

УДК 336.71.02

Назаров Н. К.

## ПОБУДОВА КАДРОВОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ В МОДЕЛІ РЕІНЖІНІРИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні досягнення економічної науки відзначені застосуванням різноманітних, часом альтернативних підходів до процесів функціонування підприємства та його функціональних підсистем. Як альтернатива структурному підходу, став розглядатися процесний підхід. Питаннями переходу на процесний підхід до менеджменту займалися такі вчені, як: Армстронг М., Андерсен Б., Володіна Н., В. Григор'єв В., Давидченко Т., Репин В., Соловійов Д., Стерлигова А., Робсон М., Уллах Ф., Хаммер М., Чампи Д. [1–7]. Однак, залишилися не дослідженими важелі та механізми як організаційно-економічного забезпечення практичної реалізації запропонованих у теорії ідей по впровадженню процесного підходу на підприємствах України.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств, що використовують функціональний підхід до менеджменту, дозволив установити, що значна частина процесів і операцій не впливає на виробництво продукції, зниження витрат за результатами основної діяльності, а стосується тільки підтримки внутрішнього функціонування підрозділів підприємства, що призводить до існування додаткових контролюючих і дублюючих функцій на різних рівнях управління, а також між лінійними й функціональними підрозділами.

Мета роботи – побудова кадрового процесу у рамках моделі реінжинірингу за процесним підходом до управління підприємством.

Під процесом розуміють діяльність, яка використовує певні ресурси (персонал, інформація, матеріальні ресурси, інфраструктура, технології) і дає певний результат (документи, продукція, послуги і т. д.) [5]. Послідовне застосування системного аналізу призвело до того, що діяльність сучасної організації стала розглядатися як сукупність взаємозалежної бізнес-процесів. Під процесним підходом розуміється застосовувана для управління організацією і її ресурсами система взаємозалежних процесів, а не функцій, заснована на систематичній ідентифікації й взаємодії цих процесів.

У рамках процесного підходу управління персоналом можна представити у вигляді процесу або бізнес-функції поряд з управлінням фінансовими, матеріальними й інформаційними ресурсами, де представлені наступні основні складові: мета процесу, учасники процесу, ознаки процесу, взаємозв'язки діяльності, представленої у вигляді процесу; ієрархія процесів.

До загальних принципів розвитку бізнес-процесів віднесено наступні:

- розвиток бізнес-процесів розглядається як процес, що протікає в силу певних причин, які виникають у міру росту бізнес-процесів, які і є факторами, що визначають їхній напрямок розвитку;
- на початкових етапах росту бізнес-процесів виникають проблеми, пов'язані з розумінням унікальності кожного бізнес-процесу;
- розвиток бізнес-процесів носить явний цілеспрямований характер;
- бізнес-процесам притаманні зростання та циклічний рух у розвитку;
- бізнес-процеси проходять через стадії створення, зростання, стабілізації, граничних проблем росту на кожному етапі розвитку.

Стратегічна мета реструктуризації персоналу – це поліпшення всіх кадрових процесів на підприємстві. Тому можна виділити два основні підходи до такого поліпшення: 1) реалізація «проектів прориву», із переглядом та удосконаленням здійснюваного процесу або впровадженню нових процесів; 2) поетапне поліпшення процесу в рамках існуючих процесів.

Принципова відмінність процесного підходу від функціонального в тому, що основна увага менеджменту концентрується не на самостійних функціях, виконуваних різними підрозділами й посадовими особами, а на міжфункціональних процесах, які поєднані окремими функціями у загальні потоки і націлені на кінцеві результати діяльності підприємства.

Процесне управління – це схема управління підприємством, при якій виходячи з бізнес-цілей визначається сукупність процесів для їхнього досягнення, а процеси визначають необхідні для них структуру й ресурси. Організація процесного управління містить [1, 2, 4]:

- виявлення процесів, необхідних для системи менеджменту, і їхнє застосування усередині організації;
- визначення послідовності процесів і їх взаємозв'язки;
- визначення критеріїв і методів результативності при здійсненні і при управлінні цими процесами;
- забезпечення достатності ресурсів і інформації, необхідних для підтримки цих процесів і їх відстеження;
- здійснення моніторингу, виміру і аналізу цих процесів;
- вживання заходів для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

Реінжиніринг є найбільш популярним методом управління бізнес-процесами. М. Хаммер і Д. Чампи визначили реінжиніринг як «фундаментальне й радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартість, послуги, якість, темпи зростання» [7]. Реінжиніринг означає виявлення традиційно існуючих та застарілих правил, порядків, підходів, фундаментальних припущень здійснення діяльності й відмова від них на користь нових способів виконання роботи. У рамках реінжинірингу бізнесу застарілі підрозділи та функції втрачають своє значення. Переосмислення, переоцінка бізнес-процесів, проведення змін, початок роботи з побудови бізнес-процесів з нуля дозволяють подолати негативний вплив господарських догм.

