

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СТЕПЕНИ УЧАСТИЯ СОТРУДНИКОВ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассматриваются проблемы распределения ответственности при осуществлении бизнес-процессов на предприятии. Представляется система распределения функций, обязанностей и ответственности бизнес-процессов компании на различных этапах проекта. Определяются уровни ответственности за функции процесса: планирование, контроль, ответственность, исполнение, участие. Предлагается методика определения степени вовлеченности сотрудника в бизнес-процессы организации, трудоемкость его участия в процессе. Доказывается, что на этой основе возможно определение системы премирования с учетом индивидуального вклада сотрудника.

The article deals with sharing the responsibility for the conduction of enterprise's business processes. A system of sharing functions, duties and liability in company business processes is offered in the article. This system is used on various stages of a certain project. Various levels of responsibility for process's functions are determined: planning, control, liability, execution and participation. The method, which allows to determine the level of a certain employee involvement in company's business processes, is offered in the article. It also allows to estimate the employee's working time spending in the process. It makes the determination of company's benefits system possible. Based on this method, the company's benefits system will be more just, because it will consider individual results.

Эффективное планирование и устойчивость деятельности организации предусматривают постоянный контроль выполнения всех видов ее планов и бизнес-процессов. Для этого необходим механизм распределения полномочий и ответственности за достижение целей и задач бизнес-процессов компании. Важно оптимизировать распределение уровней ответственности таким образом, чтобы результат процесса был максимальным.

Современная теория и практика управления подразумевают использование процессного подхода. Он предполагает применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных бизнес-процессов. В. Г. Елиферов и В. В. Релин полагают, что бизнес-процесс — «это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [1, с. 23]. Под входом бизнес-процесса авторы понимают ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса, выходом — результат (продукт или услуга) выполнения бизнес-процесса [1, с. 24]. В целом с таким определением понятия «бизнес-процесс» можно согласиться. Что касается входов бизнес-процесса, то это скорее материальный или информационный объект, который преобразуется в результате воздействия на него по определенной технологии в ходе процесса в определенный конечный результат (выход). Вход процесса — это не ресурс процесса, а скорее оборотные средства и первоначальная необработанная информация. Ресурс процесса — это то, при помощи чего вход процесса преобразуется в результат. Основными элементами бизнес-процессов организации являются:

- владелец бизнес-процесса;
- вход бизнес-процесса;
- выход бизнес-процесса;
- потребитель (клиент бизнес-процесса): внутренний потребитель и внешний потребитель;

- ресурс бизнес-процесса;
- операция (работа);
- функция;
- поставщик бизнес-процесса;
- показатели бизнес-процесса.

В международных стандартах ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000 приведен перечень объектов, которые следует относить к ресурсам процесса:

- персонал;
- инфраструктура;
- поставщики и партнеры;
- информация;
- финансовые ресурсы;
- производственная среда (технология);
- окружающая среда.

С данной классификацией ресурсов можно согласиться. Тем не менее ресурсы одного процесса могут оказаться клиентами либо входами для других процессов. Так, персонал для процесса обучения и повышения квалификации кадров будет не только ресурсом, но и входом процесса (те сотрудники, которым необходимо повысить свою квалификацию). Кроме того, обученный и повысивший квалификацию персонал станет результатом для процесса обучения и повышения квалификации кадров.

В экономической литературе нет четких единых рекомендаций, что считать входом процесса, а что ресурсом. Для конкретного бизнес-процесса выделяют относящиеся именно к данному процессу входы и ресурсы. В общем действует следующее правило. Входы процесса — это те объекты, которые поступают извне от других процессов и подвергаются преобразованию в конечные результаты (выходы). Ресурсы — это те объекты, которые не преобразовываются в конечные результаты (выходы), сохраняют свою форму и содержание. Ресурсы планируют на несколько циклов осуществления процесса, то есть на более длительный срок, чем входы. Входы плани-

руют на один цикл процесса, например объем поставок сырья для производства партии продукции.

Все бизнес-процессы организации делят на внешние и внутренние (по отношению к клиентам процесса) и на основные, вспомогательные и управленческие (по характеру и по отношению к получению добавленной стоимости) [1, с. 12]. С этим разделением бизнес-процессов можно согласиться.

