

**СЕКЦИЯ: «МЕНЕДЖМЕНТ КАК ДЖАЗ»****ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Н.Ф. Князюк, Е.О. Кочановская

По оценке экспертов Европейской ассоциации одной из составляющих, которая определяет успех в бизнесе, является система управления персоналом. Именно с этих позиций система управления персоналом в Иркутском диагностическом центре (ИДЦ) определена ключевым фактором успеха и его стратегической функцией. Инновационная деятельность ИДЦ сопряжена с необходимостью непрерывного роста показателей деятельности, необходимостью внедрения технологических и управленческих инноваций, разработки, внедрения и развития системы менеджмента качества, что требует повышения уровня профессиональной подготовки и непрерывного развития сотрудников, а также активного привлечения новых сотрудников. Кадровая политика ИДЦ неразрывно связана с миссией, целями и задачами ИДЦ, в ее основе лежат современные подходы к управлению персоналом.

Общемировой тенденцией развития менеджмента сегодня является применение процессного подхода к управлению. Бизнес-процесс – это устойчивая последовательность операций, в результате которой создаются результаты и потребляются ресурсы. В ИДЦ разработана и внедрена принципиальная схема работы с подбором, расстановкой кадров, адаптацией нового сотрудника в новых условиях и с новыми требованиями, оценки работы персонала, обучение и мотивации труда персонала. Для достижения поставленной цели и обеспечения результативного управления вся сложная совокупность действий разделена на процессы. Каждый процесс направлен на создание добавленной ценности, и выход одного процесса является входом другого. Успешность деятельности в значительной мере определяется тем, насколько бизнес-процессы ИДЦ направлены на достижение ее стратегических и тактических целей и насколько эти процессы эффективны.

Для реализации процессного подхода в управлении человеческими ресурсами недостаточно описать выполняемую деятельность в виде карты процесса, необходимо, чтобы:

- был описан объект управления с использованием измеримых параметров или характеристик;
- были установлены плановые (контролируемые) значения параметров процесса и в соответствии с ними организована целевая деятельность;

- проводились мониторинг и оценка текущего состояния, выявлялись отклонения (несоответствия);
- планировались и реализовывались конкретные меры по устранению выявленных отклонений (несоответствий) и улучшениям;
- оценивалась результативность и эффективность выполняемой деятельности и предпринимаемых действий.

В основе этого подхода - взгляд на организацию как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основное внимание уделяется межфункциональным процессам, которые объединяют отдельные функции в общие потоки и в целом направлены на достижение конечного результата деятельности организации, а не отдельного подразделения. В связи с этим внедрение процессного подхода позволяет, например, снизить такие характерные для функциональной модели издержки, как большая трата времени на передачу результатов деятельности между подразделениями и сотрудниками.

Применение процессного подхода начиналось с выделения основных процессов и построение дерева процессов службы управления персоналом, фрагмент которого представлен ниже.

#### **Осуществлять прием сотрудников.**

1. Подать объявление о вакансии.
2. Провести отбор.
3. Знакомить с должностными инструкциями, правилами внутреннего трудового распорядка, кодексом и вопросам ТК РФ.
4. Прохождение кадровой комиссии.
  - 4.1 Оповестить членов комиссии.
  - 4.2 Проверка документов.
  - 4.3 Утверждение кандидатуры на комиссии.
5. Направлять вновь принятых сотрудников для прохождения медосмотра, для постановки на учет в военкомат.
6. Инструктаж по ОТ, пожарной безопасности, ГО и ЧС.
7. Оформить документы
  - 7.1 Издавать приказы, оформлять трудовые договоры, проводить тарификацию сотрудников.
  - 7.2 Оформлять трудовые книжки.
  - 7.3 Заполнять личные карточки формы Т-2 на вновь поступивших сотрудников.
  - 7.4 Вести загрузку программы 1-С в ПК сведений о личном составе сотрудников.

7.5 Вести журнал учета движения трудовых книжек.

7.6 Оформлять личные дела.

7.7 Готовить сведения для оформления страховых медицинских полисов.

