

Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода

Анна А. Чекан¹ anna.chekan@mail.ru

Ирина М. Жураховская¹ irina-mgou@yandex.ru

¹Московский Государственный Областной университет, ул. Радио, 10 А, г. Москва, 105005, Россия

Реферат. Развитие компании, как правило, требует пересмотра сложившейся системы управления персоналом, перестающей со временем соответствовать ее стратегическим целям и не позволяющей отвечать потребностям в кадрах. В статье рассматривается опыт компании «Росинжиниринг Энерджи», которая оптимизировала эту систему и выбрала для управления процессно-ориентированный подход. Структура статьи состоит из введения, основной части и заключения. Применительно к системе управления персоналом процессное управление приобретает особую актуальность, так как эта система затрагивает все направления деятельности организации на всех уровнях иерархии и прямо или косвенно пронизывает все протекающие в ней бизнес-процессы. Стратегия «Росинжиниринг Энерджи» ориентирована на географическую экспансию и открытие новых обособленных подразделений для реализации проектов. Полный переход системы управления персоналом и всей организации на процессно-ориентированное управление позволит подразделениям соблюдать определенные стандарты работы, обеспечивать качественную обратную связь по итогам, использовать единые критерии оценки деятельности. Основные методы исследования в статье – анализ научной литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделаны выводы о том, что моделирование и анализ бизнес-процессов организации позволяют структурировать деятельность организации, выявить сильные стороны и зоны развития в соответствии со стратегией организации, определить ответственных за бизнес-процессы. Необходимо отметить экономическую эффективность внедрения процессно-ориентированного подхода к системе управления персоналом «Росинжиниринг Энерджи»: снизился коэффициент текучести персонала в 1.5–2 раза; сократились финансовые затраты в рамках бюджета отдела по работе с персоналом на 20% вследствие увеличения производительности труда; уменьшился ежегодный бюджет на подбор персонала на 450–600 тыс. р.; сократились затраты на обучение персонала на 20%.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, бизнес-процесс, процессно-ориентированный подход, SWOT-анализ

Business process optimization of a personnel management system based on the process oriented approach

Anna A. Chekan¹ anna.chekan@mail.ru

Irina M. Zhurakhovskaya¹ irina-mgou@yandex.ru

¹Moscow State Regional university, Radio St., 10 A, Moscow, 105005, Russia

Summary. The development of company, as a rule, demands revision of the developed personnel management system, which is ceasing to answer over time her strategic objectives and not allowing satisfying the need for personnel. In article the experience of the “Rosizhiniring Energy” company, which optimized this system and has chosen the process-oriented approach for management is considered. Structure of article consists of introduction, the main part and the conclusion. In relation to a personnel management, system process management acquires special relevance because this system mentions all activities of the organization at all levels of hierarchy and directly or indirectly penetrates all business processes proceeding in this hierarchy. Strategy of “Rosizhiniring Energy” is focused on geographical expansion and opening of new separate divisions for implementation of projects. Full transition of a personnel management system and all organization to a process oriented management will allow divisions to observe certain standards of work, to provide qualitative feedback following the results, to use uniform criteria for evaluation of activity. Main methods of a research in this article – analysis of scientific literature, the methods of the theories of management and organization. The authors have made conclusions that modeling and the analysis of business processes of the organization will allow to structur the activity of the organization, to reveal strengths and zones of development according to the strategy of the organization, to define persons, which are responsible for business processes. It should be noted the economic efficiency of introduction of the process focused approach to a personnel management system of “Rosinzhiniring Energy” company: the personnel fluidity coefficient has decreased by 1.5–2 times; financial expenses within the budget of HR-department were reduced by 20% owing to increase in labor productivity; the annual budget has decreased by staff recruitment on 450–600 thousand rubles; costs of training of personnel of 20% were reduced.

Keywords: personnel, personnel management system, business process, the process oriented approach, SWOT-analysis

Введение

Оптимизация бизнес-процессов – важнейшая часть работы в процессном подходе к управлению. Процессы определить совершенно недостаточно, необходимо с ними постоянно работать для того, чтобы от них был явный экономический эффект. Этот бизнес-процесс называется оптимизацией. Он предполагает устранение недостатков и усиление преимуществ предприятия.