Д. Аакер подчеркивает такой важный критерий для классификации и выделения бизнес-процессов, как цепочка создания стоимости продукта. Все виды деятельности компании он делит на первичные стоимостные виды деятельности (создающие, добавляющие ценность к исходным материальным объектам) и вспомогательные стоимостные виды деятельности (не создающие материальной ценности, но увеличивающие стоимость продуктов и обеспечивающие устойчивое функционирование фирмы в целом) [2, с. 110–111]. Однако упускается разнообразие управленческих процессов и функций, обеспечивающих функционирование организации. Так, отдельно можно выделить процессы: прогнозирования, планирования деятельности, организации работ, мотивации персонала, координации, учета, контроля, анализа в организации.

Выделение бизнес-процессов компании производится на основе принципов: 1) клиенто-ориентированных цепочек, в случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт; 2) продуктовых цепочек, если организация производит ряд продуктов и каждый клиент потребляет несколько видов данной продукции [3, с. 26–27].

В. М. Попов рассматривает процессы компании как «потoki работы, в них есть свои границы, другими словами, начало и конец» [4, с. 281]. Мы поддерживаем данную точку зрения. Любой отдельно взятый процесс начинается с первичного входа и заканчивается выходом. Однако процессы — это не только потоки работы, но и потоки информации.

В. В. Кондратьев выделяет основные бизнес-процессы (формирующие сам продукт, результат и потребительские качества), поддерживающие бизнес-процессы (поставщики ресурсов для основных процессов, инфраструктура компании), бизнес-процессы развития (не создают текущей прибыли, нацелены на обеспечение развития и совершенствование деятельности компании), процессы управления (нацелены на управление всеми остальными процессами) [5, с. 19]. Однако упускается выделение бизнес-процессов по объектам управления и деятельности компании.

Существует перечень процессов, предложенный Международной бенчмаркинговой палатой (International Benchmarking Clearinghouse), которые по мнению разработчиков этого перечня могут быть применимы к любой организации:

- маркетинг рынка и пожеланий заказчиков;
- разработка стратегии;
- разработка продукции (услуг);
- организация продаж;
- производство и поставка продукции;
- организация сервиса;
- обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры;

- управление человеческими ресурсами;
- управление информационными ресурсами;
- управление финансовыми и физическими ресурсами;
- управление экологией;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями [3, с. 34].

Данная классификация, несмотря на ее объемность, не может быть универсальной. Например, в одну группу объединены финансовые и физические ресурсы. Финансовые ресурсы не являются по своей природе физическими. Физические ресурсы также разнородны, так как включают материалы, сырье, оборудование, здания, персонал и т. п. Кроме того, процессы «Организация продаж» и «Обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры» являются взаимосвязанными, включающими друг друга. Обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры будет являться операцией (либо одной из функций) для процесса «Организация продаж».

Для управления ресурсами представляется более подходящей классификация бизнес-процессов на основные, вспомогательные и управленческие процессы, так как она охватывает последовательно все стадии воспроизводственного цикла продукции. Основные процессы следует выделять в соответствии с «петлей качества», принятой на основе схемы жизненного цикла продукции в стандарте ISO 9004-1:1994 [3, с. 26].

В качестве вспомогательных следует выделять те производственные процессы, которые сопряжены с производственными процессами, с движением материальных потоков. Управленческие процессы связаны с преобразованием информации, принятием решений, то есть с информационными потоками и с обеспечением функционирования всей фирмы в целом.

Научный и практический интерес представляет определение понятия бизнес-процесса А. Г. Тысленко: «Бизнес-процесс — это удовлетворение актуализированного требования внешней среды за минимально возможное либо допускаемое внешней средой время с целью получения максимально возможной выгоды путем преобразования внутренних или внешних ресурсов в материальный новый вид ресурса, параметры характеристик которого соответствуют требованию внешней среды» [6, с. 88]. В этом определении подчеркивается клиентоориентированный характер бизнес-процессов предприятия.

Главным ресурсом всех бизнес-процессов организации выступает персонал. Без персонала бизнес-процессы организации не могут осуществиться. Как ресурс персонал организации имеет следующие особенности:

- персонал активен, то есть работники реагируют на внешние воздействия не механически, а осмысленно;
- персонал способен к постоянному совершенствованию, развитию;
- отношение человека с организацией носит долговременный характер;
- люди имеют собственные цели и потребности и ожидают от организации помощи в реализации этих целей. Персонал способен отторгать направленные на него воздействия со стороны руководства компании, если они противоречат его интересам [7, с. 14].

Люди рассматриваются не просто как личности, сами по себе, а в социально-культурном аспекте, то есть действующими в единой команде и объединенными на добровольной основе в организацию [8, с. 25]. Работников можно рассматривать с экономи-

ческой точки зрения, как участников создания конечного результата, богатства [8, с. 34].