Было выделено несколько процессов в работе службы управления персоналом: прием сотрудника, адаптация сотрудника, обучение сотрудника, увольнение сотрудника, документооборот и др. За выполнение каждого процесса был назначен ответственный (хозяин процесса). Главная задача ответственного за процесс состоит в том, чтобы знать методы, с помощью которых входы процесса преобразуются в требуемые результаты, и применять эти методы на практике.

Специалистами отдела клинико-экспертной работы, управления и оценки качеством совместно со службой управления персоналом составлены матрицы процессов и листы описания процессов. Листы описания процессов представляют собой анкеты для сбора информации о процессе для построения его графической модели и содержат информацию, представленную ниже.

#### Лист описания процесса

- *Название и краткое описание процесса*

Осуществлять прием сотрудников

#### *Руководитель процесса*

Начальник отдела кадров

- *Процесс вышестоящего уровня (процесс родитель)*

• *Основные операции (субпроцессы), которые выполняются в ходе БП (описать в той последовательности в которой они идут, при параллельном выполнении каких-нибудь операций, отметьте какие именно)*

| № | Наименование Операции   | №? | Параллельная операция (если есть) |
|---|---|----|-----------------------------------|
| 1 | Подать объявление о вакансии  | А  |                                   |
| 2 | Провести отбор  | Б  |                                   |
| 3 | Ознакомить с должностными инструкциями, правилами ВТР, кодексом и вопросам ТК РФ                    | В  |                                   |
| 4 | Прохождение кадровой комиссии   | Г  |                                   |
| 5 | Направить вновь принятых сотрудников для прохождения медосмотра, для постановки на учет в военкомат | Д  |                                   |
| 6 | Провести инструктаж по ОТ, пожарной безопасности, ГО и ЧС.  | Е  |                                   |
| 7 | Оформить документы  | Ж  |                                   |

Дефрагментация операции «прохождение кадровой комиссии»

| № | Наименование Операции               | №' | Параллельная операция (если есть) |
|---|-------------------------------------|----|-----------------------------------|
| 1 | Оповестить членов комиссии          | А  |                                   |
| 2 | Проверка документов                 | Б  |                                   |
| 3 | Утверждение кандидатуры на комиссии | В  |                                   |

Дефрагментация операции «оформить документы»

| № | Наименование Операции  | №' | Параллельная операция (если есть) |
|---|--|----|-----------------------------------|
| 1 | Издавать приказы, оформлять трудовые договора, проводить тарификацию сотрудников | А  |                                   |
| 2 | Оформлять трудовые книжки  | Б  |                                   |
| 3 | Заполнять личные карточки формы Т-2 на вновь поступивших сотрудников             | В  |                                   |
| 4 | Вести загрузку программы 1-С в ПК сведений о личном составе сотрудников          | Г  |                                   |
| 5 | Вести журнал учета движения трудовых книжек                                      | Д  |                                   |
| 6 | Оформлять личные дела  | Е  |                                   |
| 7 | Готовить сведения для оформления страховых медицинских полисов                   | Ж  |                                   |

• Матрица ответственности данного Процесса

(Распределите, пожалуйста, ответственность за выполнение операций процесса.

При необходимости используйте дополнительные столбцы для указания недостающих участников процесса. Не обязательно, что бы каждая ячейка таблицы была заполнена )

| № операции | Нач.отд. кадров | Инженер по ОТ | Спец. отдела кадров | Кадровая комиссия |
|------------|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|
| 1          | О               |               | У                   |                   |
| 2          | О               |               | У                   |                   |
| 3          | О               |               | У                   |                   |
| 4          | О               |               |                     | У                 |
| 5          | У               | О             |                     |                   |
| 6          | У               | О             |                     |                   |
| 7          | О               |               | У                   |                   |

Где,

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы

У – участвует в проведении работы

И – получает информацию о проведении бизнес-процесса и его результатах

• **Клиенты, потребители процесса**

Структурные подразделения ИДЦ, военкомат, Гл. Упр.З/О ИО, кандидат на вакантную должность (сотрудник), ПФР, ФСС, ОМС.

