

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ» В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

1. Проблематика управления персоналом

Руководителями строительных компаний, как правило, становятся инженеры, привыкшие иметь дело с цифрами. Цели и результаты должны иметь измеримый вид, быть представлены в виде показателей, алгоритмов, удельных значений. В этом смысле управление техническим, производственным, финансовым направлениями вполне соответствует «инженерному» подходу: здесь много цифр, которые комфортны для восприятия и операций над ними. Сложности для руководителя довольно часто, на мой взгляд, возникают по направлению работы службы персонала. Это можно объяснить следующими причинами.

Во-первых, персонал – объект управления не «технический», это живые люди, у которых разные темпераменты, характеры и мотивы поведения.

Во-вторых, узкопрофессиональный руководитель, особенно в такой консервативной отрасли, как строительство, склонен видеть в управлении персоналом только одну функцию – функцию кадрового делопроизводства, другими словами, классический отдел кадров: оформить-уволить. Развитие персонала здесь не будет являться стратегическим направлением компании. Развитием сотрудников, как правило, занимаются функциональные руководители на местах – в той степени, как они это развитие понимают.

Случается, что генеральный директор осознает, что служба управления персоналом включает в себя

не только функцию «оформить-уволить», а должна играть роль полноценного бизнес-партнера: отвечать за развитие человеческого потенциала и систему кадрового резерва фирмы, строить эффективную корпоративную культуру и предлагать организационное развитие.

Понимая это, руководитель компании нанимает вроде бы отличного современного директора по персоналу, эйчара-гуманитария, который согласует неплохой бюджет, инициирует сразу несколько проектов (обучение, развитие, мотивирование сотрудников и прочее), в компании начинается даже позитивное оживление, но... насколько эффективно все это?

Особенно если только таким показателем и ограничится директор по персоналу в своей аргументации: «моя система мотивации гораздо эффективнее, чем прежняя», «сотрудники становятся более развитами, чем ранее». Вряд ли это устроит генерального директора с инженерным складом мышления. Он хочет видеть конкретику, описываемую четкими критериями, чтобы как раз и понять, эффективно или не очень идет развитие человеческого потенциала в его организации.

А можно ли в принципе управление персоналом положить в систему осязаемых координат? Можно, если зарегламентировать (то есть описать и зафиксировать) все бизнес-процессы, относящиеся к работе службы персонала, и осуществлять контроль этой работы по установленным **показателям их эффективности**.

2. Моделирование и описание бизнес-процессов

Любой современный руководитель слышал о процессном управлении. Но далеко не всякий имеет реальные представления о том, как ему следовать. Тем не менее практика организации процессного управления все больше и больше набирает ход на российских предприятиях, особенно в высокоорганизованных и успешных корпоративных структурах (например, ПАО «Ленэнерго», АО «Газпромнефть», УК «ДОМСПБ», ТД «Петрович»). Там работают целые департаменты по моделированию и реинжинирингу бизнес-процессов.

Бизнес-процесс (БП) – это несколько связанных работ (функций) или процедур, реализующих конкретную цель деятельности в рамках существующей организационной структуры. У каждого БП есть «входы» (ресурсы) и «выходы» (продукция). Вводятся понятия поставщиков и клиентов БП, которые могут быть как внутренними (в самой организации), так и внешними (из внешней среды). У БП обязательно должен быть владелец, который несет ответственность не только за результат, то есть продукт процесса, но также за ход его выполнения и удовлетворенность клиентов бизнес-процесса.

Всю деятельность организации можно представить в виде бизнес-процессов сверху вниз. И тогда мы получим процессную модель организации.

Бизнес-процессы верхнего уровня обычно выделяют в четыре группы, каждая из которых обла-

дает своими отличительными особенностями:

- **Основные** бизнес-процессы – генерируют прибыль компании;
- **Обеспечивающие** бизнес-процессы – поддерживают инфраструктуру компании;
- Бизнес-процессы **управления**;
- Бизнес-процессы **развития**.

Далее процессы верхнего уровня декомпозируют на процессы более низких уровней. Глубина описания БП зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. В общем случае процесс нужно декомпонировать до уровня, когда будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации.

