УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-1-250-256

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ С ПОМОЩЬЮ ЗАЩИТЫ ФУНКЦИЙ

© *И.М. Жураховская* 2020

*Московский государственный областной университет,
г. Мытищи, Московская область, Россия*

Статья посвящена вопросам оптимизации бизнес-процессов и работы персонала в компании. Автор сосредотачивает внимание на том, что такое карта подразделения и как топ-менеджер должен ее составить; как охарактеризовать основные бизнес-процессы подразделения и показать нагрузку каждого сотрудника; что должно стать итогом защиты функций – оценка, выставленная комиссией, в которую входят генеральный директор, его заместители, финансовый директор и HR-директор. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод о том, что в процессе защиты функций и выявляются возможности для оптимизации. Кроме того, защита функций позволяет достичь сразу несколько целей. Во-первых, руководитель создает полную картину функций подразделения, описывает бизнес-процессы. Во-вторых, он проверяет и фиксирует, какая нагрузка у каждого сотрудника. В-третьих, руководитель делает выводы, не стали ли какие-либо функции и бизнес-процессы менее актуальными, чем прежде.

Ключевые слова: *оптимизация, бизнес-процесс, персонал, защита функций, карта подразделения.*

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES AND PERSONNEL IN THE COMPANY BY PROTECTING FUNCTIONS

© *I.M. Zhurakhovskaya* 2020

*Moscow State Regional University, Mytishchi, Moscow region,
Russian*

The article is devoted to issues of business process optimization and personnel work in the company. The author focuses on what the division map is and how the top manager should make it; How to describe the main business processes of the department and show the workload of each employee. What should be the outcome of the protection of functions – the evaluation presented by the commission, which includes the Director General, his deputies, the Financial Director and the HR Director. The main methods of a research - the analysis of research literature, methods of the theory of management, the theory of the organization. Based on the results

of the study, the author concluded that in the process of protecting functions and identify opportunities for optimization. In addition, the protection of functions allows to achieve several goals at once. First, the manager creates a complete picture of the functions of the department, describes the business processes. Second, he checks and records the workload of each employee. Third, it concludes whether any functions and business processes have become less relevant than before.

Keywords: *optimization, business process, personnel, function protection, department map.*

Введение

Топ-менеджеры анализируют работу своих подразделений, готовят отчет и выступают перед комиссией, в которую входят генеральный директор, его заместители, финансовый директор и HR-директор (он защищается первым, а потом работает в комиссии). В процессе защиты функций и выявляются возможности для оптимизации. Для комиссии необходимо подготовить анкету эффективности каждого руководителя, который защищается, а по итогам происходит распределение топов по категориям. В анкету включается KPI руководителя, результаты оценки, личные достижения в компании за последние пять лет, образование [7]. Такие анкеты особенно полезны, если защищаются 30–50 топов, и со многими членами комиссии не знакомы лично. Комиссия включает руководителей в ту или иную категорию, обозначенную цветом. Например, в красную (самую слабую), розовую (недостаточно эффективную), светло-зеленую (эффективную) или зеленую (высокоэффективную) [8].

Защита функций позволяет достичь сразу несколько целей. Во-первых, руководитель создает полную картину функций подразделения, описывает бизнес-процессы [10]. Во-вторых, проверяет и фиксирует, какая нагрузка у каждого сотрудника. В-третьих, делает выводы, не стали ли какие-либо функции и бизнес-процессы менее актуальными, чем прежде. И самое главное – намечает способы оптимизации. Чтобы задача казалась управленцам более понятной им нужно ответить на следующие вопросы:

- Как организована работа в подразделении?
 - Кто за какой участок несет ответственность?
 - Какими результатами других подразделений пользуются?
- Насколько эффективно?
- Какие результаты выдают для других подразделений? Насколько эффективно?
 - Сколько времени занимают функции (самооценка)?
 - Как измерить эффективность выполнения функции?

Защиту функций можно провести в три этапа:

Этап 1. Подготовка материалов для защиты

На этом этапе топ-менеджеры знакомятся с методикой проекта, кроме

того, каждый из них должен составить карту своего подразделения и подготовить презентацию. На это отводится от двух до четырех недель в зависимости от размера подразделений. Карта подразделения – это информация, которую надо представить на защите функций, в карте каждый руководитель должен отобразить четыре блока информации. Благодаря такому подходу топ-менеджеры станут следовать четкому плану, следовательно, комиссии не придется подстраиваться под индивидуальные подходы каждого автора презентации. Члены комиссии будут знать, о чем и в какой последовательности должен говорить каждый управленец.

