

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 658.15

О. А. Курносова, канд. экон. наук, Е. Ю. Руднева, канд. экон. наук,
А. С. Столярова

Автомобильно-дорожный институт
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНБАССА

Предложен метод оценки зрелости бизнес-процессов управления персоналом на промышленных предприятиях. Он позволяет оценить уровень развития системы бизнес-процессов предприятий при переходе от функциональной к процессной организации бизнеса. Осуществлена оценка зрелости бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса» и предложены направления их совершенствования.

Ключевые слова: бизнес-процессы, бизнес-процессы управления персоналом, зрелость бизнес-процессов, оценка зрелости бизнес-процессов, процессный подход

Постановка проблемы

Становление экономической системы Донецкой Народной Республики осуществляется в крайне сложных политических и экономических условиях. Восстановить разрушенную в ходе боевых действий промышленную инфраструктуру невозможно на базе старых технологий и в условиях дефицита финансовых ресурсов. Одной из ключевых проблем является острая нехватка квалифицированных кадров в различных видах экономической деятельности. В данных обстоятельствах инновационная стратегия должна стать определяющим вектором восстановления и развития промышленных предприятий Республики. Приоритетным направлением инновационной активности является совершенствование бизнес-процессов предприятий. Однако любые организационные изменения сопряжены со значительными рисками сопротивления со стороны сотрудников. Важно не только донести необходимость нововведений, но и обеспечить их восприятие сотрудниками. Эффективное управление персоналом в значительной степени влияет на качество труда, на вклад сотрудников в достижение целей развития предприятий. Успешная реализация стратегии управления персоналом не только обеспечивает режим нормального функционирования, но и создает фундамент будущего успеха предприятий, ориентируя на достижение максимально возможных положительных результатов деятельности за счет реализации интеллектуального потенциала сотрудников.

Анализ исследований и публикаций

Теоретическую базу процессного подхода к управлению формируют труды Дж. Барни, М. Имаи, Х. Итами, К. Камерона, Р. М. Кантера, Р. С. Каплана, Э. Кемпбелла, С. Кермалли, Дж. Льюиса. Развитие методологии процессного управления отражено в трудах К. Маркхэма, Д. П. Нортон, Р. Румельта, М. Робсона, Ф. Тротвайна, Ф. Уллаха, Э. Ульвика, М. Хаммера, Ч. Харви, Г. Хэмела, Дж. Чампи и др. Разработкам методов и моделей принятия решений в процессе внедрения процессного подхода в практику отечественной управленческой деятельности посвящены работы В. Г. Елиферова, В. А. Зинченко, Н. А. Кизима, Р. Н. Лепы, В. В. Репина, А. В. Сидоровой, А. А. Пилипенко, Ю. С. Погорелова, Н. И. Чухрай и др. Несмотря на значительный вклад ученых в развитие теории и практики процессного подхода к управлению, в настоящее время вопросы управления персоналом промышленных предприятий в процессе совершенствования их бизнес-процессов (БП) изучены фрагментарно.

Цель исследования – предложить метод оценки зрелости бизнес-процессов управления персоналом предприятий для определения уровня их развития при переходе от функциональной к процессной организации бизнеса и выработки управленческих решений в процессе организационных изменений.

Основные результаты исследования

Инновационная модель развития мировых промышленных компаний обусловила переход от рынка производителя, где приоритетом деятельности была высокая эффективность работы и гибкость производственно-экономических систем, к рынку потребителя, для успеха работы на котором предприятия обязаны гибко реагировать на ускоряющиеся изменения во внешней среде, непрерывно улучшая качество продукции и сервиса и совершенствуя системы управления и бизнес-процессы. В [1, с. 9] отмечено: «В настоящее время становится все более очевидным: для поддержки необходимого уровня конкурентоспособности предприятия необходимы существенные изменения и модернизация всех аспектов его функционирования путем внедрения процессного подхода к управлению... В современных условиях не продукты, а процессы их создания и развития приносят долгосрочный эффект. Следовательно, оптимизация бизнес-процессов становится одним из приоритетных заданий для поддержки жизнедеятельности предприятия».