Иерархическая структура бизнес-процессов для каждого предприятия индивидуальна. В табл. 1 представлена, например, структура возможных процессов для мостостроительной организации:

При описании бизнес-процессов иногда бывает трудно выделить сам процесс. Для того чтобы было легче «искать» бизнес-процессы, существуют их разные классификации. Представляет интерес иерархическая структура бизнес-процессов, разработанная Американским центром производительности и качества APQC (www.apqc.org). Данная классификация представляет собой универсальный перечень возможных бизнес-процессов организации и список показателей, которые позволяют **измерять их эффективность**. Она является одной из наиболее популярных процессных моделей, которую используют международные компании, и ее перевод на русский язык можно найти на сайте компании ELMA (www.elma-bpm.ru).

Документ, в котором представлено описание БП, называется **процессным регламентом**. Тут важно заметить, что на этапе описания (формализации) бизнес-процесса мы не создаем что-то новое. Разумеется, бизнес-процессы в компании есть и работают, иначе компания бы просто не существовала. Про-

Бизнес-процессы мостостроительной компании		
2.1 Основные БП	2.2 Обеспечивающие БП	2.3 БП управления
2.1.1 Выполнение функций заказчика	2.2.1 Административно-хозяйственное обеспечение	2.3.1 Стратегическое управление
2.1.2 Управление проектом	2.2.2 Юридическое обеспечение	2.3.2 Управление финансами
2.1.3 Проведение преддоговорной работы с заказчиком	2.2.3 Ремонт строительной техники	2.3.3 Управление маркетингом
2.1.4 Поставка строительных материалов и конструкций	2.2.4 Обеспечение безопасности	2.3.4 Управление качеством
2.1.5 Строительно-монтажные работы	2.2.5 Информационные технологии – связь и обеспечение	2.3.5 Управление портфелем проектов
2.1.6 Монтаж инженерных систем	...	2.3.6 Управление трудовыми ресурсами
2.1.7 Заключение генподрядного контракта		...
2.1.8 Контроль деятельности субподрядчиков		
2.1.9 Приемка и сдача работ		

Табл. 1. Бизнес-процессы мостостроительной компании

блема в том, что обычно их не документируют: они существуют, но не в материализованном виде. В отличие от всех хорошо известных **структурных регламентов**, которые документируют организационную структуру: положение об организационной структуре, положение о департаменте, отделе, подразделении, должностная инструкция сотрудника. Но структурные регламенты должны быть вторичны (!) по отношению к процессным регламентам, куда входят положение о внутрифирменной деятельности (бизнес-процессах компании), положение о бизнес-процессе, положение о функции, положение о процедуре. Это диктуется классикой проектирования организации, согласно которой бизнес-процессы первичнее организационной структуры.

Может возникнуть вопрос: а зачем вообще нужен такой симбиоз? Есть же положение об отделе, где все сказано: какое штатное расписание,

кто чем занимается, у кого какая подчиненность, режим работы, ответственность, функции и прочее. К чему еще какие-то документы? Ответ простой: если прочитать **только** структурные регламенты, никогда не понять последовательности и взаимосвязи деятельности ни на уровне подразделений, ни на уровне отдельных сотрудников. В своей практике бизнес-консультирования я иногда давал руководителю пакет структурных регламентов специальным образом обезличенной компании и просил ответить на вопросы: «Кто и в какой момент инициирует заседание бюджетного комитета? Кто и какие документы к нему готовит? Кого и как на него приглашают? Какие документы и решения должны быть выпущены и приняты по итогам заседания?» Никто не мог даже приблизительно описать процесс, потому что бизнес-процессы без описания и регламентации будут существовать только в головах людей, в

этот процесс вовлеченных. А это может нести серьезные риски для эффективности менеджмента: у всех головы разные, каждый может (или хочет) понимать по-своему.

Часто наблюдается такая картина, когда в компании есть полный набор структурных документов, хорошо составленных опытными кадровиками, но нет ни единого документа, описывающего процессы компании. И всегда возникает недоуменный вопрос: на основе чего тогда кадровики делали эти документы?

Итак, **процессный документ** – это описание алгоритма бизнес-процесса, в котором могут быть задействованы разные сотрудники из разных департаментов. **Структурный документ** – это документ, который создается на основе процессных регламентов, чтобы описать ответственность, подчиненность и функции организационных единиц, которые участвуют в процессе.

