

ТЕМА №10
«РЕИНЖИНИРИНГ
ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ»

Литература:

1. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для студентов вузов. Под ред. И.А. Максимцева - М: ЮРАЙТ; 2016 г.
2. Сергеев А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов.- Постоянный URL статьи <http://www.elitarium.ru>
3. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2007.- 288 с.

Учебные вопросы:

1. Сущность и методы реинжиниринга.
2. Персонал как объект реинжиниринга
3. Разработка модели управления персоналом

Сущность и методы реинжиниринга

Реинжиниринг рассматривается как относительно новое эффективное направление теории менеджмента, превращающее конструирование (проектирование) бизнеса в инженерную деятельность.

Он направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов.

В настоящее время в теории реинжиниринга существуют два **основных** подхода:

- ▣ «революционный», опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способ ведения бизнеса, организационную структуру, внутреннюю структуру предприятия) и внедрение нового;
- ▣ «эволюционный», основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Объектом реинжиниринга, являются процессы.
При этом под процессом понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат.

Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах, позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата. Тем самым, реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Как свидетельствует практика, есть три типа предприятий, для которых применение реинжиниринга необходимо и целесообразно в первую очередь:

- предприятия, находящиеся в кризисной ситуации – для них это скорее вопрос выживания;
- предприятия, чье руководство предвидит неизбежность возникновения проблем. Такие проблемы могут быть связаны, например, с появлением новых конкурентов, изменением запросов потребителей, изменением экономического окружения и т.п.;

- предприятия-лидеры, не имеющие проблем ни сейчас, ни в обозримом будущем. Они не удовлетворены достигнутым состоянием бизнеса, проводят агрессивную политику и хотят добиться большего.

В ходе развития метода выяснилось, что он применим как к малым, так и к крупным предприятиям, а также в розничной торговле, банках и страховых компаниях, а также в государственных и других институтах общественного сектора экономики.

Независимо от вида предприятия, сходные черты имеют не только принципы реинжиниринга, но и его результаты. Так, новые бизнес-процессы обычно имеют **существенные отличительные свойства**. К ним относятся:

- ▣ реинтеграция, или горизонтальное сжатие процесса (несколько операций объединяются в одну);
- ▣ вертикальное сжатие процесса (исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения);

- ▣ перемещение работы внутри организации независимо от границ между ее функциональными подразделениями;
- ▣ совмещение или переход к одновременному выполнению ранее последовательных работ;
- ▣ уменьшение проверок и управляющих воздействий;
- ▣ минимизация согласований;
- ▣ преобладание смешанного централизованно/децентрализованного подхода.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре следующих этапа.

На первом этапе формируется образ будущего предприятия на основе спецификации текущего состояния и основных целей предприятия, его стратегий, потребности клиентов и т.п.

На втором этапе создается модель предприятия для его детального описания, идентифицируются и документируются действующие на предприятии бизнес-процессы, определяется стоимость и оценивается эффективность существующих бизнес-процессов.

На третьем этапе разрабатываются новые бизнес-процессы:

- перепроектируются бизнес-процессы;
- разрабатываются бизнес-процессы предприятия на уровне трудовых ресурсов;
 - устанавливаются поддерживающие информационные системы.

На четвертом этапе осуществляется внедрение перепроектированных процессов, что предполагает интеграцию и тестирование разработанных процессов и т.п.

Практический опыт свидетельствует об эффективности реинжиниринга при решении задач, связанных с необходимостью:

- ▣ сократить время принятия решений на конкретном этапе жизненного цикла продукции (услуги);
- ▣ снизить материальные затраты, трудоемкость или повысить производительность труда;
- ▣ уменьшить длительность цикла от начала разработки нового изделия до его производства.

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение методов реинжиниринга. Наиболее основными из них являются:

1. Вовлечение в процесс как можно меньше ресурсов.
2. Выполнение процесса самим клиентом или поставщиком.
3. Создание множества версий сложных процессов.
4. Уменьшение длительности цикла.
5. Объединение нескольких работ в одну.
6. Упрощение работ.
7. Устранение излишних или длинных потоков.

