**Процессный подход к управлению персоналом**

Татьяна Давидченко, руководитель службы управления персоналом ОАО «ПО Элтехника», г. С.-Петербург

Важнейший ресурс – кадровый (Human Resources, HR) – должен работать на результат, нужный компании. Добиться этого стремится служба управления персоналом любого предприятия. Татьяна Вячеславовна Давидченко рассказывает об одном из возможных подходов к решению задачи.

Для большинства российских предприятий сегодня характерна функциональная модель управления. Она имеет ряд существенных недостатков, поэтому общемировой тенденцией развития менеджмента является применение процессного подхода к управлению. В основе этого подхода лежит взгляд на предприятие как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений. Основное внимание здесь уделяется процессам, которые объединяют отдельные функции и направлены на достижение конечного результата бизнеса в целом, а не конкретной структурной единицы. Следовательно, процессы, связанные с управлением персоналом, не локализованы в рамках HR-службы, а являются сквозными: проходят через всю организацию, в них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и владельцы самих бизнес-процессов – руководители подразделений.

**Бизнес-процесс управления HR**

В рамках процессного подхода необходимо спроектировать бизнес-процесс управления HR и организовать его эффективное управление.

На практике это выглядит следующим образом:

регламентация бизнес-процесса;

определение показателей его результативности и эффективности;

управление процессом;

контроль и улучшение процесса.

В ОАО «ПО Элтехника» система управления персоналом регламентирована документами бизнес-процесса «Подготовка и обеспечение компетентности персонала», т.е. соответствующими инструкциями и положениями.

Определены подсистемы бизнес-процесса:

подбор и адаптация персонала;

оценка уровня квалификации и потенциала сотрудников;

мотивация персонала;

обучение и развитие персонала для поддержания требуемого уровня компетентности;

оценка результативности обучения;

ведение документов и записей об образовании, навыках и опыте персонала.

ПАРАМЕТРЫ

Разработаны измеряемые и контролируемые параметры бизнес-процесса:

коэффициент текучести персонала (Кт);

коэффициент закрытия вакансий (Кз);

коэффициент результативности адаптации (Ка);

коэффициент результативности обучения (Ко);

коэффициент компетентности персонала (Кк).

Оценка результативности процессов по этим критериям осуществляется руководителем Службы персонала с периодичностью один раз в квартал.

В качестве примера ниже приведены расчеты коэффициентов текучести, закрытия вакансий и результативности адаптации. Коэффициент текучести рассчитывается отдельно для каждой категории сотрудников (для рабочих, специалистов и т.д.) по формуле:



где N1 – количество сотрудников уволенных за период;

N – среднесписочная численность за период.

Коэффициент закрытия вакансий определяется по формуле:



где V1 – количество вакансий на начало периода;

V2 – количество вакансий, открытых в текущем периоде;

V3 – количество закрытых вакансий;

V4 – количество снятых вакансий.

Коэффициент результативности адаптации находят по формуле:



где А1 – количество человек, успешно завершивших адаптацию в текущем периоде;

А – количество сотрудников, вновь принятых в текущем периоде.

Все перечисленные коэффициенты имеют фиксированные числовые значения – нормативы, установленные с учетом специфики предприятия. Полученные фактические показатели результативности сравниваются с нормативами. При ухудшении показателей разрабатываются мероприятия для достижения установленных значений.

ПОДСИСТЕМЫ

Адаптация

Процесс адаптации новых сотрудников, действующий в ОАО «ПО Элтехника», обладает рядом особенностей. Основная заключается в том, что на предприятии существует несколько типов адаптационных программ. Первый предназначен для сотрудников, трудоустраивающихся на рабочие специальности, второй ориентирован на выпускников вузов, которые свой первый трудовой опыт получают на нашем предприятии, третий тип разработан для сотрудников со статусом от специалиста до руководителя, имеющих опыт работы. При трудоустройстве в компанию для всех сотрудников предусмотрен вводный этап.

Задачи вводного этапа:

знакомство с предприятием, направлениями его деятельности, организационной структурой;

информирование об особенностях взаимоотношений предприятия и работника (порядок приема и увольнения, оплата труда, дисциплинарные взыскания, социальный пакет и т.п.);

знакомство с миссией, корпоративной культурой предприятия;

знакомство сотрудника с его коллегами по работе.

Используемые методы:

индивидуальное собеседование;

экскурсия по предприятию.

Второй этап адаптации (для нового сотрудника, работающего в должности от 1 до 3 месяцев).

Основные задачи:

оценка соответствия профессиональных и личностных качеств сотрудника требованиям должности;

оценка выполнения задач по критериям результативности, разработанным линейным руководителем;

выявление и коррекция проблем в адаптации сотрудника по результатам его работы и профессионального роста.

Используемые методы:

обратная связь с линейным руководителем и специалистом службы персонала;

анализ планов работы сотрудника по критериям, установленным на этапе планирования;

прикрепление к новому сотруднику наставника;

вовлечение нового сотрудника в корпоративную жизнь предприятия.

По истечении месяца работы нового сотрудника проводится анализ адаптационного периода и оценивается результативность работы.

При необходимости вырабатывается комплекс мероприятий, позволяющий добиться лучших результатов в адаптации сотрудника.

Наставничество

Процесс наставничества напрямую связан с процессами адаптации, обучения, развития и оценки.