• **Выходы процесса:**

Под выходами понимаются те объекты, которые были получены в ходе работы процесса, такие как: основной результат (выход) ради которого существует процесс, документация, заключения, удовлетворенный пациент и т.д.

Сотрудник ИДЦ, Объявление о вакансии, Анкета, кандидат на кадровую комиссию, неподходящий кандидат, проинформированный кандидат, утвержденный КК кандидат, Оценка профпригодности, корешок извещения из РВК, Регистрация в журналах ОТ, ПБ, ГО И ЧС, трудовая книжка, личное дело ит.д.

**• Поставщики**

Кандидат, СМИ, ИЦЗН (центр занятости)

**• Входы процесса:**

Под *входами* понимаются те объекты, которые в течение работы процесса изменяются и преобразуются в выходы, (например электронная карта пациента будет являться входом, а не ресурсом, т.к. в ходе работы врач вносит в нее изменения, заполняет ее)

Производственная необходимость, освобождение должности, Кандидат, документы кандидата, нормативные документы(ДИ, ПВТР, кодекс), кандидат на кадровую комиссию, Копии документов, трудовая книжка.

**• Ресурсы:** Все ресурсы, необходимые для нормальной работы подразделения.

**• Человеческие ресурсы**

|                 |               |                     |                   |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|
| Нач.отд. кадров | Инженер по ОТ | Спец. отдела кадров | Кадровая комиссия |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|