Із усіх відомих способів опису бізнесу (текстовий, табличний і ін.) найбільш кращий – графічний опис. Діяльність представляється у вигляді сукупності взаємозалежних графічних об'єктів. Кожний графічний об'єкт такої моделі – певний структурний об'єкт організації як складної системи, а взаємозв'язки між об'єктами відображають взаємини, що існують між структурними об'єктами в дійсності. Графічний опис більш наочний і дозволяє при необхідності перейти до текстової або табличній формі уявлення інформації про бізнес.

Реінжиніринг дозволяє стандартизувати сам процес за допомогою введення стандартних процедур і моделей фундаментальної зміни сутності й характеру виконуваних робіт і всієї системи управління. Реінжиніринг і інжиніринг бізнес-процесів призводить до вдосконалювання бізнесу та підвищення ефективності тільки у випадку перебудови системи управління, заснованої на розгляді процесів як основи інтеграції менеджменту організації.

Управління персоналом також може будуватися на принципах процесного підходу, що означає розгляд усієї діяльності системи управління персоналом як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства, що й реалізує ціль її існування. Управління персоналом відіграє особливу роль і займає особливий статус у загальній системі бізнес-процесів компанії, оскільки успішність діяльності компанії значною мірою визначається тим, наскільки бізнес-процеси підприємства спрямовані на досягнення його стратегічних і тактичних цілей і наскільки ці процеси ефективні.

Управління персоналом пронизує всі сфери діяльності організації, усі процеси, що впливають на ефективність інших систем управління виробництвом, яке є визначальною конкурентоспроможною перевагою будь-якої організації. Процеси, пов'язані з управлінням персоналом, не локалізовані в рамках служби управління персоналом, а є наскрізними: проходять через усю організацію. У них беруть активну участь як фахівці з персоналу, так і власники самих бізнес-процесів – керівники підрозділів.

Для організації ефективної системи управління персоналом необхідно організувати процесну міжфункціональну взаємодію різних структурних підрозділів, розподіливши відповідальність у кадровому бізнесі-процесі. Якщо система управління підприємством функціонує нерезультативно, це відбиття неефективного управління персоналом, тому що персонал або недостатньо професійно підготовлений, або недостатньо мотивований. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно працівники використовують свій потенціал для реалізації загальних цілей підприємства. Процесна модель управління не повинна протиставлятися й ламати широко розповсюджену функціональну модель із вертикальною ієрархічною структурою, і суперечити проектному управлінню. Процесна модель – це ще одне уявлення функцій і взаємозв'язків в організації, базовим елементом управління якої є види діяльності і їх результати.

Схема ідентифікації процесу управління персоналом базується на таких положеннях:

- власник кадрового процесу визначається як керівник відповідного підрозділу на підприємстві (начальник відділу кадрів, керівник служби управління персоналом);
- входом у процес є вимоги інших бізнес-процесів підприємства (технологічний процес виробництва, збуту продукції, процеси, що обслуговують основне виробництво, науково-дослідний процес тощо), загальна вимога при цьому – забезпечення господарських процесів кадрами в потрібній кількості із достатніми компетенціями для якісного виконання своїх обов'язків;
- виходом із процесу можна вважати повністю реалізований трудовий потенціал, відповідний до вимог підприємства;
- розробка регламенту кадрового процесу припускає приведення у відповідність певним умовам організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативного, техніко-економічного й економічного забезпечення, а також формування нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, методи управління персоналом.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 реалізація процесу управління персоналом має на меті досягнення наступних цілей:

- 1) забезпечення бізнес-процесів трудовими ресурсами, що володіють необхідною підготовкою, компетентністю й інформованістю, стимулювання й мотивація персоналу до досягнення стратегічних цілей і виконання завдань організації;
- 2) збільшення продуктивності праці;
- 3) забезпечення зростання середньої заробітної плати з випередженням темпів інфляції.

