

О.А. Даниленко,

канд. екон. наук, доцент, докторант
кафедри управління персоналом та економіки праці
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Проведено порівняльний аналіз функціонального і процесного підходів до управління організацією; обґрунтовано теоретичні аспекти використання процесного підходу до управління персоналом організації; дано визначення процесу управління персоналом; наведено систему управління персоналом, що заснована на процесному підході.

Аннотация. Автором сделан сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению организацией; обоснованы теоретические аспекты использования процессного подхода к управлению персоналом организации; дано определение процесса управления персоналом; приведена система управления персоналом, основанная на процессном подходе.

Summary. The author has done the comparative analysis of functional and process approach to personnel management of organization; grounded the theoretical aspects of the use of the process approach to personnel management of organization; determined process of personnel management; provided the system of personnel management, based on the process approach.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління персоналом, система управління персоналом, процесний підхід, функціональний підхід, процес управління персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление персоналом, система управления персоналом, процессный подход, функциональный подход, процесс управления персоналом.

KEYWORDS: personnel management, the system of personnel management, process approach, functional approach, the process of personnel management.

Постановка проблеми. Сучасний період характеризується підвищеною увагою до таких проблем управління організаціями, як: облік, вимірювання та оцінювання вартості інтелектуального та людського капіталу (активів) організації, управління персоналом, виявлення технологій управління персоналом, які сприяють зростанню ефективності та ринкової вартості організації.

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, особливо з іноземними інвестиціями, досить успішно переходять на управління бізнес-процесами.

Процесний підхід дозволяє сконцентрувати увагу на найбільш «хворобливих точках», які є симптомами настання нестійкого розвитку організації, та знайти прийнятний рівень розв'язання протиріч, що виникають у конкурентному середовищі. Впровадження процесного підходу в управління неможливо без широкого залучення до нього усього персоналу організації. Процесний підхід до управління персоналом дозволяє побудувати адаптивну систему управління персоналом організації зі зворотнім зв'язком.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Аналіз наявних досліджень та практичних розробок показує, що протягом останніх років дослідники усього світу активно вивчають бізнес-процеси та їхнє моделювання в організаціях. У сучасній економічній літературі існує немало точок зору на процесне управління [1; 4—7].

У 60—70 роки ХХ ст. усі точки зору виходили з однакової сутності процесного підходу, сформованої в теорії управління, який розглядався як серія безперервних дій управлінського циклу (загальних функцій від планування до контролю). У подальшому цим діям була надана цільова орієнтація (забезпечення якості продукції, обслуговування клієнтів зовнішніх та внутрішніх). Нині вплив на процес, а не на його результати — базова концепція управління процесами організацій, які працюють на умовах впровадження ISO 9000:2000 [8].

Порівняльний аналіз функціонального і процесного підходів до управління організацією, їх основні недоліки і переваги наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО І ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

<i>Аспект порівняння</i>	Функціональний підхід	Процесний підхід
Кількість рівнів управління. Тип організаційної структури	Заснований на використанні різних типів оргструктур організації. управління здійснюється по структурним елементам, а їхня взаємодія — через посадових осіб (керівників підрозділів) та структурні підрозділи більш високого рівня	Орієнтований на широке делегування повноважень та відповідальності виконавців. Рівні прийняття рішень значно скорочені. Скорочення поєднання принципу цільового управління з груповою організацією праці

<i>Аспект порівняння</i>	Функціональний підхід	Процесний підхід
Ступінь інтеграції та спосіб організації етапів технології виконання роботи	Технології виконання роботи розбиваються на окремі, як правило, не пов'язані між собою фрагменти, які реалізуються різними структурними елементами оргструктури	Орієнтований на процеси, кінцевими цілями якого є створення предметів чи послуг, які представляють цінність для зовнішніх та внутрішніх споживачів
Ступінь делегування відповідальності та орієнтація на клієнта	Відсутній відповідальний за кінцевий результат та контроль над технологією у цілому, а також орієнтація на клієнта (внутрішнього та зовнішнього)	Орієнтація на клієнта (внутрішнього та зовнішнього), відповідальність делегується усій групі в цілому
Ступінь документування робіт	Відсутній цільний опис технології виконання робіт, існує фрагментарна документованість	Діяльність організації повністю документована
Зрозумілість структури формування цінності та накладних витрат	Значні накладні витрати, походження яких важко відслідкувати	Зрозуміла структура формування цінності для споживача та накладних витрат організації
Ступінь автоматизації діяльності організації	Часткова автоматизація діяльності	Повна автоматизація технологій виконання бізнес-процесів
Ступінь оперативності, гнучкості та динамічності реагування на зміни	Тривалі терміни вироблення управлінських рішень, неповороткість	Швидке, оперативне розв'язання проблем, динамічність та гнучкість реагування на зміни

