

УДК 658.14:656

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кірдіна О. Г., д.е.н., професор (УкрДАЗТ)

Визначено оновлений зміст управління персоналом при застосуванні процесного підходу. Зазначено особливості процесу «Управління персоналом». Встановлено основні переваги процесного підходу при управлінні персоналом та можливості, які отримує підприємство з впровадженням процесного підходу до управління персоналом, серед яких забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та оптимізація системи управління персоналом. Визначено основні етапи планування бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом».

Ключові слова: процесний підхід, управління, персонал, стратегія.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Кирдина Е. Г., д.э.н., профессор (УкрГАЗТ)

Определено обновленное содержание управления персоналом при применении процессного подхода. Отмечено особенности процесса «Управление персоналом». Установлены основные преимущества процессного подхода при управлении персоналом и возможности, которые получает предприятие с внедрением процессного подхода к управлению персоналом, среди которых обеспечение конкурентных преимуществ на рынке труда и оптимизация системы управления персоналом. Определены основные этапы планирования бизнес-процесса «Разработка стратегии управления персоналом».

Ключевые слова: процессный подход, управление, персонал, стратегия.

PROCESS APPROACH TO THE PERSONNEL MANAGEMENT

Kirdina E. G., professor, doctor of economic sciences (UkrSART)

Personnel management gains other sense under the application of process approach. The requirements to the personnel, status and the connection of personnel management with other processes, sense and normative methodical support of personnel management technologies are changed. Introduction of process approach presupposes the change of requirements to staff, the structure of personnel interaction, educational methods and motivation. Standardization of personnel management activities, responsibility of the “owner” and each executive for the realization of the process, the reduction of the quantity of decision making levels as to the personnel management, the improvement of procedures of personnel management audit belong to the main advantages of process approach while managing personnel. The introduction of process approach to the development of personnel management strategy gives advantages to the owners of organization, its managers and staff. The main stages of “The development of personnel management strategy” business panning process are managing committee choice, the analyses of strategical alternatives, the determination of key components of personnel management strategy, the formation of strategical plan pf personnel management strategy realization as well.

Keywords: process approach, management, personnel, strategy.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Ефективно організоване стратегічне управління персоналом в значній мірі впливає на якість людських ресурсів, їх внесок в досягнення мети організації і якість продукції або послуг, що надаються. Успішна реалізація стратегії управління персоналом не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і створює фундамент майбутнього успіху підприємства. Задаючи вектор розвитку кожному з напрямів, стратегія управління персоналом орієнтована на досягнення максимально можливих позитивних результатів діяльності з урахуванням всіх чинників, що впливають на людські ресурси організації.

Найбільшу актуальність стратегічне управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки стратегії управління персоналом у вигляді окремого бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес - стратегії організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема впровадження процесного підходу на підприємствах в останні роки набуває все більшої актуальності, що пов'язано з тими перевагами, які отримує підприємства від його застосування. Серед вчених, які цікавляться питаннями впровадження процесного підходу, є Безгін К.С., Верба В. А., Давіденко М.В., Даниленко О.А., Михайлін Д.О., Репин В.В., Собакарева А.В. та ін. [1-8]. Разом з тим, потребує

додаткової уваги проблема застосування процесного підходу до управління персоналом.

Метою статті є вивчення проблеми доцільності та переваг застосування процесного підходу до управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних економічних умовах такі поняття, як орієнтація на споживача, стратегічний та інноваційний розвиток, система менеджменту якості нерозривні з уявленням про ефективне здійснення господарської діяльності. Більшість керівників і власників вітчизняних підприємств шукає інструменти підвищення ефективності свого бізнесу, одним з таких інструментів управління є процесний підхід.

Причинами змін в принципах управління організацією є недосконалість функціонально-орієнтованої структури і все більша орієнтація сучасного ринку на споживачські переваги. Відхід від використання функціонального підходу до процесного є для цілого ряду організацій основною задачею, що сприяє зростанню інтересу до вивчення даного питання і пояснює різні погляди на сутність і основні напрями його використання. Можна виділити три способи використання процесного походу [5]:

1) «повний, системний підхід» до виділення процесів підприємства, який визначає процес як сукупність взаємозв'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють «входи» у «виходи»;

2) виділення в організації «наскрізних процесів», їх опис і подальша реорганізація;

3) виділення не тільки основних «наскрізних», міжфункціональних процесів, але і двох інших типів процесів — забезпечуючих (допоміжних) і процесів менеджменту.