Для цитирования

Чекан А.А., Жураховская И.М. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 1. С. 360–366. doi:10.20914/2310-1202-2017-1-360-366

Оптимизация планируется, закрепляется нормативными документами и внедряется в производство [1]. С ее помощью можно уменьшить количество несоответствий и ошибок в управлении, снизить затратную часть производства, повысить общую прибыль, уменьшить время, затрачиваемое на выпуск единицы продукции, разработать меры по выходу из финансового кризиса и пр. Оптимизации подлежит основной бизнес-процесс или его ключевые точки, тогда эффект будет быстрым и очевидным.

For citation

Chekan A.A., Zhurakhovskaya I.M. Business process optimization of a personnel management system based on the process oriented approach. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. Vol. 79. no. 1. pp. 360–366. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2017-1-360-366

Основные характеристики и виды бизнес-процессов

Оптимизированное моделирование бизнес-процесса должно проводиться поэтапно, четко и последовательно. Начинается оно с исправления и коррекции узких функциональных моментов, постепенно переходит и на крупные потоки. Риски при оптимизации весьма умеренные с возможностью вернуться к прежнему курсу. Время, затрачиваемое на проведение мероприятий по оптимизации процессов, как правило, минимальны.

Оптимизированный бизнес-процесс предполагает изменение структур предприятия и их взаимосвязей и подчинения. Функции одного подразделения могут быть возложены на другое, что должно привести к улучшению взаимодействия между отделами. Все перечисленные меры способствуют повышению имиджа, конкурентоспособности предприятия, к увеличению продаж и прибыли [2].

Стоит обратить внимание, что прежде, чем начать оптимизацию, должна быть создана схема бизнес-процесса, необходимо ее проанализировать, сформулировать особенности, задачи и пр.

Один из важных моментов оптимизации – реакция персонала на эти действия. Оптимизация – это однозначные изменения в рабочем процессе. А любые изменения, включая и положительные, принимаются людьми негативно [3– 5]. Бизнес-процесс предполагает информирование коллектива о происходящих изменениях.

Большую пользу играет привлечение на свою сторону лидеров подразделений – как должностных лиц, так и неформальных. Если вы им обозначите пользу от происходящего, то на местах они уже без вашего участия создадут определенный положительный настрой и бизнес-процесс пойдет быстрее [6]. А размещение информации в общем доступе (показатели, зарплаты, премии и количество проданного товара, и другие данные) поможет еще больше сформировать лояльность к бизнес-процессам [7].

Следовательно, бизнес-процесс – это комплекс мероприятий, процедур, операций, действий, которые регулярно повторяются и ведут к определенному результату – цели бизнеса. При выполнении всего, что подразумевает бизнес-процесс, всегда используются те или иные ресурсы: человеческие, т. е. кадровые, сырьевые, технологические, технические, информационные, финансовые и пр. Бизнес-процесс формирует продукт, который должен обязательно иметь определенную ценность для потребителя, владельца индивидуального предприятия, для сотрудников.

Любой бизнес-процесс имеет три основные характеристики, которые отражают его сущность, то есть отвечают на вопрос – зачем именно этот процесс необходим на предприятии:

1. Бизнес-процесс и его стоимость. Этот параметр всегда должен стремиться к минимуму.

2. Бизнес-процесс и длительность. Этот показатель всегда должен иметь тенденцию к сокращению.

3. Бизнес-процесс, как средство удовлетворенности ожиданий клиента. Каждый бизнес-процесс имеет своего потребителя. Потребители предъявляют основные требования, которые обуславливают моделирование бизнес-процесса.

Бизнес-процесс в целом опытные теоретики [8] для упрощения понимания разделили на два вида – основные и вспомогательные.

Кроме того, общий бизнес-процесс включает еще и сопутствующие, обеспечивающие, управляющие и процессы развития.

Сопутствующие процессы – это совокупность повторяющихся мер, действий, которые ориентированы на производство, сопутствующее главному. Они точно также приносят доход самостоятельно, и увеличивают доход от основного товара или услуги.