Так, якщо функціональний підхід концентрується на оптимізації виконання власне функцій, то процесний підхід концентрується на оптимізації взаємодії функцій з точки зору того, як реалізація функцій одних центрів затрат впливає на ефективність виконання функцій інших центрів затрат і відповідно на загальну ефективність виду діяльності.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури по управлінню персоналом дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного і чіткого уявлення про систему управління персоналом (СУП) ор-

ганізації. Як правило, автори визначають СУП як сукупність деяких функцій, заходів, методів і технологій по управлінню персоналом [11]. Інші роблять акцент на організаційну структуру служби управління персоналом і визначають СУП як систему, в якій реалізуються функції управління персоналом, і яка включає підсистему загального і лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [2; 9]. При цьому СУП незмінно інтегрується в загальну систему управління організацією.

Невирішені раніше проблеми. Звідси випливає висновок, що в практиці і теорії управління персоналом утвердилось розуміння СУП, засноване на функціональному підході. Це знайшло віддзеркалення і в структурі служб управління персоналом, які будуються переважно на основі лінійно-функціональної департаментизації.

Проте в умовах зовнішнього середовища бізнесу, що постійно змінюється, такий підхід швидко втрачає свою актуальність. Нині у західних компаніях вже зроблені кроки по реінжинірингу роботи з персоналом, однак, методичне забезпечення управління персоналом в умовах процесного підходу поки недостатньо розроблено.

Постановка завдання. У зв'язку з цим, *метою даного дослідження* є обґрунтування використання процесного підходу до управління персоналом для забезпечення ефективного розвитку організації в умовах постійних змін конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стосовно управління персоналом характеристики функціонального підходу стають бар'єром на шляху реструктуризації організації, особливо, з урахуванням того факту, що персонал знаходиться у русі протягом усього життєвого циклу розвитку організації та змінює не тільки свої робочі місця та посади (просторовий та часовий аспекти), але і свої властивості.

Поняття процесу управління персоналом до цих пір у практиці і теорії управління персоналом не отримало визначення, яке би трактувалося авторами однозначно. Процес управління персоналом (ПУП) у літературі визначається, як:

— серія взаємопов'язаних безперервних дій, які втілюють функції менеджменту [4; 5];

— послідовність дій, які логічно зв'язуються одна з одною, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей шляхом перетворення праці персоналу у кінцеву продукцію чи послуги [7];

— напрями діяльності організації по відношенню до персоналу, які дозволяють змінити характеристики кадрового потенціалу та поліпшити його використання [10].

У наведених визначеннях підкреслюється безперервний цілеспрямований характер процесу управління персоналом, що здійснюється керівництвом організації, а також його зв'язок з функціями, цілями та необхідними для їх реалізації людськими ресурсами.

Поряд з розглянутими в літературі досить відомим є визначення ПУП, яке полягає в тому, що в якості ключового моменту розглядаються не дії по управлінню, а управлінське рішення, розробці, прийняттю та виконанню якого слугує організаційна діяльність топ-менеджерів [7].

Наведені підходи до визначення сутності ПУП не суперечать один одному, а, навпаки, взаємодоповнюють, оскільки узагальнююче розкривають безперервність, циклічність процесів прийняття рішень, які пов'язані з виконанням управлінських функцій.

Виходячи з цього, підкреслимо, що функція є певним колом діяльності, обов'язків, тоді як процес є сукупністю послідовних дій для досягнення результату, розвитку, хід якогось явища. Щодо останнього, то мова йде про закономірності, якими супроводжується той чи інший процес, і які найчастіше мають об'єктивний характер. Стосовно до управління, то процесом є сукупність безперервних взаємозв'язаних дій, функцій адміністрації і персоналу в рамках єдиної організації. Таким чином, функції управління є складовими процесу управління.

З деякою мірою умовності функції управління персоналом ділять на 2 групи: загальні та специфічні функції [3, с. 11—12]. До групи загальних функцій належать: планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції виконують усі керівники, незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності. Перелік специфічних функцій управління персоналом визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Дане узагальнення досить важливе, так як менеджерам, які здійснюють функції планування роботи, її виконання, мотивацію праці персоналу, зайнятому в організації, контроль та координування усіх процесів, що відбуваються у ній, приходиться приймати велику кількість рішень.