Основною метою кадрового процесу є формування й підтримка в організації відповідної структури персоналу. Структура персоналу кожної організації потерпає реорганізаційних змін із часом. Тому для успішного функціонування організації необхідно постійно здійснювати дії, спрямовані на підтримку в ній потрібного для виконання її завдань кадрового складу. Для того щоб організація та її керівництво могли пристосуватися до постійних змін кадрового складу треба навчитися управляти ними, тобто: передбачати й прогнозувати, планувати, організовувати, урахувати, аналізувати й контролювати. Для цього необхідно розробити, а потім і побудувати для своєї організації відповідно до прийнятої в ній кадровий політиці кадровий процес.

У роботі розроблено концептуальну модель декомпозиції робіт бізнес-процесу для предметної галузі управління персоналом із застосуванням сучасної інформаційної технології проектування програмних систем VpWin (рис. 1).

Наведемо опис кадрового бізнес-процесу:

- 1) планування персоналу повинне забезпечити постійне й відповідне задоволення потреб підприємства в кадрах. При плануванні керуються: а) аналізом внутрішніх факторів: існуючими й прогнозованими потребами у кваліфікованих фахівцях, вакансіями, розвитком і скороченням окремих підрозділів; б) аналізом зовнішніх ринкових факторів, зокрема ринку праці.

2) набір кандидатів, метою цього етапу є підготовка групи кандидатів відповідно плану по персоналу. Зазвичай кандидатів шукають за допомогою оголошень у газетах і спеціальних журналах, агентств працевлаштування, усної інформації, відвідувань вищих та спеціальних навчальних закладів, а також мережі Інтернет.

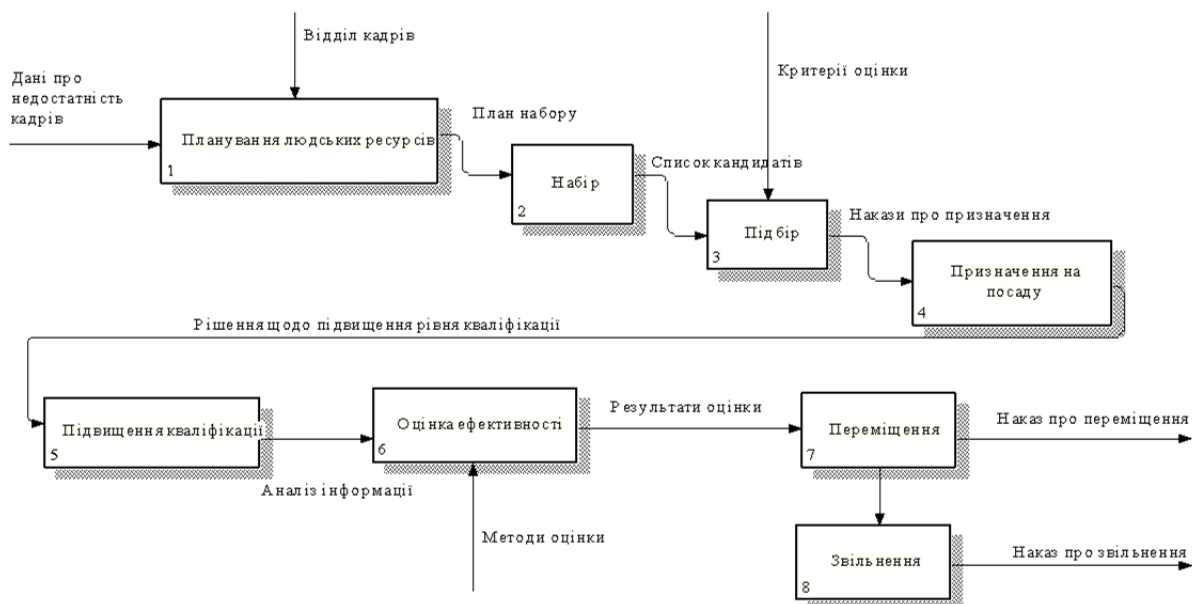


Рис. 1. Концептуальна модель декомпозиції робіт бізнес-процесу управління персоналом

3) підбір кандидатів, цей етап пов'язаний з оцінкою й вибором серед кандидатів. Найчастіше використовуються такі допоміжні засоби, як анкети, автобіографії, опитування, тести особистості й професійні, а також перевірка рекомендацій.

4) призначення на посаду. Новий прийнятий персонал представляють їх колегам, знайомлять з їх обов'язками, а також інформують про принципи поведінки на підприємстві та про його цілі.

5) навчання й підвищення кваліфікації, цей етап спрямований на збільшення вмінь окремих особистостей і груп, а також на зміцнення результативності підприємства. Метою навчання є підвищення вмінь, необхідних для виконання здійснюваної роботи.