Обеспечивающие процессы – предназначены для обеспечения бесперебойной работы всех других процессов бизнеса. Это масса мини-процессов в службе персонала, в финансовых структурах, в службах закупки, инженерных, технических разработок, хозяйственных отделов.

Управление является отдельным видом, входящим в общий бизнес-процесс, и охватывает все процессы предприятия, составляет из них единую картину, которая представляет четкое видение движения компании в целом. Управленческие процессы делятся на планирование, формирование и выработку стратегии, миссии, грамотную расстановку сил и ресурсов на предприятии.

Бизнес-процесс развития – самый интересный в разработке и осуществлении. Он предполагает формирование новых направлений, создание мини-процессов. В результате появляются новые производственные линии, реализовываются технологические идеи, внедряются рацпредложения, создаются разновидности продукта, и многое другое.

Модель бизнес-процесса – это наглядное его изображение, которое создается для последующей работы с ними. В модель входит словесное описание бизнес-процессов, таблицы, графики, схемы, показатели, данные и многое другое. Практическое воплощение моделей предполагает создание шаблона, который заполняется при введении нового процесса. Документ должен включать в себя бизнес-процесс в виде схемы, список реквизитов, которые

используются при составлении описания, схемы данных, привлеченных из бухгалтерских отчетов, указывается руководитель процесса, исполнители различных задач, планы по выполнению и сроки выполнения этих задач.

Моделирование бизнес-процесса в каждой организации может генерировать свои пункты шаблона, но в любом случае они должны отражать следующие моменты: этапы работ, процедуры и функции, которые предполагает бизнес-процесс, последовательность выполнения работ, кто и каким образом контролирует выполнение задач, кто назначается исполнителем. В шаблоне модели необходимо отразить перечень входящих и исходящих документов и информации, которые будут использованы и будут появляться на выходе процесса. В особой таблице следует заложить информацию о необходимых ресурсах, которые понадобятся для выполнения задач, желательно с указанием стоимости и количества.

При выполнении работ в рамках процесса обязательно необходима отчетная документация, доступная и понятная всем участникам процесса. Это также надо отразить в шаблоне с приложением форм, образцов. Цель бизнес-процесса обязательно должна присутствовать в документе, а также конкретные и измеримые показатели, по которым можно будет судить о выполнении поставленных задач.

При создании шаблона можно пользоваться понятием «точка бизнес-процесса», это название каждого элемента модели. Исполнитель-точка, ключевой узел-точка, время исполнения-точка, и так далее.

Классификация и моделирование бизнес-процессов также может быть осуществлена по-другому, индивидуально, исходя из особенностей компании [9].

Оптимизации бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода

Более подробно остановимся на особенностях компании ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» и ее практическом опыте оптимизации бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода.

ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» предлагает комплексный подход к проектированию, строительству и управлению реализацией проектов. С 2009 года компания оказывает услуги в трех социально значимых направлениях: электроэнергетика, теплоэнергетика, проектирование объектов энергетики. Головной офис расположен в Санкт-Петербурге. В начале 2012 г. открыто обособленное подразделение в Краснодарском Крае.

Численность персонала составляет 150 человек. К концу 2012 г. динамическое развитие ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» – увеличение объема работ в рамках реализуемых проектов, ориентация руководства на новые региональные рынки, создание филиальной структуры, дефицит высококвалифицированных специалистов в области строительства и энергетики – потребовало значительного пересмотра сложившейся системы управления персоналом (далее – СУП).

В компании ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» обозначились следующие проблемы: высокая текучесть персонала, дефицит квалифицированных специалистов в обособленном подразделении, сбой в коммуникациях между подразделениями. В связи с этим руководство приняло решение о совершенствовании действующей СУП с целью обеспечения ее соответствия стратегическим целям компании. В соответствии со стратегией организации по итогам деятельности рабочей группы были утверждены стратегические цели СУП:

- Оптимизация и ускорение процесса развития руководителей и специалистов с ориентацией на изменяющиеся условия развития компании;
- Утверждение ориентации на долгосрочное планирование персонала;
- Удовлетворение потребностей внутренних заказчиков в оперативном подборе руководителей, специалистов и рабочих на новые объекты;
- Обеспечение стабильности персонала;
- Обеспечение качественной работы и соблюдения регламентов системы управления персоналом обособленных подразделений.