Внедрение в практику менеджмента процессного подхода определяет выделение сети бизнес-процессов и управление ими по циклу PDCA (Plan (планирование процесса) – Do (выполнение процесса) – Check (анализ показателей эффективности процесса) – Act (корректирование процесса)), включая внутренний аудит процессов и мониторинг удовлетворенности клиентов на каждом этапе управленческого цикла [2, с. 23]. Как можно заметить, ключевым понятием при этом является бизнес-процесс.

Анализ литературы показал, что несмотря на некоторые корректировки, существенных различий в трактовке категории «бизнес-процесс» различными авторами нет. Бизнес-процесс определяют «...как комплекс действий, в которых на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат» М. Хаммер и Дж. Чампи [3, с. 55]. Согласно Дж. Харрингтону, бизнес-процесс – это «...логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю» [4, с. 13]. «Процессы – это связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами» – отмечает А. В. Шеер [5, с. 7]. Следующее определение: «Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательности работ), которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, предоставляющие ценность для потребителя» дают В. В. Репин и В. Г. Елиферов [1, с. 23]. В приведенных определениях нет существенных различий, а термины «процесс» и «бизнес-процесс» в экономической литературе часто отождествляются. Последнее определение БП обобщает предыдущие, поэтому, на наш взгляд, это самая удачная трактовка данного термина, которая соответствует исследованию предприятий как сложных экономических систем.

Следует отметить, что при планировании организационных изменений важно проанализировать и документально зафиксировать всю систему взаимосвязанных процессов. Для предприятий определены три группы бизнес-процессов, которые подлежат регламентации: основные; вспомогательные (обеспечивающие); административные (бизнес-процессы управления). В рамках процессов выделяют типовые подпроцессы и процессы нижних уровней. Все они подлежат системному описанию, т. е. для каждого БП вводится идентификатор, имя, целевое назначение, владелец процесса, исполнители, определяются входы и выходы, ресурсы. Пакет документации по процессам должен включать регламент БП, положения о подразделениях и должностные инструкции. В ходе регламентации процессов часто выявляют

необходимость организационных инноваций в компании, что влечет изменение размеров процессов, их владельцев и способов взаимодействия, поэтому и проект системы управления БП претерпевает изменения. Только после оптимизации процессов и полного согласования документации по ним со всеми участниками работ регламентные документы утверждаются. Общая схема управления БП представлена на рисунке 1.