Описывать бизнес-процессы можно по-разному. В настоящее время самый популярный метод – это визуализация бизнес-процесса с помощью графики. Признано, что графические методы обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности компании: визуализированный алгоритм дает возможность оценить графическую информацию быстро и полностью. Стоит ли говорить, что руководителю, особенно с инженерной подготовкой, работа с таким образом описанными процессами не составит ни малейшего труда.

Специальное программное обеспечение позволяет достаточно легко делать дизайн бизнес-процессов, а также их автоматизировать, встраивая на ходу в корпоративные информационные системы управления предприятием. Так, на рис. 1 изображена графическая карта процесса «Прием сотрудника» (создано в дизайнере бизнес-процесса BPMN.Studio компании ELMA).

Несколько слов о **реинжиниринге** бизнес-процессов. Целью реинжиниринга является реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия.

Сначала бизнес-процессы описывают «как есть», то есть создают процессную модель работы компании. Затем эта модель анализируется, выявляются пути оптимизации и строится модель «как надо». Далее разрабатывается план перехода из состояния «как есть» в состояние «как надо». Ну и

последний этап – внедрение изменений и построение модели организации «как надо».

Моделирование БП можно начать с проблемных направлений и далее шаг за шагом охватывать все остальные процессы компании. Если для гендиректора по каким-то причинам служба персонала представляет собой «черный ящик», стоит стартовать с описания HR-бизнес-процессов.

Предприятия, которые хотят достичь высокой степени адаптивности по отношению к изменениям внешней среды (законодательство, конкурентная ситуация, рынок труда и других ресурсов, цели акционеров), занимаются реинжинирингом своих БП на постоянной основе,