СУП ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» представлена руководителем отдела по работе с персоналом и специалистом по кадровому администрированию в головном офисе компании в Санкт-Петербурге. Оперативный контроль ситуации и обеспечение передачи кадровой документации осуществляют специалисты по работе с персоналом – двое сотрудников в обособленном подразделении в Краснодарском крае.

Как уже упоминалось выше, основные проблемные зоны в области управления персоналом ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» не были сконцентрированы внутри СУП. Обусловленные прежде всего сбоями во взаимодействиях между подразделениями, они являлись межфункциональными, а бизнес-процессы СУП были фрагментарными и разобщенными. Таким образом, проведение аудита СУП и устранение проблемных зон без применения процессно-ориентированного подхода оказалось недостаточным. Функциональный подход к управлению устарел, наметилась общая тенденция перехода к процессно-ориентированному подходу.

В данной статье описан один из методов выделения бизнес-процессов, опробованный на практике и доказавший свою эффективность: SWOT-анализ. Авторы не претендуют на какую-либо теоретическую новизну; цель статьи – описание метода как рабочего инструмента.

Этот способ предполагает изучение процесса с помощью определения его слабых и сильных сторон, возможностей улучшения и угроз снижения эффективности. Алгоритм таков:

- Опрос руководства и работников предприятия.
- Обработка полученных результатов, оценка общих моментов в ответах.
- Построение таблицы.

Обоснование выбора метода выделения бизнес-процессов: SWOT-анализ

SWOT-анализ является инструментом подробной оценки процесса, результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего поиска способов оптимизации работы предприятия.

Применение этого метода в компании ЗАО «Росинжиниринг Энерджи» осуществлялось силами внутренних специалистов-сотрудников отдела по работе с персоналом. В результате был составлен перечень сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз СУП компании (таблица 1).

На основе SWOT-анализа был сделан вывод о наличии проблемных зон в СУП [10]:

Система планирования персонала. Подбор персонала осуществляется на основе заявок руководителей подразделений. Требования к подбору специалиста на одну и ту же должность, но в разные подразделения или в разный период могут существенно отличаться.

Анализ и характеристика рабочих мест. Действующие должностные инструкции не отражают реальной ситуации и функционала сотрудников.

Система обучения персонала. Обучение персонала осуществляется согласно плану – графику повышения квалификации, который, в свою очередь, привязан только к профессиональным компетенциям, таким как знание строительных норм и правил, современных технологий строительства и проектирования, и не учитывает развитие деловых компетенций и личностных качеств.

На основе результатов анализа текущего состояния бизнес-процессов и их соответствия стратегическим целям компании и системы управления персоналом специалистами отдела по работе с персоналом разработана модель бизнес-процессов СУП (как должно быть):

Система планирования персонала. Введение системы планирования персонала позволит создать резерв специалистов на ключевые должности и обеспечить оперативность и качество подбора сотрудников.

Таблица 1.

SWOT – анализ СУП ЗАО «Росинжиниринг Энерджи»

Table 1.

SWOT – the analysis SUP of CJSC Rosin-zhiniring Energy

Возможности Opportunities	Угрозы Threats
<p>Сильный корпоративный бренд организации (известность и стабильность компании на рынке) Обеспечение высокого качества услуг, предоставляемых в области строительства, за счет привлечения квалифицированных сотрудников. Электро- и теплоэнергетика – актуальные развивающиеся рынки (возрастает потребность в услугах по модернизации и строительству новых объектов). Сотрудничество с профильными учебными заведениями. Внедрение новых видов услуг в области строительно – монтажных работ и проектирования. Освоение новых технологий работы. Strong corporate brand of the organization (popularity and stability of the company in the market) Quality ensuring the services provided in the field of construction, due to involvement of the qualified employees. Electro and power system – urgent emerging markets (the need for services in modernization and construction of new objects increases). Cooperation with profile educational institutions. Introduction of new types of service in the area of installation works and design. Development of new technologies of work.</p>	<p>Географическая разбросанность обособленных подразделений. Растущий дефицит квалифицированных специалистов и рабочих молодого и среднего возраста в области энергетики как следствие проблем профильного образования. Переманивание специалистов конкурентными организациями. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема предоставляемых услуг. Geographical dispersion of separate divisions. The growing deficiency of qualified specialists and workers of young and middle age in the field of power because of problems of profile education. Enticement of experts by the competitive organizations. Adverse socially – economic policy in the country. Release of jobs from reductions of volume of the provided services.</p>