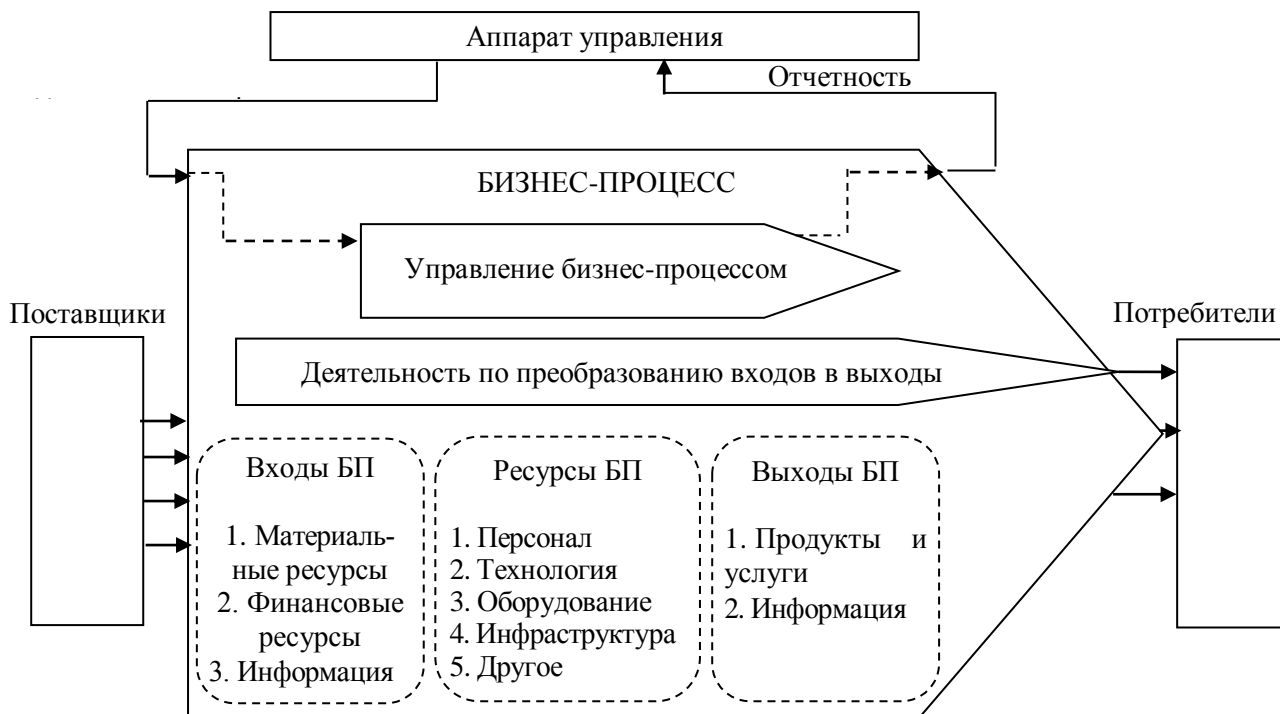


Рисунок 1 – Схема управления бизнес-процессами предприятий [6, с. 18–20]

Управление бизнес-процессами должно базироваться на определении способности предприятий совершенствовать и улучшать свои БП. В силу сложности реализации управленческих функций на каждом этапе изменений требуется их формализация.

Прежде всего необходимо определить уровень развития системы управления бизнес-процессами при переходе от функциональной к процессной организации бизнеса. Однако это сопряжено с определенными трудностями, т. к. в настоящее время не существует универсальных методов оценки уровня развития бизнес-процессов. В основном существующие методы базируются на модели зрелости (СММ – Capability Maturity Model), которая была разработана в 1991 г. в Институте программной инженерии при Университете Карнеги-Меллон. Это система управления качеством, описанная в стандартах серии ISO/IEC TR 15504-СММ и предназначенная для оценки зрелости процессов в компаниях, занимающихся разработкой и поддержкой программного обеспечения [7]. Модель зрелости описывает основные этапы эволюционного развития бизнес-процессов от начального уровня до уровня качественного и эффективного управления ими. Следовательно, уровень зрелости бизнес-процессов показывает насколько они определены, управляемы, предсказуемы, измеримы, контролируемы и результативны. В настоящее время модель зрелости получила широкое развитие и применяется для оценки различных аспектов управления [8–13].

Эксперты и консультанты компании «БИГ» отмечают, что заложенные в модели зрелости идеи актуальны в управлении бизнес-процессами предприятий различных видов экономической деятельности. Специалисты компании считают, что оценка зрелости процессов важна для тех компаний, которые внедряют процессный подход в практику управления. Она направлена на определение того, насколько четко описана последовательность работ и процедур в рамках процесса, каким образом и насколько возможно воздействие на процесс, существуют ли критерии эффективности процесса, возможен ли контроль и коррекция откло-

нений от заданной цели [14].

В связи с этим в [15] нами усовершенствована модель зрелости для всей сети бизнес-процессов промышленных предприятий. Систему управления бизнес-процессами целесообразно представить в следующем виде:

$$S_{БП} = (W_{БП_{осн}}; W_{БП_{об}}; W_{БП_{адм}}), \quad (1)$$

где $W_{БП_{осн}}$ – сеть основных бизнес-процессов;

$W_{БП_{об}}$ – сеть обеспечивающих бизнес-процессов;

$W_{БП_{адм}}$ – сеть административных бизнес-процессов [15, с. 107].

Для оценки зрелости бизнес-процессов обобщено 40 критериев, в соответствии с которыми определяется уровень зрелости каждого подпроцесса управления персоналом. Предлагается оценивать степень соответствия каждой характеристики БП предприятия требованиям процессного подхода по методике PDCA на основе балльной оценки по шкале от 0 до 5. Максимальное количество баллов, которое может быть набрано, – 200. Делением фактической оценки на максимум определяется зрелость БП. Средний уровень зрелости системы бизнес-процессов определяется с помощью средней арифметической уровней зрелости основных, обеспечивающих и административных БП. Его значение позволяет судить о способности предприятия к совершенствованию бизнес-процессов. Организационные изменения, предполагающие реорганизацию и оптимизацию бизнес-процессов предприятий, позволяют повысить уровень их зрелости.