На початку процесу прийняття рішень стоїть інформація про стан контрольованих параметрів об'єкта, яким управляють, та вплив на який здійснюється після вироблення та прийняття рішення, яке у вигляді тієї чи іншої інформації (наказ, розпоря-

дження, план і т.п.) передається об'єкту, яким управляють. У центрі діяльності, що циклічно розвивається, знаходяться три елементи процесу: проблема, її розв'язання та люди, які беруть участь у процесі на всіх його етапах [7].

Отже, процесний підхід розглядає управління не як серію розрізнених дій, а як єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень. Процес прийняття рішень є складовою частиною ПУП і є зв'язковою ланкою між результатом діяльності, структурою взаємодії та соціально-психологічними основами управління. Внаслідок цього ПУП — це технологія по реалізації поставлених цілей, розв'язанню конкретних задач організації відповідно до соціально-психологічних основ управління, структурою взаємодії шляхом прийняття рішень і ефективних комунікацій.

Даний підхід дає можливість здійснювати управління персоналом не ізольовано від загального менеджменту, а в сукупності з іншими елементами і процесами, такими як: оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, планування, контроль і ін. Таким чином, ПУП представляється як безперервна цілеспрямована діяльність по формуванню, використанню і заощадженню людського ресурсу організації.

На наш погляд, процес управління персоналом можна визначити і як відособлену сукупність дій, направлену на якісне перетворення людських активів організації в рамках посадової, монетарної та особистісної кар'єри. Вони мають місце в будь-якій організації і відповідно будь-якій СУП, що знайшло своє віддзеркалення в стандарті ІСО 9000, де ряд процесів управління персоналом представлено у вигляді допоміжних бізнес-процесів організації [8].

При цьому можна погодитися з С.В. Рубцовим, який доводить ідентичність поняття «бізнес-процес» поняттю «процес» без приставки «бізнес» [6]. Тому, кажучи про процесний підхід, маємо на увазі використання даних понять до процесу без додавання вказаної приставки, що вносить лише сум'яття до визначень.

Якщо розглядати управління персоналом як процес, що забезпечує діяльність організації на будь-якій стадії її розвитку, то можна виділити в укрупненому вигляді наступні основні процеси управління персоналом: стратегічне планування персоналу; аналіз робіт в організації; пошук та селекцію персоналу; планування кар'єри та розвиток працівників; оцінювання персоналу; компенсації; «кадрове адміністрування». Карту процесу «Управління персоналом» з відокремленим входом, виходом та основними процесами управління персоналом наведено на рис. 1.