Сильные стороны Strengths	
<p>Стабильность персонала в Санкт-Петербурге, низкая текучесть персонала основного подразделения. Конкурентоспособная заработная плата. Комфортные условия работы. Высокий кадровый потенциал, квалифицированный персонал Утвержденные регламенты работы в рамках системы управления персоналом Stability of personnel in St. Petersburg, the low fluidity of personnel of the main division. Competitive salary. Comfortable working conditions. High personnel potential, qualified personnel The approved regulations of work within a personnel management system.</p>	
<p>Сильный корпоративный бренд и известность компании на рынке энергетики обеспечивает стабильность персонала в Санкт-Петербурге. Конкурентоспособная заработная плата и комфортные условия работы обеспечивают приток в компанию высококвалифицированных сотрудников. Человеческий потенциал организации позволяет осваивать новые технологии работы, предоставлять услуги высокого качества. The strong corporate brand and popularity of the company at energy market provides stability of personnel in St. Petersburg. The competitive salary and comfortable working conditions provide inflow to the company of highly skilled employees. Human capacity of the organization allows to master new technologies of work, to provide quality services.</p>	<p>Географическая разбросанность обособленных подразделений организации ослабляет механизмы управления ситуаций, снижает возможности оперативного контроля над соблюдением регламентов СУП. Конкурентоспособная заработная плата и комфортные условия работы позволяют привлекать высококвалифицированных специалистов даже в условиях кадрового дефицита, а также снижает возможности переманивания специалистов конкурирующими организациями. The geographical dispersion of separate divisions of the organization weakens mechanisms of management of situations, reduces possibilities of operating control over observance of regulations of a personnel management system. The competitive salary and comfortable working conditions allow involving highly skilled experts even in the conditions of staff shortage, and reduces possibilities of enticement of experts by the competing organizations.</p>
Слабые стороны Weaknesses	
<p>Непрозрачная для сотрудников система материальной мотивации. Отсутствие системы планирования и прогнозирования персонала основного и обособленных подразделений. Сбои в коммуникациях с обособленными подразделениями, несоблюдение регламентов работы системы управления персоналом. Отсутствие системы оценки и развития персонала. Отсутствие системы формирования кадрового резерва организации. System of material motivation, opaque to the employees. Lack of system of planning and forecasting of personnel of the basic and separate divisions. Failures in communications with separate divisions, non-compliance with regulations of work of a control system of personnel. Lack of system of an assessment and development of personnel. Lack of system of formation of a personnel reserve of the organization.</p>	
<p>Отсутствие системы развития и карьерного продвижения в рамках компании может привести к оттоку из организации высококвалифицированных специалистов и, как следствие, к снижению качества предоставляемых ею услуг и возможностей внедрения новых технологий. Непрозрачная система материальной мотивации повышает уровень текучести персонала в региональных подразделениях. Сбои в коммуникациях с обособленными подразделениями снижают качество процесса системы управления персоналом. В частности, подбор персонала и кадровое администрирование – негативно влияют на удовлетворенность сотрудников организацией. Отсутствие системы оценки персонала может привести к снижению количества компетентных специалистов. Absence of system of development and career advance within the company can lead to outflow from the organization of highly qualified specialists and, as a result, to decline in quality of the services provided by it and opportunities of implementation of new technologies. The opaque system of the material motivation increases the level of flowability of a staff in regional subdividings. Failures in communications with the isolated subdividings reduce quality of process of a personnel management system. In particular, staff recruitment and personnel administration negatively influence satisfaction of employees with the organization. Absence of system of performance appraisal can lead to lowering of number of competent experts.</p>	<p>Дублирование функций, отсутствие ответственности за результаты работы снижают качество процессов СУП, в частности, негативно сказываются на своевременном планировании и подборе персонала в открывающихся подразделениях. Географическая разбросанность обособленных подразделений, управление ситуацией из основного подразделения в Санкт-Петербурге снижают оперативность процессов СУП, еще более ослабляют и без того слабые стороны. Отсутствие системы формирования кадрового резерва снижает оперативность подбора руководителей направлений в подразделения, открывающиеся в регионах. Duplication of functions, lack of responsibility for results of work reduce quality of processes of a personnel management system, in particular negatively affect timely planning and staff recruitment in the opening divisions. The geographical dispersion of separate divisions, management of a situation from the main division in St. Petersburg reduce efficiency of processes of a personnel management system, even more weaken already weaknesses. Lack of system of formation of a personnel reserve reduces efficiency of selection of heads of the directions in the divisions opening in regions.</p>