В зависимости от количественной оценки предложена классификационная шкала уровней зрелости БП. Ее количественная градация представлена в виде классической шкалы Харрингтона, которая предназначена для управления качеством процессов [16]. Это позволяет согласовать мероприятия улучшения БП с общей стратегией управления качеством на предприятии. Характеристика уровней зрелости представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация уровней зрелости системы бизнес-процессов предприятий [15, с. 108–110]

№ п/п	Уровень зрелости БП	Количественное значение, %
1	Нулевой	0
2	Начальный	0–20
3	Потенциальный	20–37
4	Стандартный	37–64
5	Прогнозируемый	64–80
6	Оптимизируемый	80–100

Отклонение фактического уровня зрелости от максимального (100 %) характеризует степень риска (или в терминах процессного подхода – разрыв) при выполнении БП и определяет область управленческих решений для их совершенствования. Арсенал методов и инструментов управления организационными изменениями весьма широк и ориентирован на совершенствование и изменение различных подсистем предприятий. Их выбор зависит от типа реализуемых новшеств и определяется стратегической целесообразностью.

В данном исследовании представлена апробация предложенного подхода для оценки зрелости бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса». Управление персоналом относится к административным бизнес-процессам. В рамках бизнес-процесса «управление персоналом» выделены и описаны следующие подпроцессы: «планирование персонала», «подбор персонала», «прохождение испытательного срока», «увольнение персонала», «кадровый учет», «учет отпусков», «перевод персонала», «подготовка статистической отчетности», «мотивация и оплата труда», «обучение и развитие персонала», «планирование карье-

ры», «разработка должностных инструкций». Для оценки их зрелости с целью дальнейшего совершенствования было проведено интервьюирование специалистов ПАО «Энергия Донбасса». Респондентам было предложено оценить способность предприятия к совершенствованию бизнес-процессов на основе 40-ка критериев, в соответствии с которыми по рейтинговой шкале от 0 до 5 оценивались характеристики, присущие для каждого бизнес-процесса. В таблице 2 представлен пример оценки уровня зрелости бизнес-процесса «Планирование персонала».

Таблица 2 – Оценка зрелости бизнес-процесса «Планирование персонала»

№	Требования к бизнес-процессу	Степень соответствия в баллах					
		0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Требования к владельцу бизнес-процесса.							
Ответственность руководства							
1.1.	Полномочия и ответственность владельца бизнес-процесса четко определены				+		
1.2.	Владелец получает информацию о ходе бизнес-процесса (есть установленная форма отчета)				+		
1.3.	Владелец производит анализ выполнения БП		+				
1.4.	Владелец принимает управленческие решения (корректирующие действия)			+			
1.5.	Принятые решения документируются (в инструкциях и регламентах)					+	
2. Границы бизнес-процесса							
2.1.	Границы бизнес-процесса четко определены и зафиксированы документально		+				
2.2.	Границы функциональных подразделений бизнес-процесса четко определены		+				
3. Регламентирующие документы							
3.1.	Существует действующее Описание бизнес-процесса		+				
3.2.	Существует действующее Положение о подразделениях				+		
3.3.	Существуют действующие должностные инструкции				+		
3.4.	Существуют действующие внутренние стандарты по выполнению работ по бизнес-процессу				+		
3.5.	Выполняется процедура документооборота				+		
3.6.	В регламентах (методиках) существуют указания по действиям в случае отклонения					+	
3.7.	В регламентах существуют указания по документированию результатов деятельности					+	
4. Выходы бизнес-процесса							
4.1.	Выходы четко определены			+			
4.2.	Клиенты каждого выхода БП четко определены			+			
4.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) параметров на каждый выход БП				+		
4.4.	Каждый выход закреплен за исполнителем				+		
4.5.	Действует система контроля качества выходов БП				+		
5. Входы бизнес-процесса							
5.1.	Входы четко определены					+	
5.2.	Поставщики каждого входа БП четко определены			+			