**• Техническое и программное обеспечение**

ПК, Оргтехника (сканер, телефон, факс, электронная почта), электронная база ИДЦ,

Программное обеспечение ИДЦ

**• Ресурсы для обеспечения медицинской деятельности (медикаменты, расходные мед, материалы) НЕТ**

**• Управление**

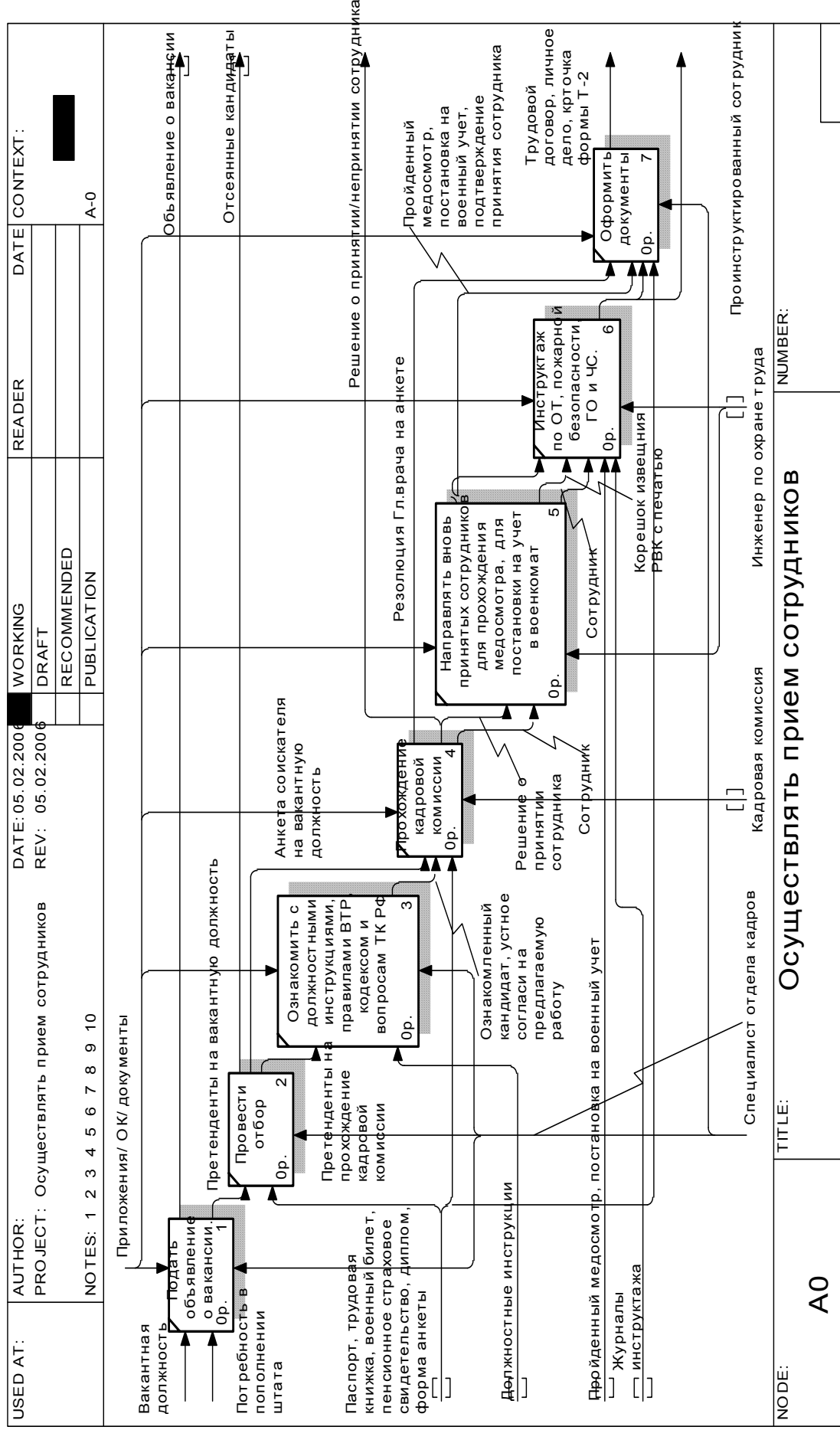
**Контролируемые параметры процесса**

(характеристики, по которым хозяин процесса и высший руководитель могут судить о том, достигаются ли запланированные результаты и насколько результативно и эффективно выполнен процесс)

| №  | Параметр и единица измерения                  | Метод измерения | Кто может измерить                |
|----|---|-----------------|-----------------------------------|
| 1. | Текучесть кадров                              | Да/Нет          | КС                                |
| 2. | Квалифицированность сотрудников (обучаемость) |                 | КС, структурные подразделения, КК |
| 3. | Наличие конфликтных ситуаций                  | Да/Нет          | КС, структурные подразделения, КК |

Авторами была использована методика описания процессов в нотации IDEF0 с использованием программного средства моделирования All fusion process modeler. Эта методика приведена в рекомендациях Р 50.1.028-2001 (Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования). Бизнес-процессы описывают порядок реализации функций с учетом их причинно-следственных связей и фактора времени. Далее должностные инструкции определяют роль конкретного исполнителя в том или ином бизнес-процессе. Рассмотренный метод реализации процессного подхода в сфере управления человеческими ресурсами позволяет иметь более точную информацию на основе системы взаимосвязанных показателей, как по процессу в целом, так и по отдельным его составляющим, организовать целевое управление и обеспечить принятие адекватных мер по устранению выявленных отклонений, а также определять направления для улучшений.

Описание бизнес-процессов проводится с целью их дальнейшего анализа и реорганизации. Целью реорганизации может быть внедрение информационной системы, сокращение затрат, повышение качества обслуживания клиентов, создание должностных и рабочих инструкций и т.п. Внедрение процессного подхода в ИДЦ способствовало автоматизации службы управления персоналом, сделало ее более эффективной. Сотрудники мотивированы точно исполнять процессы, так как несут ответственность за то, чтобы процесс вовремя перешел с этапа на этап. Появилась возможность получать статистические данные об исполнении регламентов процессов, анализ которых позволил выявить источники сокращения издержек и времени на исполнение процессов, что, соответственно, сократило время принятия управленческих решений. Применение процессного подхода позволяет организовать эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую достижения устойчивых конкурентных преимуществ организации в целом.



Осуществлять прием сотрудников

TITLE:

A0

NUMBER:

Рис. 1. Диаграмма процесса приема сотрудников в ИДЦ. Байкальская международная бизнес-школа