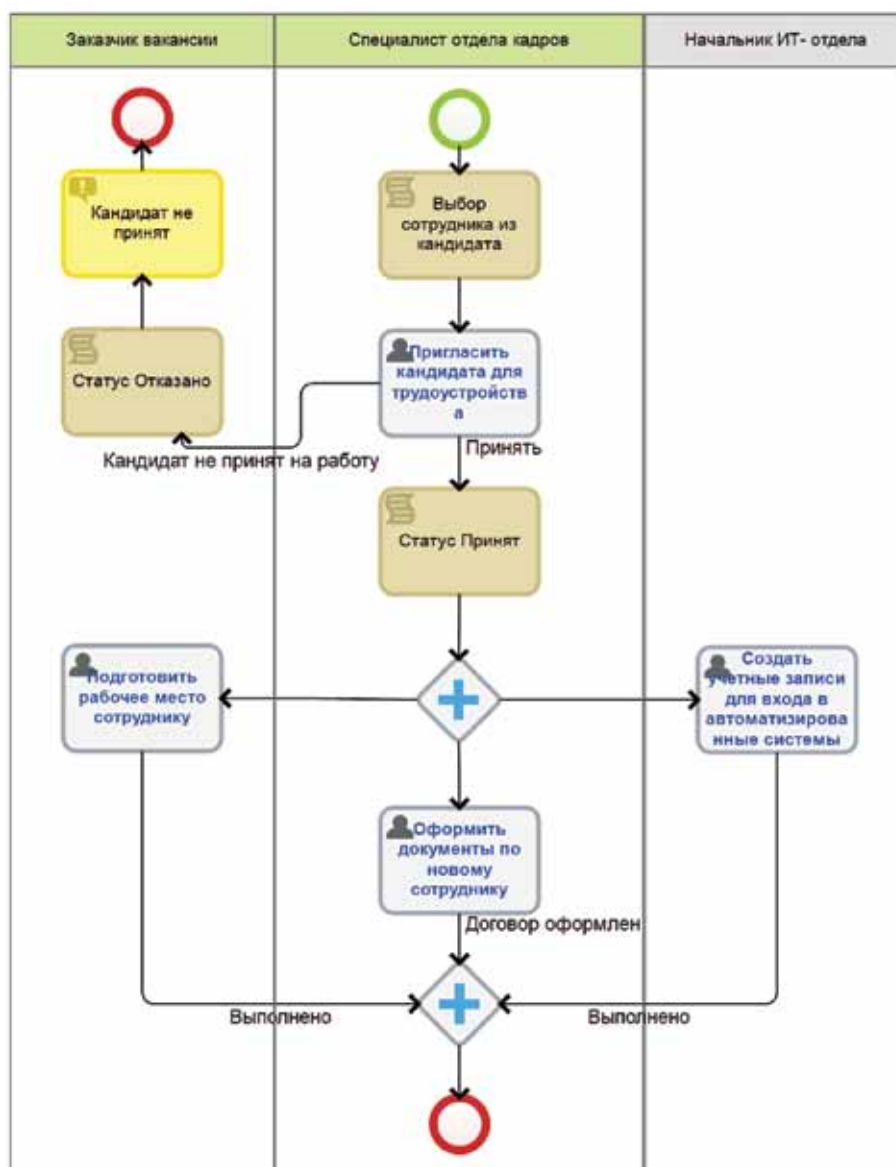


Рис. 1. Бизнес-процесс «Прием сотрудника»

организуя целые департаменты по внедрению процессного управления (как уже говорилось выше).

Сейчас широко, например, обсуждаются причины болезненных банкротств ведущих инфраструктурных мостостроительных компаний, состоявшихся за последние годы. Одной из основных (и справедливых причин) считается неправильно выстроенная государственная политика в работе с большими генподрядными фирмами. Но есть вопросы и к менеджменту таких компаний: насколько гибким было управление, когда начались трудности; насколько быстро менялась стратегия развития (и менялась ли вообще) и вместе с ней бизнес-процессы?

Что бы ни происходило во внешней среде, если в системе менеджмента компании грамотно поставлено управление процессами, компания быстро приспосабливается к этим изменениям за счет своевременной смены стратегии своего развития, отражаемой в быстрой оптимизации бизнес-процессов. И это не просто теоретическая декларация, это опыт передовых российских и западных компаний, который давно уже нужно брать на вооружение нашему отраслевому и иногда слишком консервативному менеджменту.

3. Показатели бизнес-процесса «Управление трудовыми ресурсами»

Рассмотрим подробнее БП «7. Управление трудовыми ресурсами» (по классификации APQC), чтобы ответить на поставленный в начале статьи вопрос, как можно контролировать работу и повышать эффективность службы персонала.

В классификации APQC этот процесс включает в себя несколько подпроцессов более низкого уровня. Соответственно, можно выбрать те процессы, которые представляют важность для целей развития организации, и описать

их, встраивая в процессную модель компании:

- «...7.1 Разработка и управление планированием, политикой и стратегией по трудовым ресурсам.
- 7.2 Найм и подбор сотрудников.
- 7.2.4 Работа с новыми сотрудниками.
- 7.3 Развитие и обучение персонала.
- 7.4 Управление взаимоотношениями в коллективе.
- 7.5 Поощрение и удержание сотрудников.
- 7.6 Перераспределение и увольнение сотрудников.
- 7.7 Управление информацией о сотрудниках и аналитикой.
- 7.8 Управление взаимодействием между сотрудниками.
- 7.9 Обеспечение взаимодействия между сотрудниками...»

В качестве примера разберем показатели эффективности бизнес-процесса «7.2.4 Работа с новыми сотрудниками». Но прежде – какие вообще бывают показатели бизнес-процессов:

1. Результативность бизнес-процесса (РезБП). Если БП приносит деньги, или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход. Для производственных процессов в качестве показателя результативности может использоваться объем производства продукции. Для бизнес-процесса «Управление персоналом» в качестве показателя результативности используется показатель текучести кадров, например.

2. Стоимость бизнес-процесса (СтБП). Этот показатель характеризует величину потребляемых процессами ресурсов. Сравнительный анализ может быстро показать, из-за чего показатель СтБП вырос, например.

3. Длительность бизнес-процесса (ДлБП). На рынке с большой конкуренцией и требовательными клиентами наиболее конкурентными оказываются те компании, бизнес-процессы которых имеют наиболее короткие сроки исполнения.

4. Качество бизнес-процесса (КачБП). Качество тоже можно измерить с помощью количественных показателей. Если показатели

времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны. Например, качество производственных БП может измеряться как процент брака. Качество работы с персоналом – степенью удовлетворенностью или мотивации сотрудников.

5. Фрагментация бизнес-процесса (ФрБП). Данный показатель характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем. В большинстве случаев ФрБП целесообразно уменьшать.