Первый блок – расписать цели и бизнес-процессы. По первому блоку информации необходимо установить ограничения: указывать не больше 5 целей и 10 бизнес-процессов. Топ-менеджерам нужно формулировать цели по SMART – ясность и конкретность, измеримость, достижимость, соотнесенность с другими целями, определенность во времени. При этом руководители обязательно должны указать вес каждой цели, в сумме все веса равняются единице. Перечислив основные бизнес-процессы подразделения, топ-менеджер должен также описать, сколько сотрудников занято в каждом процессе и каково именно их участие (в процентах). В данном случае общая сумма процентов не обязательно составляет 100, так как одни и те же специалисты могут участвовать в разных процессах. Когда выступает руководитель, члены комиссии могут его спросить, как он оценил ту или иную компетенцию сотрудника и почему, в какой роли видит сотрудника через три-пять лет [9]. По ответу руководителя можно понять, каких качеств не хватает самому управленцу, насколько сильные сотрудники работают в его команде [5].

Второй блок – полнее раскрыть каждый бизнес-процесс. Принцип: поставщик – функция – потребитель. Руководитель должен рассмотреть каждый бизнес-процесс с такой точки зрения: кто является поставщиком функции (это может быть подразделение, сотрудник или сторонний клиент), в чем функция и кто является исполнителем, а кто – потребителем результатов. Потребителем может выступать либо сторонняя структура или физическое лицо, либо свои сотрудники. Нужно составить на каждый бизнес-процесс отдельную карту. Например, заполняя карту бизнес-процесса «Подбор персонала на должности рабочих», руководитель HR-службы указал в столбце «Внутренний поставщик» – линейный руководитель, в столбце «Основание поставки» – Положение о подборе, «Объект поставки» – Заявка на подбор сотрудника. Есть еще шесть столбцов, которые надо заполнить. В столбце «Действия» глава HR-службы написал: «Обработка заявок, составление плана подбора». В качестве исполнителя указал фамилию менеджера по подбору – Светликова А.Н. Далее он обозначил, сколько времени (в часах в неделю) этот специалист тратит на выполнение функции – 40 часов. В столбце «Результат» HR указал – план подбора, анкета кандидата. В качестве цели использования продукта обозначил «согласование плана и

кандидата». Наконец, в столбце «Потребитель» HR-директор написал должность и фамилию линейного руководителя – Степанов Г.М. [6].

Третий блок – показать, какова нагрузка на персонал и участие каждого сотрудника в различных бизнес-процессах. В сумме на одного сотрудника – 100%. Топ-менеджеры перечисляют всех сотрудников своих подразделений по категориям – начальник подразделения, руководители, специалисты. Указывается должность, Ф.И.О. сотрудника и в процентах его участие в том или ином бизнес-процессе. Бизнес-процессы пронумерованы (в первом блоке), поэтому в таблице указываются только номера процессов, а под ними проценты участия. Фрагмент такой таблицы представлен ниже в табл. 1.

Выслушав информацию по трем блокам, комиссия может задавать следующие вопросы: обеспечены ли процессы ресурсами, какие потери материальных, временных и человеческих ресурсов и где именно выявлены, какой может быть целевая структура подразделения. Члены комиссии увидят, чем занимается подразделение, сколько человек там работает и что конкретно каждый делает. В этот момент у первых лиц компании, как правило, появляются вопросы к докладчикам. Кроме того, комиссия стремится помочь увидеть топ-менеджерам, в чем конкретно и как можно улучшить работу подразделения. Сначала топ-менеджеру лучше провести защиту для руководителей, которые ему подчиняются. Благодаря этому топ-менеджер лучше осмыслит все процессы, которые происходят в его структурных единицах, увидит узкие места, проверит расчеты по оптимизации и сможет использовать наработки подчиненных для своей презентации.

Таблица 1

Загрузка персонала по бизнес-процессам (фрагмент) [4]

Сотрудники подразделения		Участие в бизнес-процессе (проставить вручную), %										Итого загрузка, %
Должность	Ф.И.О.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Руководитель структурного подразделения												
Начальник отдела	Иванов А.А.	10	50	10	10	10	10					100
Руководители внутривидовых подразделений												
Руководитель интернет-проектов	Павлов М.А.			10	10	30	50					100
Руководитель группы маркетинга	Воложина А.В.	10	10	20				50		10		100
Специалисты												
	Петров В.В.	60	40									100
Специалист	Новиков А.А.			10	80				10			100

Разумеется, нужно создать комиссию, которая выслушает доклады руководителей, подчиняющихся топ-менеджеру. В нее войдет сам топ-менеджер и управленцы тех подразделений, с которыми службы, возглавляемые его подчиненными, взаимодействуют. Эти люди могут дать ценные советы. Когда топ-менеджеры будут готовить презентации, им в помощь можно привлечь штатных экспертов или сторонних консультантов. Этим людям топы продемонстрируют предварительный вариант своей презентации. Эксперты взглянут на нее свежим взглядом, заметят недоработки, посоветуют, как их устранить, какие моменты усилить. Помощника из числа экспертов компании может выбрать себе сам топ-менеджер. К консультанту следует обратиться, если деятельность подразделения, которое возглавляет топ-менеджер, очень специфическая, и вряд ли кто-то из коллег сможет задать ему правильные вопросы. Со сторонним экспертом необходимо заключить договор о неразглашении информации [1].