Для оценки степени участия в создании конечного результата бизнес-процесса проанализируем систему полномочий и ответственности по процессу, используя следующую матрицу ответственности (табл. 1).

Таблица 1

Матрица ответственности по проекту «...»

Функция проекта / Должность	Исследования рынка и потребителей	Планирование сбыта новой продукции	Научные и прикладные исследования	Подготовка конструкторской и технологической документации	Технологическая подготовка производства	Испытания опытных образцов	Планирование производства	Производство	Ценообразование	Контроль выполнения проекта	Поставки материальных ресурсов	Сбыт новой продукции и сервис	Реклама	Финансирование
Директор	Инф	Р	Инф	Инф	Инф	Инф	Инф	Инф	Р, Инф, У	Р, Инф	Инф, У	Инф, У	Инф	Р
Главный бухгалтер	–	Инф	–	–	–	–	Инф	Инф	У, Инф	Инф	У, Инф	У, Инф	–	К, У, Инф
Бухгалтерия	–	Инф	–	–	–	–	Инф	Инф	У, Инф	Инф	У, Инф	У, Инф	–	Исп
Отдел маркетинга	Отв, Исп	У, Инф	–	–	–	–	Инф, У	Инф	У, Инф	–	–	У, Инф	Отв, Исп	–
Начальник отдела маркетинга	Р, К	У, Инф	–	–	–	–	Инф, У	Инф	У, Инф	У, Инф	–	Инф, У	Р, К	–

Предлагаемая матрица ответственности по проекту будет иметь вид таблицы, где в строках указывается наименование должностей, вовлеченных в инвестиционный проект, а в столбцах — наименование выполняемых функций по проекту. На пересечении строк и столбцов таблицы следует указать степень ответственности за ту или иную функцию проекта. Степень ответственности предлагается обозначать следующими буквами: Р — осуществляет руководство данной функцией проекта; К — контролирует выполнение данной функции проекта; Отв — ответственный за выполнение данной функции проекта; У — участвует, предоставляет данные и ресурсы для работ процесса; Исп — является исполнителем данной функции проекта, Инф — участвует в обмене информацией (информируется).

При заполнении матрицы ответственности по проекту следует соблюдать правила:

1. В каждой функции проекта должно быть только одно ответственное лицо (О).

2. Одно и то же лицо (должность) не может быть одновременно исполнителем (И) и руководителем по данной функции (Р).

3. Руководителем проекта (РП) должно являться одно лицо (должность).

4. Буквой У (участие) отмечаются должности, которые не являются прямыми исполнителями данной функции проекта, но которые предоставляют необходимую информацию и ресурсы.

5. Должности участвующих и названия служб в матрице ответственности должны соответствовать штатному расписанию фирмы.

После составления матрицы согласования бизнес-процессов необходимо на ее основании проанализировать степень участия должности в функциях бизнес-процесса. Для этого предлагается заполнить таблицу для каждой должности, участвующей в бизнес-процессе (табл. 2).

Таблица 2

Степень участия должности в бизнес-процессах компании в 20.. г.

Степень ответственности	Трудоёмкость работы (н/ч)	Повторяемость в течение планового периода, раз	Приоритет (от 1 до 10)	Возможность делегировать работу (функцию) (0 – да, 1 – нет)	Количество связей с внутренними клиентами	Количество связей с внешними клиентами
Руководство (планирование и принятие решений)						
Контроль						
Ответственный						
Исполнение						
Участие						
Получение информации о процессе						

Далее предлагается рассчитать коэффициенты вовлеченности (степени участия) должности в бизнес-процессах компании по всем степеням ответственности:

1. Руководство

$$Kучрi = \sum_{j=1}^J (Trj \times Rp \times \frac{1}{Pr} \times Dr \times \frac{Kвнр}{Hy} \times \frac{Kвнеш}{Kкл}) \quad (1)$$

где $Kучрi$ — коэффициент вовлеченности i -й должности в бизнес-процессы компании, выполняя функции руководства (планирования и принятия решений); $j=1 \dots J$ — количество бизнес-процессов компании, в которые вовлечен данный сотрудник (должность) в качестве руководителя; Trj — трудоемкость руководства (разработки планов и принятия решений) по процессу j в плановом периоде, ч; Rp — повторяемость работы по разработке планов и принятия решений по процессу в плановом периоде, раз; Pr — степень приоритета работы в процессе j в плановом периоде. Степень приоритета (важности работы) ранжируется от 1 — самая важная, срочная работа, по которой нет резерва времени, до 10 — несрочная работа; Dr — возможность делегировать работу по руководству (разработке планов и принятию решений) другому лицу (1 — если нет такой возможности, 0 — можно передать другому лицу); $Kвнр$ — количество внутренних клиентов (работников организации), с которыми взаимодействует сотрудник, при реализации функции руководства, разработке планов и принятии решений, чел.; Hy — норма управляемости, чел.; $Kвнеш$ — количество внешних клиентов (потребителей продукта процесса), с которыми взаимодействует данный работник, чел.; $Kкл$ — общее количество клиентов данного бизнес-процесса.