Проблеми впровадження процесного підходу мають різноманітний характер:

– теоретичний – відсутність цілісної системи визначень, теоретичної бази, яка в повній мірі розкриває сутність та реальні можливості підходу до управління вітчизняними підприємствами;

– методичний – відсутність методичний розробок переходу до процесного підходу, внутрішніх стандартів регламентації бізнес-процесів, методик застосування інструментів моделювання бізнес-процесів;

– прикладний – невідповідність структури управління підприємством до впровадження процесного підходу, неефективне застосування інструментів моделювання бізнес-процесів, недостатній рівень компетентності в галузі процесного підходу, некоректна постановка цілей та задач проекту переходу до процесного управління тощо [7].

Управління персоналом набуває інший зміст при застосуванні процесного підходу. Так змінюється:

по-перше, вимоги до персоналу, зокрема, кожен співробітник, виступаючи виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за функції, а за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні і вертикальні зв'язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню попиту споживачів результатів процесу;

по-друге, діяльність з управління персоналом, представлена у вигляді процесу, передбачає виділення і керування такими атрибутивними складовими, як «входи», «виходи», «ресурси», «постачальники», «споживачі» та ін.

по-третє, статус і зв'язок управління персоналом з іншими процесами, обов'язкове включення його в єдину систему процесів організації;

по-четверте, зміст та нормативно-методичне забезпечення технологій управління персоналом, зокрема, доповнюються критерії, методи та суб'єкти оцінки, відбору, адаптації персоналу, коригується склад показників аудиту субпроцесів управління персоналом тощо.

Потрібна чіткість розуміння процесу «Управління персоналу», який не може бути локалізований в межах одного підрозділу, є наскрізним, проходячи через всю організацію, його виконують як фахівці відповідного підрозділу, так і фахівці, керівники інших структурних підрозділів. Головним завданням стає забезпечення ефективності взаємодії структурних підрозділів і розподіл відповідальності їх керівників за реалізацію даного процесу. Наскрізний характер процесу «Управління персоналом», а також його функція постачальника особливого роду ресурсу (персоналу) в усі інші процеси додає особливу значимість принципу клієнтоорієнтованості - працівник будь-якого підрозділу може виступати споживачем послуг даного процесу, оцінювати його з позицій клієнта. Впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до співробітників, структури взаємодії персоналу, методів навчання і мотивації, отже, без переведення управління персоналом на цей підхід неможливо успішне його впровадження у всій організації.

Процесний підхід до управління існує поряд з іншими підходами, серед яких:

1) функціональний – розглядає управління персоналом як сукупність функцій, які належать до одного з функціональних напрямів діяльності;

2) системний - розглядає управління персоналом як єдину систему, в якій потрібно виявити та об'єднати всі частини, а також встановити взаємозв'язки з зовнішнім організаційним середовищем;

3) ситуаційний - розглядає управління персоналом з точки зору аналізу ситуацій,

встановлення тенденцій, закономірностей і факторів, які визначають їх розвиток в організації та на ринку праці;

4) проектний - розглядає управління персоналом як діяльність, яка спрямована на забезпечення проектів організації персоналом відповідної кількості та якості

До основних переваг процесного підходу, що виявляються безпосередньо в управлінні персоналом, належать:

- стандартизація діяльності з управління персоналом, регламентація змісту і послідовності виконання робіт у межах процесу «Управління персоналом», чіткість взаємозв'язків служби персоналу з іншими підрозділами;

- відповідальність «власника» і кожного виконавця за реалізацію процесу «Управління персоналом» збільшує його ефективність;

- скорочення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом, оптимізація використання ресурсів, виявлення зон втрат і відповідальності, чіткість взаємодії процесу «Управління персоналом» та інших процесів;

- вдосконалення процедур аудиту управління персоналом, систематична оптимізація процесу «Управління персоналом»;

- підвищення якісних результатів діяльності співробітників, для яких стає важливим результат діяльності паралельних структурних одиниць, що формує відповідальність перед колегами.

Впровадження процесного підходу до розробки стратегії управління персоналом надає такі переваги:

- для власників організації - підвищення ефективності бізнесу, зростання продуктивності праці; поліпшення репутації організації, в тому числі як роботодавця;

- для менеджерів організації - підвищення продуктивності праці; оптимізація витрат і мінімізація ризиків, пов'язаних з персоналом; підвищення керованості трудовими ресурсами організації, підвищення привабливості на ринку праці;

- для співробітників організації - зрозумілість і прозорість принципів побудови відносин з персоналом, у тому числі системи винагороди, можливість управління своїм професійним і кар'єрним розвитком.