Четвертый блок – составить оптимальную структуру подразделения и указать численность, учитывая те возможности по оптимизации, которые выявлены на защите. Разумеется, оптимальную структуру подразделения невозможно составить, не выявив узкие места. Поэтому комиссия обязательно попросит управленца обозначить их, а также поможет ему их найти. Топ-менеджер должен предложить решение тех проблем, которые выявил, и указать, в чем именно подразделение и компания выиграют, когда проблемы будут урегулированы, насколько можно будет оптимизировать численность.

Этап 2. Защита функций перед комиссией (один день)

Этап 3. Подготовка программы внедрения улучшений, назначаются ответственные и сроки реализации (пять дней)

После того, как комиссия одобрит новую структуру подразделения, решения проблем, способы оптимизации, составляется Протокол решений по организационным изменениям [3]. Все решения фиксируются в нем, а потом прорабатываются каждым топ-менеджером: намечаются схемы реализации, определяются сроки, указываются ответственные (табл. 2).

Часто расчеты улучшений неполные. Чтобы сделать их полными, необходимо уточнить у топ-менеджеров, во-первых, учел ли он, предлагая кого-то включить в штат, налоги, страховые взносы, затраты на организацию рабочих мест. Во-вторых, указал ли, какой будет эффективность предложения в краткосрочной перспективе (первый год) и в долгосрочной. В-третьих, предположить, какими будут негативные последствия, если предложение не будет внедрено.

В заключение статьи подведем основные итоги:

1. Защита функций должна проходить в едином для всех топ-менеджеров формате, поэтому необходимо установить этапы этой процедуры, создать шаблоны, которые топ-менеджеры будут использовать.

Таблица 2

План решений, принятых по итогам защиты функций (фрагмент) [2]

Структурное подразделение/ должность	Действия, не добавляющие ценность	Предлагаемые решения	Ответственные
Отдел кадров	Потеря времени на уточнение информации по штатному расписанию. Потеря времени на сбор табелей от руководителей подразделений. Потеря времени на оповещение сотрудников о необходимости получить зарплатные карты	Разработка регламента ведения и актуализация штатного расписания. Разработка регламента табельного учета и определение механизмов оптимизации процесса сбора табелей. Разработка более эффективного процесса выдачи зарплатных карт	Ведущий специалист Сафонова О.Л.
Менеджер по внутренним коммуникациям	Отсутствует внутренний заказчик для мероприятий по внутренним коммуникациям и развитию корпоративной культуры	Разработка стратегии (политики) внутренних коммуникаций. Определение целей и заказчиков на коммуникационные программы	Руководитель подразделения Песков С.О.

2. Объяснить топ-менеджеров, что комиссия не экзаменует их, а хочет увидеть картину того, как их подразделения функционируют, а также помочь управленцам улучшить работу.

3. Выявляя узкие места в работе своего подразделения, топ-менеджеры показывают комиссии, что проведена аналитическая работа, дана оценка с позиций бизнеса, выявлено, что можно оптимизировать.

Литература

1. Брага И.В. Основные тренды в работе службы персонала // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева, 2019. – С. 3-9.
2. Жураховская И.М. Основные принципы безбюджетного управления в HR-службе // Друкеровский вестник. – 2019. – № 4 (30). – С. 263-270.
3. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Управление персоналом в условиях организационных изменений: методологический аспект // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. – 2015. – № 3. – С. 85-87.
4. Жураховский А.С. Разработка программы оптимизации бизнес-процессов на основе совершенствования системы менеджмента качества продукции производственных компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 86-92.

5. Жураховский А.С. Управление командообразованием в современной организации // *Авиация и космонавтика* – 2017. Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). – 2017. – С. 627-629.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности деятельности персонала на основе совершенствования способов его привлечения // *Друкерровский вестник*. – 2019. – № 5 (31). – С. 172-178.
7. Кузнецова И.В. Показатели риска в системе мотивации менеджмента финансовых компаний // *Друкерровский вестник*. – 2019. – № 3. – С. 184-197.
8. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // *Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева*, 2019. – С. 72-76.
9. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Повышение эффективности развития персонала организации через развитие поликомпетенций // *Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева*, 2019. – С. 86-91.
10. Чекан А.А., Жураховская И.М. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2017. – Т. 79. – № 1 (71). – С. 360-366.

Поступила в редакцию

18.02.2020

Жураховская Ирина Михайловна – кандидат экономических наук, профессор кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, г. Мытищи, Россия.

Zhurakhovskaya Irina M. – Candidate of Economics, professor in the «Human resource management» Department of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24
24, Vera Voloshina str., Mytishchi, 141014, Russia
e-mail: irina-mgou@yandex.ru