2. Контроль

$$Kучкi = \sum_{m=1}^M (Tкм \times Rк \times \frac{1}{Pk} \times Dк \times \frac{Kвнк}{Hy} \times \frac{Kвнеш}{Kкл}) \quad (2)$$

где $Kучкi$ — коэффициент вовлеченности i -й должности в бизнес-процессах компании в качестве осуществляющего процессы контроля; $m=1 \dots M$ — количество бизнес-процессов компании, в которые вовлечен данный сотрудник (должность) в качестве контролера показателей процесса; $Tкм$ — трудоемкость работ по контролю процесса m в плановом периоде, ч; $Rк$ — повторяемость работы контроля (контрольных операций) по процессу m в плановом периоде, раз; $Pк$ — степень приоритета работ по контролю в процессе m в плановом периоде (от 1 — самая важная, срочная работа, до 10 — несрочная работа); $Dк$ — возможность делегировать работу по осуществлению контроля другому лицу (1 — нет, 0 — да); $Kвнк$ — количество внутренних клиентов (работников организации), с которыми взаимодействует сотрудник, при реализации функции контроля выполнения решений по процессу, чел.; Hy , $Kвнеш$, $Kкл$ — то же, что в формуле (1).

3. Ответственность

$$Kучоi = \sum_{n=1}^N (Ton \times Ro \times \frac{1}{Po} \times Do \times \frac{Kвно}{Hy} \times \frac{Kвнеш}{Kкл}) \quad (3)$$

где $Kучоi$ — коэффициент вовлеченности i -й должности в бизнес-процессах компании в качестве ответственного за выполнение работ процесса и соблюдение показателей процесса; $n=1 \dots N$ — количество бизнес-процессов компании, в которые вовлечен данный сотрудник (должность) в качестве ответственного за выполнение работ и соблюдение показателей процесса; $Tон$ — трудоемкость работы по процессу n , за которую несет ответственность данная должность в плановом периоде, ч; Ro — повторяемость работы по процессу n , за которую несет ответственность данная должность в плановом периоде, раз; $Pо$ — степень приоритета работы (задания) в процессе n в плановом периоде (от 1 — самая важная, срочная работа, до 10 — несрочная работа); Do — возможность делегировать работу другому лицу (1 — нет, 0 — да); $Kвно$ — количество внутренних клиентов (работников организации), с которыми взаимодействует сотрудник, при реализации функции ответственности, то есть непосредственных исполнителей, чел.; Hy , $Kвнеш$, $Kкл$ — то же, что в формуле (1).

4. Исполнение

$$Kучиi = \sum_{h=1}^H (Tuh \times Ru \times \frac{1}{Pu} \times Du \times \frac{Kвни}{Hy} \times \frac{Kвнеш}{Kкл}) \quad (4)$$

где $Kучиi$ — коэффициент вовлеченности i -й должности в бизнес-процессах компании в качестве исполнителя работ процесса; $h=1 \dots H$ — количество бизнес-процессов компании, в которые вовлечен данный сотрудник (должность) в качестве исполнителя работ процесса; Tuh — трудоемкость работы по процессу h , которую выполняет данная должность в плановом периоде, ч; Ru — повторяемость работы по процессу h , которую выполняет данная должность в плановом периоде, раз; Pu — степень приоритета работы (задания) в процессе h в плановом периоде (от 1 — самая важная, срочная работа, до 10 — несрочная работа); Du — возможность делегировать работу другому лицу (1 — нет, 0 — да); $Kвни$ — количество внутренних клиентов (работников организации), с которыми взаимодействует сотрудник, при непосредственном исполнении данной работы, чел.; Hy , $Kвнеш$, $Kкл$ — то же, что в формуле (1).