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
5.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований на каждый вход БП			+			
5.4.	Каждый вход закреплен за ответственным исполнителем			+			
5.5.	Действует система контроля качества входов			+			
6. Ресурсы							
6.1.	Ресурсы бизнес-процесса четко определены					+	
6.2.	Существует спецификация (форма, содержание, время, критерии) требований к каждому ресурсу					+	
6.3.	Каждый ресурс закреплен за ответственным исполнителем (поставщиком, материально-ответственным лицом)					+	
7. Показатели бизнес-процесса. Мониторинг и улучшения							
7.1.	Разработана система показателей эффективности БП			+			
7.2.	Используется система показателей эффективности БП			+			
7.3.	Разработана система показателей продукта БП			+			
7.4.	Используется система показателей продукта БП			+			
7.5.	Разработана система показателей для оценки удовлетворенности клиентов бизнес-процесса					+	
7.6.	Оценивается уровень удовлетворенности клиентов БП			+			
7.7.	Разработаны критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации			+			
7.8.	Используются критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации				+		
7.9.	Управленческие решения в нештатной ситуации принимаются				+		
7.10.	Планирование улучшений производится					+	
7.11.	Корректирующие действия разрабатываются				+		
7.12.	Корректирующие действия внедряются			+			
7.13.	Эффективность корректирующих действий анализируется и контролируется			+			
Итого по столбцам		0	4	15	12	9	0
Итого баллов		91					
Уровень зрелости бизнес-процесса		$\frac{91}{200} \cdot 100 = 45,5 \%$					

Аналогично оценена зрелость остальных бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса». Результаты оценки зрелости сети бизнес-процессов управления персоналом обобщены в таблице 3.

Результаты оценки иллюстрируют, что наибольший вклад в развитие системы БП управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса» имеют такие бизнес-процессы, как кадровый учет (58,5 %), учет отпусков (53,0 %), прохождение испытательного срока (48,5 %). Это закономерно, т. к. именно эти процессы, по мнению большинства специалистов по управлению БП, поддаются регламентации и оптимизации.

Уровень зрелости системы бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса», равный 45,5 %, позволяет сделать вывод, что на анализируемом предприятии стандартный уровень зрелости бизнес-процессов управления персоналом, деятельность частично стандартизирована.

Таблица 3 – Результаты оценки зрелости бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса»

№ п/п	Наименование бизнес-процесса	Уровень зрелости БП, %	Отклонение от максимума, %
1.	Планирование персонала	45,5	54,5
2.	Подбор персонала	34,0	66,0
3.	Прохождение испытательного срока	48,5	51,5
4.	Увольнение персонала	34,0	66,0
5.	Кадровый учет	58,5	41,5
6.	Учет отпусков	53,0	47,0
7.	Перевод персонала	37,0	63,0
8.	Подготовка статистической отчетности	29,5	70,5
9.	Мотивация и оплата труда	34,5	65,5
10.	Обучение и развитие персонала	48,0	52,0
11.	Планирование карьеры	47,0	53,0
12.	Разработка должностных инструкций	34,0	66,0
Уровень зрелости системы БП управления персоналом		44,7	55,3

Минимальный уровень зрелости имеет бизнес-процесс «подготовка статистической отчетности» (29,5 %), что указывает на несовершенство действующей системы управления данными на предприятии и отсутствие действенных инструментов обработки статистической информации, необходимой для целей оперативного, тактического и стратегического управления. Низкий уровень зрелости имеет большинство бизнес-процессов управления персоналом. В частности, уровень зрелости БП «мотивация и оплата труда» равен 34,5 %, что указывает на необходимость внедрения современных инструментов мотивации для обеспечения эффективности организационных изменений на предприятии.

Отсутствие единой информационной системы планирования управления персоналом на анализируемом предприятии не обеспечивает достаточной прозрачности в организации кадровой деятельности. В настоящее время на ПАО «Энергия Донбасса» описаны и регламентированы отдельные бизнес-процессы на уровне конкретных операций, проводится обучение персонала. Это позволяет повышать производительность труда специалистов и служащих. В рамках инновационных проектов реализуются мероприятия по минимизации затрат и повышению эффективности деятельности предприятия. Разработана, но фрагментарно выполняется система стандартов БП, единых для всей компании. Процессы описаны на уровне отдельных блоков работ, но не определены детальные взаимосвязи между ними. Управление бизнес-процессами недостаточно эффективно. База знаний предприятия рассматривается как ресурс, необходимый персоналу для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности.