Персонал как объект реинжиниринга

Объектом практического реинжиниринга, являются бизнес-процессы. Вместе с тем процессный подход может быть применим как к бизнесу в целом, так и к ресурсам предприятия, в том числе и к персоналу, в силу следующих причин:

- 1. Значимость персонала для современного состояния отечественных предприятий.**

Проблемы обеспечения занятости и социальной защищенности работников, содержания социальных объектов существенно влияют на конечные показатели деятельности предприятий.

2. **Стратегический характер проблем, связанных с персоналом предприятия.** Поддержание существующего бизнес-процесса возможно лишь до определенного уровня численности и структуры персонала, затрат на его воспроизводство. Превышение пороговых значений остановит сам бизнес-процесс.

3. Значение персонала для реинжиниринга обусловлено тесным переплетением вещественных и личных факторов производства. Например, на предприятиях технологическая взаимозависимость различных работ дополняется социальными зависимостями.

4. При реинжиниринге важно учитывать экономические и социальные аспекты. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение работников. Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии.

5. Персонал может быть позитивным фактором реинжиниринга бизнес-процессов.

Стратегический успех предприятия с этих позиций объясняется различными возможностями работников (включая интеллект, упорство, энтузиазм и т.п.). При этом ведущим фактором является их стремление занять определенное положение в будущем обновленном предприятии.

По нашему мнению, при реинжиниринге персонала необходимо комплексно учитывать факторы, связанные с бизнес-процессом и системой рабочих мест предприятия.

В литературе по реинжинирингу приводится несколько вариантов политики предприятия по отношению к рабочим местам, которые в результате процесса улучшений оказались ненужными.

Вариант 1. Предприятие может гарантировать, что не будет увольнений и объявить, что все должны быть готовы сменить свою должность или профессию. Такие предприятия сокращают свою численность за счет естественной убыли, т.е. ухода работников на пенсию и естественной текучести кадров.

Вариант 2. Предприятие может признать, что у него появились лишние работники, но решать эту проблему собирается на добровольной основе.

Преимущество такого подхода - в уменьшении опасений перед радикальными изменениями. Недостаток связан с тем, что предприятие не может контролировать, кто именно уволится. Часто это наиболее талантливые и уверенные в себе сотрудники, готовые рискнуть, тогда как менее ценные работники остаются на предприятии, соглашаясь на любые условия.

Вариант 3. Предприятие может признать появление лишних работников и решать эту проблему прямым путем, разрабатывая программу принудительного увольнения.

Стратегически это наиболее выгодный вариант, так как, во-первых, он обеспечивает получение выгод почти немедленно, а, во-вторых, остаются наиболее ценные сотрудники. Однако такая политика наталкивается на ограничения, связанные с сохранением предприятия как целостного производственного и социального организма.

Объектом реинжиниринга персонала являются процессы его воспроизводства. Анализ практических вопросов свидетельствует об актуальности правильного их описания. Экономическая литература по этим вопросам весьма многочисленна, но не дает исчерпывающего ответа.

Заметим, что концепция фаз воспроизводства рабочей силы в организационно-техническом отношении малопригодна при решении реальных вопросов управления.

Предлагаемый нами подход связан с выделением этапов **жизненного цикла персонала** предприятия. Под этапом жизненного цикла мы понимаем однородные процедуры, применяемые предприятием для регулирования воспроизводства персонала. Сравнительная характеристика жизненного цикла товара и персонала приведена в таблице 1. Выделенные этапы жизненного цикла и связи между ними характеризуют возможные объекты реинжиниринга персонала и поддаются дальнейшей конкретизации по формам, разновидностям, технологии осуществления.

Таблица 1 Сравнительная характеристика жизненного цикла товара и персонала

Этапы жизненного цикла товара	Этапы жизненного цикла персонала предприятия
Маркетинг	Определение потребности в персонале.
Проектирование и разработка продукции Технологическая подготовка производства	Проектирование трудовых процессов и рабочих мест. Организационное проектирование.
Материально-техническое снабжение	Профессиональная ориентация. Набор (поиск и найм).
Производство	Подготовка квалифицированных работников.
Контроль качества продукции	Аттестация и оценка работников. Профессиональный отбор.
Упаковка	Трудовые контракты. Оформление и ведение документации по кадрам.

