кадровая политика, гибкость (инертность) мышления, степень адаптированности к изменениям, отношение персонала к предстоящим изменениям),

На втором этапе осуществляется идентификация и выделение ключевых кадровых процессов на основании оценки их качества по следующим параметрам:

- Ресурсные и временные затраты, связанные с обеспечением решения текущей подзадачи
- Ожидаемая и максимальная величина ущерба при невыполнении поставленной цели
- Доход от правильности и своевременности решения текущей подзадачи

На третьем этапе принимается решение о совершенствовании кадровых бизнес-процессов используя СМК, либо оптимизации кадровых процессов при внедрении реинжиниринга. Оба механизма совершенствования осуществляются при поддержке и создании СУЗ в организации.

На четвёртом этапе оценить результативность совершенствования бизнес-процесса управления человеческими ресурсами.

## 6. Заключение

В современных организациях всё чаще стал применяться процессный подход, в рамках которого работа с

персоналом выделяется как ресурсный процесс. Следует отметить, что управление человеческими ресурсами заключается в комплексном подходе к организации управления, а также в выявлении и наиболее полном использовании потенциала данного ресурса.

В статье предлагается применение интеграции процессно-ориентированных методов для совершенствования процесса управления человеческими ресурсами в организации

Реализация данного подхода позволит обеспечить:

- Переход от стратегии УЧР к совокупности бизнес-процессов УЧР, требующих внимания, и обоснованный выбор методов их совершенствования.
- Определение результативности процесса «УЧР» и создание системы управления качеством персонала при реализации СМК организации на основе создания соответствующих регламентов.
- Построение новой организационно ролевой структуры персонала, которая позиционирует сотрудников в горизонтальном взаимодействии путём формирования и развития командных форматов работы.

- Совершенствование процесса «УЧР» сопровождать эффективной информационно-коммуникативной системой, построенной таким образом, чтобы в максимальной степени сохранить создаваемые в организации знания и облегчить всем сотрудникам доступ к тому, что накоплено как в самой компании, так и во внешнем мире.

#### Литература

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселёв А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. – М.: ЭКСМО, 2005г.
2. Абдикеев Н.М., Киселёв А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. – М.: Инфра-М, 2011. – 384 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов // А.О. Блинов и др.; под ред. А.О. Блинова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 343с.
3. Кирисов С.В. Теория и практика применения процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: монография. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80с.
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная

методология. – М.: Финансы и статистика, 2004 г. – 320 с.

5. Кондратьев В.В., Лунёв Ю.А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007, – 512 с.

#### References

1. Abdikeyev N.M., Danko T.P., Ildemenov S.V., Kiselev A.D. Re-engineering of business processes. Full MBA course. – Moscow: Penguin Books, 2005.
2. Business Process Reengineering // S.A. Pancakes and others, ed. A.O. Blinov. – Moscow: UNITY-DANA, 2010. – 343 p.
3. Kiris S.V. Theory and practice of the process approach to quality management activities of the organization: the monograph. – Tambov Publishing House of the Thumb. State. techn. University Press, 2009. – 80 p.
4. Tel'nov Y.F. Re-engineering of business processes. Component methodology. – Moscow: Finance and Statistics, 2004 – 320 p.
5. V. Kondratiev, Yuri Lunev. HR-engineering. How to build a co-temporal model of the organization of the staff. – Moscow: Penguin Books, 2007 – 512 p.