Окрім зазначеного, з впровадженням процесного підходу до управління персоналом організація отримує такі можливості:

1) оптимізація системи управління персоналом, забезпечення її прозорості для керівництва і гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

2) забезпечення впевненості керівництва організації в тому, що існуюча система управління персоналом націлена на постійне підвищення

ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;

3) забезпечення конкурентних переваг на ринку праці;

4) гарантування чіткого порядку і відповідальності за розробку, узгодження, затвердження та ведення документації по управлінню персоналом.

Основними етапами планування бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» є:

- вибір керуючого комітету (робочої групи) для бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом»;

- аналіз бізнес-стратегії і визначення стратегічних цілей у сфері персоналу, що включає: аналіз господарської діяльності підприємства, поточних стратегічних планів і місії; формулювання цілей проекту головним керівництвом; деталізацію цілей робочою групою; визначення цільових показників оцінки бізнес-процесу і їх розрахунок значень; затвердження цільових значень показників ефективності бізнес-процесу керівництвом; визначення внутрішніх входів / виходів бізнес-процесу;

- збирання інформації за сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами, ключовими питаннями в галузі управління персоналом;

- оцінювання стратегічних альтернатив в галузі управління персоналом і вибір ключової стратегії управління персоналом;

- визначення ключових складових стратегії управління персоналом за допомогою зіставлення цільових показників ефективності в області персоналу з даними проведеного SWOT – аналізу;

- формування стратегічного плану реалізації стратегії управління персоналом;

- оцінювання рівня досягнення ключових показників ефективності;

- контроль і корегування стратегії управління персоналом;

- документування бізнес-процесу розробки стратегії управління персоналом;

На всіх етапах бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом» визначальними факторами мають бути:

- стратегічні цілі організації, на досягнення яких орієнтована бізнес-стратегія;

- ресурси, якими реально володіє організація для реалізації поставлених цілей.

Висновки. В умовах безперервних змін оточуючого середовища, коли персонал розглядають як людські ресурси організації, здатні принести їй реальний дохід та прибуток, функціональний підхід стрімко втрачає свою актуальність. Нині багато сучасних українських

організацій успішно переходять на управління бізнес-процесами. Процесний підхід розглядає управління не як серію розрізаних дій, а як єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень. Таким чином, у статті визначено основні переваги процесного підходу при управлінні персоналом та можливості, які отримує підприємство з впровадженням процесного підходу до управління персоналом, серед яких забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та оптимізація системи управління персоналом. Визначено основні етапи планування бізнес-процесу «Розробка стратегії управління персоналом».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством [Текст] / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3.

2. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління [Текст] / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. – Вип. 1-2. – 2008. – С. 517-526.

3. Давиденко М.В. Бизнес-планирование как инструмент формирования эффективной стратегии управления персоналом [Текст] // Экономика. Управление. Культура. – 2007. – Вып. 14. – С. 118-122.

4. Даниленко О.А. Обгрунтування процесного підходу до управління персоналом організації [Електронний ресурс] / О.А. Даниленко. – Режим доступу до статті: ir.kneu.edu.ua:8080.

5. Михайлин Д.О. Проблемы выбора варианта использования процессного подхода [Текст] / Д.О. Михайлин // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. – 2008 – Вып.3(22). – С. 54-58.

6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В.В. Репин, — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408 с.

7. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях [Текст] / А.В. Собакарева // Вестник МГТУ. – 2008, Т. 11. – №2. – С. 279-283.

8. Томаля Т.С. Эффективность бизнес-процесів підприємства як чинник зростання його вартості / Т.С. Томаля // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №5. – 5(71) – С. 139-147.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.

УДК 330.352.3:65.012

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Кузьминчук Н. В., д.е.н, доцент (НТУ «ХПИ»)

В статті проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «контролінг», зроблено висновок щодо його змістовних складових. Окреслені причини обмеженого застосування контролінгу у вітчизняній практиці. Розглянуто етапи еволюції концепцій контролінгу, які відображають зміну сутнісного розуміння цього поняття та його ролі в управлінні підприємством, проаналізовано найбільш сучасні із них, що в цілому має сприяти більш ефективному застосуванню контролінгового інструментарію на вітчизняних підприємствах, його адаптації до існуючих економічних умов.

Ключові слова: контролінг, інформаційно-аналітичне забезпечення, підприємство, управління, концепція, еволюція.

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛЕННІ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ

Кузьминчук Н. В., д.э.н., доцент (НТУ «ХПИ»)

В статье проанализированы подходы к определению понятия «контроллинг», сделан вывод о его содержательных составляющих. Обозначены причины ограниченного применения контроллинга в отечественной практике. Рассмотрены этапы эволюции концепций контроллинга, которые отражают изменение сущностного понимания этого понятия и его роли в управлении предприятием, проанализированы наиболее современные из