6) оцінка ефективності, тобто порівняння результатів, досягнутих працівником, з нормами або цілями, які необхідні для заняття посади.

7) переміщення означає переведення працівника на іншу роботу, на інший організаційний рівень або на інше робоче місце.

8) звільнення працівника може бути за власним бажанням або з ініціативи керівництва.

Подальший опис кадрового даного процесу залежить від конкретних характеристик підприємства й умов його функціонування. Процес має включати комплектування, навчання, інформування й мотивацію працівників виходячи із завдань виробничого процесу.

Ключова роль в організації кадрового процесу приділяється службі управління персоналом, тому що вона є «власником» відповідного бізнес-процесу і у ієрархії цілей організації здійснює комплекс цільових заходів з управління персоналом. Ці заходи служба управління персоналом реалізує через систему своїх функцій, а саме: набір персоналу, відбір персоналу, його адаптація, навчання й розвиток, оцінка, мотивація, вивільнення й ін. Служби управління персоналом – це єдиний елемент бізнес-структури, який «втручається» у структури окремо взятих бізнес-вертикалей і вхідних у них підрозділів, залишаючись при цьому нейтральним – не байдужим, а неупередженим [8].

Згідно із процесним підходом оцінка діяльності повинна погоджувати результати діяльності співробітника з кінцевими результатами. У разі ефективного впровадження й використання принципів процесного підходу до управління персоналом підприємство отримає наступні переваги:

- зростає рівень якості продукції й ефективність виробництва;
- підвищується ділова активність;
- поліпшується швидкість та якість передачі інформації;
- у працівників підвищується почуття власної гідності;
- цілі неформальних лідерів у підрозділах зближуються із цілями керівництва;
- поліпшуються взаємини рядових працівників і керівників;
- створюється система критеріїв оцінки основних видів діяльності в рамках підрозділів;
- забезпечується єдина корпоративна культура;
- покращується робота з пошуку персоналу для кожного підрозділу, завдяки розумінню діяльності кожного підрозділу.

Персонал організації в результаті впровадження процесного підходу одержує більші можливості для росту, відчуття причетності до спільної справи, більше задоволення від своєї праці, можливість професійно-кваліфікаційного просування, нові можливості моральної й матеріальної винагороди, підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності організації, нові можливості для свого інтелектуального розвитку.

У результаті процесного підходу до розвитку персоналу організації поліпшуються наступні показники співробітників: рівень кваліфікації; ділові якості; працездатність; якість виконуваної роботи; стиль і методи роботи; участь в інноваційній діяльності; дисциплінованість; психологічна сумісність із колективом; управління підлеглими.

## ВИСНОВКИ

Процесно-орієнтований підхід в управлінні персоналом – це управлінський інструментарій, що не тільки знижує непродуктивні витрати, але й підвищує якість продукції, дозволяє мати повну інформацію про поточний процес бізнесу й ухвалювати своєчасні й стратегічно вірні розв'язки. Використання процесного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства і її персоналом в умовах реструктуризації та реінжинірингу дозволяє вибудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників, інвесторів; якісно перетворити динамічні й структурні характеристики трудового потенціалу підприємства, підвищити його інноваційну сприйнятливість. Тому у статті запропонована концептуальна модель декомпозиції робіт бізнес-процесу управління персоналом із застосуванням сучасних інформаційних технологій проектування систем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андерсен Б. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования* / науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : Стандарты и качество, 2003. – С. 133.
2. Давидченко Т. *Процесний підхід к управленню персоналом [Електронний ресурс]* / Т. Давидченко. – Режим доступа : <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/16.php>.
3. Мальцев С. В. *Построение системы управления персоналом на основе процессного подхода и KPI [Электронный ресурс]* / С. В. Мальцев. – Режим доступа: <http://education.mail.ru/seminar/3582.html>.
4. *Управление персоналом: требования систем менеджмента качества [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.findjob.ru/9tid-21317.html>.
5. Репин В. В. *Процесний підхід к управленню. Моделирование бизнес-процессов* / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2000. – 232 с.
6. Робсон М. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов* / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашивили. – М. : Юнити, 1997. – 221 с.
7. Хаммер М. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе* / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Питер, 2000. – 332 с.
8. Лутай Л. А. *Управління персоналом в умовах реструктуризації : монографія* / Л. А. Лутай, Г. В. Козицька, В. О. Шпандарук ; Донец. нац. ун-т ек-оміки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – С. 372.