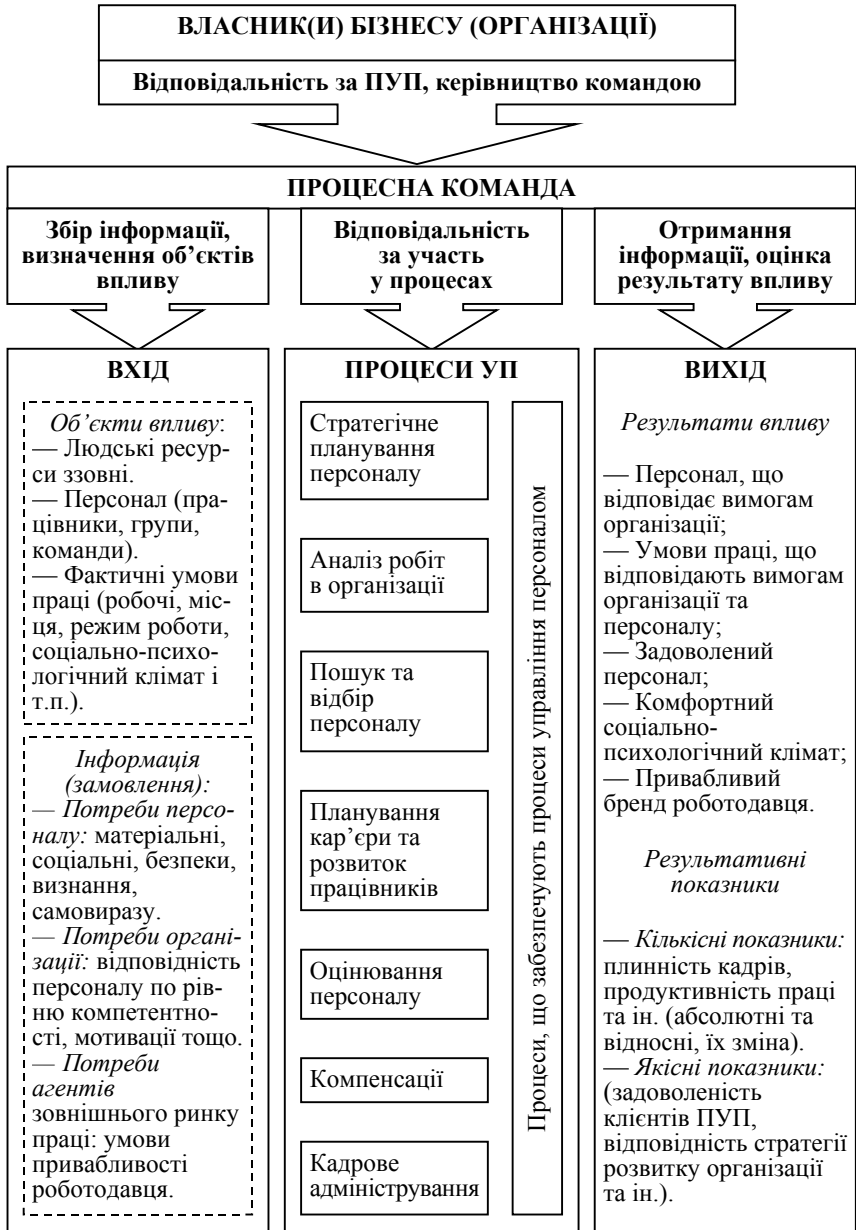


Рис. 1. Карта процесу «Управління персоналом»

Отже, процесний підхід до управління персоналом дозволяє побудувати адаптивну систему управління персоналом із зворотним зв'язком, оскільки саме процеси виступають як об'єкти управління. Щоб процес управління персоналом був ефективним, потрібно знати як мінімум три його складові: що за явище охоплюється певним процесом; на що націлений процес та які зміни у ньому відслідковуються і чи мають вони свої закономірності.

Для повнішої характеристики того чи того ПУП потрібно також визначити: в яких умовах виникає та існує само явище, чи є в цих умовах додаткові чи супутні моменти; як пов'язана ціль з даним явищем і з даним процесом, чи виникає ціль по ходу справи чи є заданою (результуючою); якими негативними та позитивними наслідками супроводжуються виявлені в процесі змін закономірності і чи можна ці наслідки посилити чи послабити. Тільки після детального вивчення будь-якого процесу управління персоналом, тільки при зрозумілій відповіді на поставлені питання можна підійти до процесного управління персоналом та його адекватній організації.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у світлі вищесказаного має сенс говорити про процес управління персоналом як технологію, яка є чинником ефективної діяльності організації. Сутність процесу управління персоналом полягає в реалізації функцій управління, які спрямовані на розвиток потенціалу працівників організації з метою підвищення ефективності діяльності. Завдання менеджменту персоналу — забезпечити у кожний момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожним працівником, зберігати процесну команду та колектив односторонців, спрямований на розв'язання тактичних і стратегічних завдань у їхній динаміці. Роль процесу управління персоналом, як технології управлінської діяльності, полягає у забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей управління.

Порушені в даній статті питання не вичерпують усіх аспектів, що є у сфері управління персоналом організації при використанні процесного підходу і в цьому ми бачимо практичну користь представленого матеріалу. Вони не можуть бути вирішені без подальших науково-практичних і методологічних розробок у цьому напрямку.

Література

1. Керим Т. Имитационное моделирование бизнес-процессов. Как отображаются характеристики процессов при моделировании // <http://consulting.ru>
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом [Текст]: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.

3. Менеджмент персоналу [Текст]: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.

4. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению организацией // www.finexpert.ru

5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процесов [Текст]: Монография / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: Стандарты и качество, 2004. — 234 с.

6. Рубцов С.В. Целевое управление в корпорациях. Управление изменениями // <http://or-rsv.narod.ru/Book>

7. Современный менеджмент // Российский экономический журнал. — 1997. — № 2. — С. 26—35.

8. Системи управління якістю. Вимоги (ISO-9001:2000) // Стандарт. — Держстандарт України. — К., 2001. — 428 с.

9. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.

10. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Яремина. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 560 с.

11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. — 336 с.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2010.

УДК 658.512

С.С. Данильченко,

аспірант кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ МОБІЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ЧИННИКІВ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до управління вартістю підприємств. Обґрунтовано формування моделей управління вартістю підприємств залежно від сукупності чинників зовнішнього і внутрішнього впливу. Запропоновано способи інтеграції чинників для побудови оптимальної моделі управління вартістю підприємства.

Аннотация. В статье рассмотрены современные подходы к управлению стоимостью предприятий. Обосновано формирование моделей управления стоимостью предприятий в зависимости от совокупности факторов внешнего и внутреннего влияния. Предложены способы интеграции факторов для построения оптимальной модели управления стоимостью предприятия.