

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСАЛОМ ЯК СКЛADOVA БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В ринкових умовах ефективно побудована система управління персоналом має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє майбутньому успіху будь-якої організації. Саме від кваліфікації та досвіду персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість продукції або послуг, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже, кінцеві результати діяльності підприємства. Найбільшу актуальність система управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки системи управління персоналом у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Таким чином, актуальною є розробка системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань. Таким чином, процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів.

Структура бізнес-процесів – це модель бізнес-процесів організації, яка відбиває ієрархію процесів і зв'язку між ними, підрозділами і зовнішнім оточенням через входи і виходи. Усі входи/виходи мають свого постачальника/одержувача: процес, підрозділ, конкретного працівника, зовнішнього контрагента [5, с. 74].

Процесний принцип управління – це формування бізнес-процесів, що охоплюють всю діяльність підприємства, і передача повноважень і відповідальності від верхнього рівня управління керівникам бізнес-процесів.

Перехід від функціонального принципу системи управління персоналом до процесного дозволяє забезпечити високоєфективна взаємодія всіх учасників бізнес-процесу, своєчасно забезпечити підприємство якісним людським ресурсом і використовувати методи реінжиніринга, які є ефективнішими при удосконаленні структури управління.

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

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;

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

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

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 [1, с. 276].

Система управління персоналу як складової бізнес-процесу управління підприємством не може бути локалізована в межах одного підрозділу, є наскрізною, проходячи через всю організацію, завдання виконують як фахівці відповідного підрозділу, так і фахівці, керівники інших структурних підрозділів. Головною метою є забезпечення ефективності взаємодії структурних підрозділів і розподіл відповідальності їх керівників за реалізацію даного процесу. Впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до співробітників, структури взаємодії персоналу, методів навчання і мотивації, отже, без переведення системи управління персоналом на цей підхід неможливо успішне його впровадження у всій організації.

Процесний підхід до управління існує поряд з такими підходами: функціональний, системний, проектний [5, с. 72].

Система управління персоналом передбачає введення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на неї для формування управлінської дії [2, с. 119]. При цьому неминуче виникають перехресні зв'язки, що істотно ускладнює управління.

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 системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством, 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 системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством 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.

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 [3, с. 82].

Найчастіше опис процесу управління персоналом відбувається за основними блоками: планування чисельності кадрів, розвиток персоналу, експлуатація і аналіз роботи кадрів, оплата результатів праці і впровадження додаткових стимулів, організація умов праці і соціального пакету, дотримання правових і трудових взаємовідносин, формуючи, таким чином, модель з управління персоналом. [4, с. 159].

Основними етапами розробки системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством є:

вибір керуючого комітету (робочої групи);

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 системи 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 системи управління персоналом;

документування бізнес-процесу розробки системи управління персоналом [3, с.84].

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.

Схема управління персоналом ґрунтується на принципі системності, що дозволяє впливати на персонал за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників. Така система так само може ґрунтуватися на процесному принципі, який полягає в розподілі повноважень зверху вниз, дотримуючись ієрархії. Застосування системи, ґрунтованої на процесному принципі дозволяє ефективно організувати роботу підприємства, управляючи взаємовідносинами між учасниками бізнес-процесу.

На підставі вищенаведеного можна зазначити, що для українських підприємств раціональним підходом до побудови системи управління персоналом підприємства повинні стати саме інжиніринг бізнес-процесів управління персоналом що надасть змогу зменшити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів, підвищити показники організації за рахунок підвищення мотиваційної складової, що в цілому сприятиме підтримці стану економічної стабільності організації.

Список літератури

1. Р. А. Бундюк, “Определение бизнес-процессов управления персоналом крьюингового предприятия“, *Труди Одесского политехнического университета*, № 1(31), с. 275 – 277, 2009.

2. М. В. Давиденко, “Бизнес-планирование как инструмент формирования эффективной стратегии управления персоналом“, *Экономика. Управление. Культура*, № 14, с. 118–122, 2007.

3. О. Б. Данченко, та Ю. А. Поскріпко, “Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом у системі економічної безпеки організацій“, *Управління проектами та Розвиток виробництва*, № 3 (43), с. 79 – 87, 2012.

4. Н. К. Назаров, “Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства“, *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 1(26), с. 157– 161, 2012.

5. Л. М. Таранюк, *Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика*. Суми, Україна: «Мрія-1», 2014.