5. Участие (предоставление ресурсов и информации для работ процесса), получение информации о процессе

$$Kучуi = \sum_{l=1}^L (Tул \times Ру \times Rлу \times \frac{1}{Пу} \times Ду \times \frac{Kвнри}{Hy} \times \frac{Kвнри}{Hy} \times \frac{Kвнеш}{Kкл}) \quad (5)$$

где $Kучуi$ — коэффициент вовлеченности i -й должности в бизнес-процессах компании в качестве предос-

творящего ресурсы, информацию и получающего информацию о результатах процесса; $l = 1 \dots L$ — количество бизнес-процессов компании, в которые вовлечен данный сотрудник (должность) в качестве предоставляющего ресурсы, информацию исполнителям для работ процесса и получающего информацию о результатах процесса; T_{iul} — трудоемкость работы по предоставлению ресурсов и информации для процесса l , которую осуществляет данная должность в плановом периоде, ч; R_{iul} — периодичность предоставления информации и ресурсов по процессу l , для которого данная должность предоставляет ресурсы и информацию; R_{ilu} — периодичность получения информации о результатах процесса l , с которой получает информацию данная должность, в плановом периоде, раз; P_{iul} — степень приоритета работы (задания) в процессе l в плановом периоде (от 1 — самая важная, срочная работа, до 10 — несрочная работа); D_{iul} — возможность делегировать полномочия по предоставлению ресурсов и информации другому лицу (1 — нет, 0 — да); K_{enri} — количество внутренних клиентов (работников организации), с которыми взаимодействует сотрудник, при предоставлении информации и ресурсов для данной работы; K_{enpi} — количество внутренних клиентов (работников организации), от которых получает информацию о процессе данная должность, чел.; H_u , K_{enesh} , K_{cl} — то же, что в формуле (1).

В итоге предлагается рассчитывать **интегральный коэффициент вовлеченности (степени участия) должности в бизнес-процессах компании** по следующей формуле:

$$K_{iubni} = \sqrt[5]{K_{uchri} \times K_{uchki} \times K_{uchoi} \times K_{uchci} \times K_{uchui}} \quad (6)$$

где K_{iubni} — интегральный коэффициент вовлеченности (степени участия) должности в бизнес-процессах компании; K_{uchri} , K_{uchki} , K_{uchoi} , K_{uchci} , K_{uchui} — то же, что в формулах (1–5).

Значение интегрального коэффициента K_{iubni} может получиться в пределах от 0 до 1 и свыше 1.

Если значение коэффициента K_{iubni} получилось в пределах от 0 до 1, то данная должность слабо задействована в бизнес-процессах организации. Целесообразно расширить ее обязанности, совместить должности, увеличить объем работ данной должности. В принятии решения о распределении премиального фонда для данной должности следует предусмотреть минимальный размер премии (размер премии, не превышающий 30 %).

Если значение коэффициента K_{iubni} получилось больше или равно 1, то данная должность активно задействована в бизнес-процессах организации, перегружена. Целесообразно оставить ее обязанности в прежнем объеме, делегировать ее полномочия другим должностям, уменьшить объем работ. В принятии решения о распределении премии для данной должности следует предусмотреть максимальный размер премии (размер премии, превышающий 40 %). Процент премии следует увеличивать в зависимости от значения коэффициента вовлеченности должности в бизнес-процессах компании K_{iubni} , превышающего 1.

Полученный результат определяет степень вовлеченности сотрудника в бизнес-процессы компании, напряженности его труда, загруженности. Он может быть учтен при разработке системы стимулирования персонала организации, стать основой для определения индивидуального вклада каждого участника бизнес-процесса в работу организации, основой для определения размера премии.

Научная новизна предлагаемой методики состоит в определении и расчете степени участия той или иной должности в бизнес-процессах компании на основе оценки выполнения функций руководства процессом, контроля работ процесса, ответственности за выполнение работ процесса, непосредственного исполнения работ процесса, предоставления информации и ресурсов для осуществления работ процесса.

Список использованных источников

1. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — 3-е изд. — М.: Стандарты и качество, 2005. — 408 с.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; под ред. С.Г. Божук; пер. с англ. Т.В. Виноградовой. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
3. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М.: Инфра-М, 2009. — 319 с.
4. Попов, В.М. Современные бизнес-технологии: учеб. пособие / В.М. Попов [и др.]; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. — М.: Кнорус, 2006. — 384 с.
5. Кондратьев, В.В. Показываем бизнес-процессы от модели процессов до регламентов и процедур / В.В. Кондратьев, Н.Н. Кузнецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЭКСМО, 2008. — 480 с.
6. Тысленко, А.Г. Бизнес-системы: теория и практика / А.Г. Тысленко; под ред. М.М. Мусина, А.А. Литвинюк. — М.: Альфа-Пресс, 2008. — 312 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2008. — 688 с.
8. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — М.: Инфра-М, 2007. — 236 с.

15.11.2012