Хранение	Формирование резерва на выдвижение.
Транспортировка	Внешняя и внутренняя доставка работников к месту работы или проживания
Реализация и распределение продукции	Расстановка. Должностные и профессиональные перемещения. Ротация кадров.
Монтаж	Вводное обучение. Профессиональная адаптация.
Эксплуатация	Организация и нормирование труда. Стимулирование и оплата труда. Условия и безопасность труда. Режим рабочего времени. Обеспечение трудовой дисциплины.
Техническая помощь и обслуживание	Переподготовка. Повышение квалификации.
Управление в процессе производства	Воспитание (создание благоприятных

Приведенная классификация имеет практическое значение не сама по себе, а в органической связи с реинжинирингом персонала.

С учетом этого, реинжиниринг персонала по сути означает установление и поддержание определенного сочетания между этапами жизненного цикла в единстве внешнего и внутреннего аспектов.

Разработка модели управления персоналом

В настоящее время общепризнано, что реинжиниринг невозможен без моделирования исследуемого объекта. При реинжиниринге фактически пересматривается модель бизнеса, т. к. появляются новые способы деятельности предприятия.

Моделирование процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций.

При этом модель должна:

- ▣ отвечать требованиям формализации процессов;
- ▣ выявлять недостатки процессов, влияющие на эффективность;
- ▣ содержать изменяющиеся параметры и структурные характеристики процессов.

В модели предприятия целесообразно выделить два вида процессов:

1) **продуктовые** - множество законченных состыкованных действий, которые в совокупности создают продукцию или услугу;

2) ресурсные - единый воспроизводственный цикл движения конкретного ресурса.

С системных позиций, представляется обоснованным рассматривать персонал в качестве одного из ресурсов предприятия.

Причем важно описать, как этапы жизненного цикла персонала соотносятся с продукцией (услугами). Процессы, связанные с персоналом предприятия, имеют своей целью ресурсное обеспечение бесперебойного и эффективного выполнения соответствующих этапов жизненного цикла продукции (услуги).

Иными словами, использование персонала предприятия - это процесс осуществления деятельности предприятия на каком-либо этапе жизненного цикла выпускаемой им продукции.

Как уже отмечалось ранее, организация любого процесса характеризуется типом специализации и может быть технологической или предметной.

С учетом этого целесообразно выделить четыре базовых варианта соотношения ресурсных и продуктовых потоков (процессов), представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Соотношение ресурсных и продуктовых потоков (процессов).

Организация ресурсных потоков (процессов)	Организация продуктовых потоков (процессов)	
	технологическая	предметная
технологическая	вариант 1	вариант 2
предметная	вариант 3	вариант 4

Вариант 1: и ресурсные, и продуктовые процессы организованы по технологическому принципу (например, подготовка кадров осуществляется централизованно для всех этапов жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по технологическому принципу).

Вариант 2: ресурсные процессы организованы по технологическому принципу, а продуктовые - по предметному (например, подготовка кадров осуществляется централизованно для всех этапов жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по предметному принципу).

Вариант 3: ресурсные процессы организованы по предметному принципу, а продуктовые - по технологическому (например, подготовка кадров осуществляется децентрализованно для конкретного этапа жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по технологическому принципу).

Вариант 4: и ресурсные, и продуктовые процессы организованы по предметному принципу (например, подготовка кадров осуществляется децентрализованно для конкретного этапа жизненного цикла продукции, а использование работников организовано по предметному принципу).

При реинжиниринге необходимо различать внешнюю и внутреннюю модели. Применительно к персоналу, внешняя модель описывает окружение предприятия и включает в себя поставщиков рабочей силы, внешние учебные заведения, внешнюю социальную инфраструктуру и т.п.

Иными словами, внешняя модель описывает процессы в сфере персонала предприятия, в которых принимают участие внешние элементы.

Внутренняя модель персонала описывает процессы, в которых принимают участие внутренние элементы самого предприятия. Конечная реинжиниринговая модель предприятия представляет собой единство внешней и внутренней моделей.

СПАСИБО ЗА

ВНИМАНИЕ!