С момента выхода на работу к каждому новому сотруднику, не имеющему опыта работы, прикрепляется наставник – опытный сотрудник, который консультирует новичка и оценивает результаты его труда.

Основные задачи:

профессиональная адаптация нового сотрудника;

решение вопросов и проблем, связанных с работой.

Используемые методы:

ознакомление с документами, обязательными для изучения (дифференцировано для каждой категории сотрудников) под руководством наставника;

еженедельная оценка работы со стороны наставника по разработанным критериям;

ежемесячная оценка работы наставника линейным руководителем;

получение обратной связи от сотрудника специалистом службы персонала при аттестации по итогам испытательного срока.

Наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников предприятия, но и самих наставников, поэтому на предприятии разработаны достаточно жесткие критерии для выдвижения в наставники.

Оценка персонала

Говоря об оценке персонала на нашем предприятии, хочется отметить, что нам удалось в корне изменить отношение сотрудников к данной процедуре, вывести понимание необходимости аттестации за рамки частных вопросов о повышении заработной платы или о продвижении по должностной лестнице.

Под аттестацией мы понимаем механизм, позволяющий определять приоритетные направления в работе с персоналом, задать вектор развития HR-стратегии предприятия в целом. Результаты аттестации позволяют нам не только принимать управленческие решения по сотрудникам, но и мотивировать их к развитию личностной и профессиональной компетенции.

Основные задачи:

определение соответствия профессиональных знаний и навыков сотрудника требованиям должности, а также анализ его мотивации на их использование;

выявление личностного потенциала сотрудника, необходимого для эффективной работы на существующей или перспективной должности;

планирование карьерного роста и ротации сотрудников внутри предприятия;

определение направления развития и обучения сотрудников.

Для объективной оценки персонала в «ПО Элтехника» существуют четкие критерии. При их разработке мы учитывали, что критериев не должно быть слишком много, они должны легко измеряться и отражать реальное производственное поведение работников.

Главные критерии оценки сотрудника:

основные достижения за аттестационный период и их результат для предприятия;

уровень исполнения функциональных обязанностей;

оценка результатов работы:

степень профессиональной подготовки,

сроки выполнения порученной работы,

качество работы;

деловые и личностные качества;

управленческие качества (для руководителей и специалистов, планируемых на выдвижение).

Оценка персонала не просто констатирует факты и отражает реальные результаты работы, но и позволяет определить задачи на предстоящий период. Зачастую сотрудники за ежедневной рутиной перестают видеть ориентиры, промежуточные или конечные цели своего труда. Аттестация в таком случае – не панацея, но довольно эффективный инструмент, с помощью которого мы расставляем приоритеты, обозначаем контрольные точки, а также закрепляем в сознании сотрудника образ желаемого результата.

Обучение

В ОАО «ПО Элтехника» внутреннее и внешнее обучение персонала соответствует стратегическим планам предприятия. Процессный подход здесь заключается в том, что каждый сотрудник может выступить как в роли обучаемого, так и в роли обучающего.

Большое внимание мы уделяем внутренним образовательным мероприятиям, которые проводят специалисты и руководители предприятия: техническим тренингам, тренингам продаж, семинарам по системе менеджмента и т.д.

В свою очередь внешние тренинги, помимо специальных навыков, дают возможность совершенствовать навыки работы в команде и построения эффективных коммуникаций. Чем выше сотрудник поднимается по иерархической лестнице, тем больше внимания уделяется развитию его управленческих навыков.

С уверенностью можно сказать, что каждый сотрудник нашего предприятия заинтересован и в самообразовании, повышении уровня своей компетентности, т.к. результаты его профессионального развития напрямую связаны с системой мотивации и влияют на размер премии, которую он получает.

Мотивация

С 2007 года в ОАО «ПО Элтехника» внедряется новая система мотивации. Теперь мотивационный пакет сотрудника включает в себя:

гармонизированный оклад, соответствующий квалификации;

премию за результат;

бенефиты.

Гармонизированный оклад рассчитывается с учетом:

вклада конкретной должности в общий результат работы предприятия;

ее отношения к остальным должностям;

оценки данной должности на рынке труда.

Премия выплачивается на основании значения интегрального показателя результативности (ИПР), который оценивается по двум направлениям:

выполнение личного плана развития;

текущая деятельность.

Бенефиты выплачиваются в рамках социальной программы, дифференцированной в зависимости от статуса сотрудника и стажа работы на предприятии.

Процессный подход во внедрении системы мотивации заключается в том, что мы нацеливаем сотрудников в первую очередь на результативность в развитии своего отдела и всего предприятия, а не только на улучшение личных результатов.

Благодаря внедрению системы мотивации, во 2–3 квартале 2007 г. объем работ по развитию подразделений увеличился на 40%, на 20% выросло количество реализованных совместных проектов руководителей по улучшению работы подразделений и отделов.

В настоящий момент система мотивации работает на уровне руководителей подразделений (структурных единиц). Скоро она распространится на уровень ведущих специалистов и специалистов.

Применив процессный подход, мы значительно снизили риски и увеличили эффективность управления персоналом. Теперь сотрудники предприятия имеют достаточную мотивацию для точного исполнения процессов, так как лично отвечают за то, чтобы бизнес-процесс переходил с этапа на этап. Появилась возможность накапливать статистические данные об исполнении регламентов процесса руководства HR, оценивать и управлять его результативностью.