Анализ и характеристика рабочих мест. Внедрение характеристик рабочих мест и стандартизированных требований к специалистам позволит оптимизировать процесс подбора сотрудников нужной квалификации.

Система обучения персонала. Для обучения персонала с учетом стратегических целей компании необходимо ввести систему планирования обучения в соответствии с потребностями организации.

Заключение

На основе разработанной модели бизнес-процессов (как должно быть) может быть определена последовательность этапов по внедрению процессного подхода к СУП:

1. Построение модели бизнес-процессов системы управления персоналом (как есть);
2. Анализ модели бизнес-процессов системы управления персоналом (как есть);
3. Построение модели бизнес-процессов системы управления персоналом (как должно быть) в соответствии со стратегией организации и стратегией в области управления персоналом и разработка регламентов по ключевым бизнес-процессам: определение потребности и требования к персоналу, ввод персонала, обучение персонала;

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Афанасьева А. Ю., Фимушкин Я. К. Развитие систем мотивации и стимулирования в промышленной организации как фактор модернизации производства // Вестник Московского государственного областного университета. 2012. № 1. С. 161–173.
- 2 Матюнин Л. В., Соколова Ж. Ю. Самоорганизация малых предприятий: механизмы // Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2014. № 1 (32). С. 131–136.
- 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 Чекан А. А., Жураховская И. М. Управление персоналом в условиях организационных изменений // В сборнике: Предпринимательская деятельность в условиях глобализации и интеграции экономики Международная научно-практическая конференция. 2012. С. 147–155.
- 5 Чекан А. А., Жураховская И. М. Проблемы оценки персонала организации: анализ практики использования рг компании оценочной процедуры 360 градусов // Вестник Государственного университета управления. 2015. № 9. С. 146–151.
- 6 Ruth M.S., Gyulden E.-P. Implicit leadership in a cross-cultural context: theory and practice // Human resources management. 2013. № 12. С. 1651–1668.
- 7 Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Особенности использования свободного времени как элемента нематериального стимулирования персонала // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 82–88.

4. Обучение сотрудников отдела по работе с персоналом и руководителей других подразделений, включенных в бизнес-процессы СУП;

5. Организация дальнейшей работы по внедрению проекта;

6. Формирование документооборота системы управления персоналом в соответствии с моделью (как должно быть);

7. Построение системы управления результативностью процессов управления персоналом (KPI).

В заключение необходимо отметить экономическую эффективность внедрения процессно-ориентированного подхода к СУП ЗАО «Росинжиниринг Энерджи»:

- Снизился коэффициент текучести персонала в 1.5–2 раза;
- Сократились финансовые затраты в рамках бюджета отдела по работе с персоналом на 20% вследствие увеличения производительности труда;
- Уменьшился ежегодный бюджет на подбор персонала на 450–600 тыс. р.;
- Сократились затраты на обучение персонала на 20%.

8 Yusif A., Fey L. Overview of management of business processes: problems and decisions // Information systems of the entity. 2016. № 2. С. 1–35.

9 Матюнин Л. В. Системный подход к оценке руководителей диверсифицированных компаний // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 95–98.