В табл. 2 собраны показатели эффективности, которые дадут представление генеральному директору о том, насколько результативна работа службы персонала в управлении бизнес-процессом «7.2.4 Работа с новыми сотрудниками». (Но здесь важно понимать, что сами по себе цифры «в моменте» мало что скажут. Надо смотреть, во-первых, в динамике, во-вторых, насколько они соответствуют принятым плановым показателям, и в-третьих, насколько они согласуются с показателями других бизнес-процессов).

Данные показатели предложены Американским центром производительности и качества APQC. Но ничего не мешает вводить свои критерии. Даже в приведенной классификации APQC обозначено наличие такого БП, как «7.1.1.4 Установление показателей трудовых ресурсов».

Управлять службой персонала, контролировать работу всех подразделений, входящих в эту службу, когда описаны HR-бизнес-процессы и определены показатели их эффективности, становится легко любому директору компании, даже тому, кто полностью сосредоточен на производственных процессах и не склонен вникать в особый «психологизм», свойственный современным HR-техникам.

№	Название показателя	Единица измерения	Комментарии
1	Время цикла в днях: от определения потребности в найме нового сотрудника до его выхода на работу	Дни	Если количество дней «зашкаливает» (а такое бывает часто), то либо ищут не там, либо ищут не те, либо вакансия плохо написана, либо сам процесс не поставлен.
2	Процент удержания новых сотрудников, занимающих должности руководителей высшего звена после 12 месяцев	Проценты	Очень важный показатель. Может характеризовать компанию, которая в глазах соискателя выглядит не так, как есть на самом деле. В худшую сторону не так. С другой стороны – может характеризовать службу персонала, которая не понимает истинную мотивацию соискателей и продвигает заведомо немотивированных кандидатов.
3	Процент удержания новых рабочих/офисных служащих после 12 месяцев	Проценты	
4	Количество новых сотрудников в процентах от количества утвержденных заявок на подбор персонала	Проценты	Это показатель эффективности группы подбора.
5	Количество новых сотрудников в процентах от общего количества сотрудников организации	Проценты	Если этот показатель высокий (допустим, компания активно расширяется), нужно внимательно следить за показателями корпоративной культуры, чтобы новички не повлияли на нее деструктивно в силу своего доминирования по численности.
6	Процентная доля позиций рабочих/офисных служащих, закрытых за счет внутреннего роста сотрудников за последние три года	Проценты	Этот показатель нужно смотреть в паре с показателями БП «Обучение персонала» и «Кадровый резерв». В целом нужно стремиться, чтобы этот показатель рос. Он говорит о правильной работе службы по развитию персонала.

Табл. 2. Показатели эффективности БП «7.2.4 Работа с новыми сотрудниками»

Работа службы персонала прозрачна и может быть быстро оценена с разных сторон по установленным показателям эффективности и в случае необходимости скорректирована.

4. Заключительные выводы

1. Руководитель-производитель строительной компании может испытывать трудности в управлении современной службой персонала из-за размытости и непрозрачности кадровых бизнес-процессов.
2. Всю деятельность службы персонала (как и любой другой организационной деятельности) можно описать в виде бизнес-процессов – последовательности функций, реализующих достижение определенной цели. Описание бизнес-процесса выглядит как графическая блок-схема с наименованием функций и процедур, составляющих бизнес-процесс.
3. В каждом бизнес-процессе выделяют показатели эффективности (метрики), анализ которых дает полное представление о результативности как самого процесса в целом, так и организационных единиц (сотрудников и подразделений), вовлеченных в него.
4. Описанные (формализованные) бизнес-процессы входят в корпоративные процессные регламенты, на основе которых создаются структурные регламенты (положения о подразделении, должностные инструкции и др.).
5. Работа над оптимизацией бизнес-процесса (повышение его результативности и качества, снижение стоимости, длительности и фрагментированности) должна происходить постоянно, чтобы легко адаптироваться к новым целям компании и изменению внешней среды.
6. Управление компанией путем организации и реализации бизнес-процессов позволяет, как показывает опыт зарубежных и успешных отечественных организаций, значительно повысить общую эффективность менеджмента в фирме.

Д.В. Смирнов,
МВА, специалист
по организационному развитию