Отклонение фактического уровня зрелости бизнес-процессов управления персоналом от максимального определяет разрыв, т. е. область управленческих решений для их совершенствования путем внедрения современных методов и моделей управления персоналом. Среди них могут быть такие кадровые процессные инновации, как:

- коучинг;
- менеджмент знаний;
- система воспроизводства менеджмента;
- Assessment Center и различные методы оценки персонала;
- управление ключевыми компетенциями (грейдинг);
- система управления результативностью работников (Performance Development System – PDS);

- концепция employee empowerment – «вовлечение сотрудников»;
- создание эффективных управленческих команд;
- ретиминг (reteaming);
- тайм-менеджмент и др.

Выводы

Таким образом, внедрение процессного подхода предполагает оптимизацию бизнес-процессов и перманентное улучшение качества организации бизнеса. Важная роль при этом отводится сотрудникам, которые являются носителями интеллектуального капитала предприятия. В современных условиях интеллект человека рассматривается как особый вид ресурса, внедренный в производство посредством инноваций. Грамотная стратегия управления персоналом обеспечивает мотивацию и заинтересованность персонала в инновациях, что даст долгосрочный кумулятивный эффект развития предприятий. Применение метода оценки зрелости бизнес-процессов позволяет структурировать управление ими при переходе от функциональной к процессной организации бизнеса и выявить те области и сферы управленческой деятельности, которые в первую очередь требуют совершенствования. Внедрение предложенного метода в практику менеджмента позволяет повысить обоснованность и прозрачность управленческих решений в процессе управления организационными изменениями на предприятиях.

Список литературы

1. Кизим, М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
2. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
3. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – 4-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
4. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген ; пер. с англ. – СПб : АЗБУКА БМикро, 2002. – 342 с.
5. Шер, Вильгельм А. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. Вильгельм Шер ; пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Просветитель, 1999. – 173 с.
6. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
7. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM) / пер. с англ. А. С. Агапова [и др.]. – М. : Книга и бизнес, 2001. – 348 с.
8. Рябкин, В. Модель зрелости процессов разработки программного обеспечения (SW-CMM. Capability Maturity Model for Software) [Электронный ресурс] / В. Рябкин. – Режим доступа: <http://www.ryabikin.com/sw-cmm/index.htm>.
9. Петренко, С. Стандарт Cobit [Электронный ресурс] / С. Петренко // Интернет-издание о высоких технологиях. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/security2004/standard/index4.shtml>.
10. Системное развитие организационной зрелости через развитие персонала [Электронный ресурс] // Школа корпоративного тренинга. – Режим доступа: <http://www.ctschool.ru/content/view/255/100/>.
11. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер ; пер с англ. – М. : Пресс, 2003. – 320 с.
12. Buteau, V. L. CMMI for Services: Guidelines for Superior Service / V. L. Buteau, E. C. Forrester, S. Shrum. – Addison-Wesley Professional, 2009. – 720 p.
13. Sivi, M. J. CMMI and Six Sigma: Partners in Process Improvement / J. M. Sivi, M. L. Penn, R. W. Stoddard ; 1st edition. – Addison-Wesley Professional, 2007. – 368 p.
14. «Шкала зрелости» и совершенствование процессов компании [Электронный ресурс] // Бизнес Инжиниринг Групп : официальный сайт компании. – Режим доступа: <http://bigc.ru/publications/bigcspb/shkala.php>.
15. Сидорова, А. В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций : монография / А. В. Сидорова, О. А. Курносова. – Донецк : ДонНУ, 2011. – 204 с.
16. Harrington, E. C. Jr. The desirability Function / E. C. Jr. Harrington // Industrial Quality Control, 1965. – April. V. 21. – № 10. – P. 494-498.