10 Девицкая А. Анализ и оптимизация бизнес-процессов СУП: реализация проекта // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 2. С. 51–57.

11 Haitham M. A., Neama A. K. The impact of business process management on business performance superiority URL: <http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-3issue-2-february-2015> (Дата обращения 02.04.2017).

REFERENCES

- 1 Afanas'eva A. Yu., Fimushkin Ya. K. The development of systems of motivation and stimulation in the industrial organizations as a factor of modernization of production. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta* [Proceedings of Moscow state regional University]. 2012. no. 1. pp. 161–173. (in Russian).
- 2 Matyunin L. V., Sokolova Zh. Yu. Self-organization of small Predpriyatiye mechanisms. *Uchenye trudy Rossiiskoi akademii advokatury i notariata* [The works of scientists of the Russian Academy of advocacy and notaries]. 2014. no. 1 (32). pp. 131–136. (in Russian).
- 3 Zhurakhovskii A. S., Sholotonova E. S. Personnel management in the conditions of organizational change: a methodological aspect. *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKhiGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Proceedings of the Volgograd branch of Ranepa. Series: Economics]. 2015. no. 3. pp. 85–87. (in Russian).

4 Chekan A. A., Zhurakhovskaya I. M. Personnel management in the conditions of organizational change. *Predprinimatel'skaya deyatel'nost' v usloviyakh globalizatsii i integratsii ekonomiki Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya* [Entrepreneurship in the context of globalization and integration of economy of the international scientific-practical conference]. 2012. pp. 147–155. (in Russian).

5 Chekan A. A., Zhurakhovskaya I. M. Problems of personnel evaluation organization: an analysis of the use of pr company evaluation 360 degree. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Proceedings of the State University of management]. 2015. no. 9. pp. 146–151. (in Russian).

6 Ruth M.S., Gyulden E.-P. Implicit leadership in a cross-cultural context: theory and practice. *Human resources management*. 2013. no. 12. pp. 1651–1668.

7 Istratii A. Yu., Kozlova E. G. Features of use of free time as an element of non-material motivation of personnel. *Vestnik Moskovskogo gosudarstven-*

nogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Proceedings of Moscow state regional University. Series: Economics]. 2016. no. 2. pp. 82–88. (in Russian).

8 Yusif A., Fey L. Overview of management of business processes: problems and decisions. *Information systems of the entity*. 2016. no 2. pp. 1–35.

9 Matyunin L. V. A systematic approach to the evaluation of the managers of diversified companies. *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKhiGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Proceedings of the Volgograd branch of Ranepa. Series: Economics]. 2015. no. 3. pp. 95–98. (in Russian).

10 Devitskaya A. Analysis and optimization of business processes SOUP: the implementation of the project. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Handbook on personnel management]. 2014. no. 2. pp. 51–57. (in Russian).

11 Haitham M. A., Neama A. K. The impact of business process management on business performance superiority. <http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-3issue-2-february-2015>. (accessed at 02.04.2017)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Анна А. Чекан к.э.н., доцент, кафедра управление персоналом, Московский государственный областной университет, ул. Радио, 10 А, г. Москва, 105005, Россия, anna.chekan@mail.ru

Ирина М. Жураховская к.э.н., профессор, кафедра управление персоналом, Московский государственный областной университет, ул. Радио, 10 А, г. Москва, 105005, Россия, irina-mgou@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Анна А. Чекан написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

Ирина М. Жураховская обзор литературных источников по исследуемой проблеме, выполнила расчёты

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 23.01.2017

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 17.02.2017

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Anna A. Chekan candidate of economic sciences, associate professor, personnel management department, Moscow state regional university, Radio St., 10 A, Moscow, 105005, Russia, anna.chekan@mail.ru

Irina M. Zhurakhovskaya candidate of economic sciences, professor, personnel management department, Moscow state regional university, Radio St., 10 A, Moscow, 105005, Russia, irina-mgou@yandex.ru

CONTRIBUTION

Anna A. Chekan wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

Irina M. Zhurakhovskaya review of the literature on an investigated problem, performed computations

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 1.23.2017

ACCEPTED 2.17.2017