О. А. Курносова, Е. Ю. Руднева, А. С. Столярова
Автомобильно-дорожный институт
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка
Инструментарий процессного подхода в управлении персоналом
на промышленных предприятиях Донбасса

Восстановление разрушенных в ходе боевых действий и дальнейшее развитие промышленных предприятий Донецкой Народной Республики возможно только на инновационной основе. Совершенствование и оптимизация бизнес-процессов являются приоритетным направлением инновационного развития отечественных предприятий, для обеспечения реализации стратегии которого необходимо привлечение значительного интеллектуального капитала в лице высоко профессиональных сотрудников компаний. Вместе с тем, любые организационные изменения всегда сопряжены со значительными рисками сопротивления персонала. Поэтому важно на каждом этапе оценивать зрелость бизнес-процессов управления персоналом и своевременно принимать управленческие решения, направленные на внедрение кадровых процессных инноваций, позволяющих повысить мотивацию сотрудников и их восприятие инноваций.

Предложен метод оценки зрелости бизнес-процессов промышленных предприятий. Апробация метода осуществлена на основе оценки зрелости бизнес-процессов управления персоналом ПАО «Энергия Донбасса», результаты которой показали, что большинство подпроцессов управления персоналом имеют невысокую зрелость и требуют реорганизации. В частности, уровень зрелости БП «мотивация и оплата труда» равен 34,5 %, что указывает на необходимость внедрения современных инструментов мотивации для обеспечения эффективности организационных изменений на предприятии.

Применение метода оценки зрелости бизнес-процессов позволяет структурировать управление ими при переходе от функциональной к процессной организации бизнеса и выявить те области и сферы управленческой деятельности, которые в первую очередь требуют совершенствования. Внедрение предложенного метода в практику менеджмента позволяет повысить обоснованность и прозрачность управленческих решений в процессе управления организационными изменениями на предприятиях.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗРЕЛОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

О. А. Kurnosova, E. Yu. Rudneva, A. S. Stoliarova
Automobile and Highway Institute of Donetsk National Technical University, Gorlovka
Tools for Process Approach to the Personnel Management at Donbas Industrial Enterprises

Restoration of DPR's industrial enterprises destroyed during the hostilities and their further development is possible only on the innovative basis. Business processes improvement and optimization are priority directions of the innovative development of domestic enterprises. To implement this strategy it is necessary to attract significant brain capital represented by highly professional company employees. At the same time, any organizational changes are always associated with significant risks of personnel opposition. Therefore, it is important to estimate maturity of business processes of the personnel management at each stage and in proper time make managerial decisions directed at the introduction of personnel process innovations allowed to enhance employees' motivation and their perception of innovations.

Estimation method of the business processes maturity at industrial enterprises is suggested. The method approbation has been carried out based on the maturity estimation of the personnel management business processes at the PLC «Donbas Energy». Its results have shown low maturity of personnel management subprocesses and the necessity of their reorganization. In particular the maturity level of such business processes as «motivation and labour remuneration» is 34,5 %, it indicates the need to introduce modern motivation tools to ensure the efficiency of organizational changes at the enterprise.

The estimation method application of the business processes maturity allows to structure their management during the transition from functional to process business organization and to identify those areas and spheres of

managerial activity, which require improvement first of all. The introduction of the proposed method into management practice allows to enhance validity and transparency of managerial decisions in the course of organizational changes management at enterprises.

BUSINESS PROCESS, PERSONNEL MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES, BUSINESS PROCESSES MATURITY, MATURITY ESTIMATION OF BUSINESS PROCESSES, PROCESS APPROACH

Сведения об авторах:

О. А. Курносова

SPIN-код: 3815-8530
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0333-0182>
ResearcherID: H-9755-2016
Google Scholar ID: 7G2VSM0AAAAJ
Телефон: +38 (050) 636-53-99,
+38 (071) 353-28-39
Эл. почта: kurnosova.olesya@mail.ru

Е. Ю. Руднева

SPIN-код: 8572-9465
Телефон: +38 (071) 392-20-32
Эл. почта: rudneva_elena@mail.ru

А. С. Столярова

SPIN-код: 1809-0634
Телефон: +38 (071) 437-11-57
Эл. почта: alinuch78@mail.ru

Статья поступила 23.11.2018

© О. А. Курносова, Е. Ю. Руднева, А. С. Столярова, 2019

Рецензент: Н. А. Селезнева, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»