УДК 658.512

Писаревська Г.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціальних наук
Харківського національного економічного університету
імені С. Кузнеця

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних основ бізнес-процесу управління персоналом та їх практичному застосуванню. Визначено переваги застосування процесного підходу в управлінні персоналом. Запропоновано заходи щодо вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві, що включають модель формування процесу управління персоналом та розробку бізнес-процесу управління персоналом з урахуванням його стратегічного плану.
Ключові слова: *. управління персоналом, процесний підхід, бізнес-процес, стратегічний план управління персоналом, процедури.*

Писаревская А.И. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.
Статья посвящена обоснованию теоретических основ бизнес-процессу управления персоналом и их практическому применению. Определены преимущества применения процесного подхода в управлении персоналом. Предложены мероприятия относительно совершенствования процесса управления персоналом на предприятии, которые включают модель формирования процесса управления персоналом и разработку бизнес-процесса управления персоналом с учетом его стратегического плана.
Ключевые слова*:* *управление персоналом, процессный подход, бизнес-процесс, стратегический план управления персоналом, процедуры.*

Pysarevska G.I. THEORETICAL BASES OF DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESS BY PERSONNEL MANAGEMENT. The article is dedicated to the ground of theoretical bases to the business management process by a personnel and to their practical application. Advantages of application of process approach are certain in a management by a personnel. Events offer in relation to perfection of management process by a personnel on an enterprise, that include the model of forming of management process a personnel and development of business management process by a personnel taking into account his strategic plan.
Keywords: *management by a personnel, процессный approach, business process, strategic plan of management by a personnel, procedures.*

Постановка проблеми. Ефективне управління персоналом в значній мірі впливає на якість людських ресурсів, їх внесок в досягнення мети організації. Успішна реалізація стратегії управління персоналом не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і створює фундамент його майбутнього успіху. 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. У сучасних умовах процес ний підхід до управління персоналом набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як Н. А. Александрової, Л. В. Бірдуса, М. Д. Виноградського, В. А. Рульєва, В. С. Сперанського, Л. В. Шитікової. Серед вчених, які цікавляться питаннями впровадження процесного підходу, є К.С. Безгін, В. А. Верба, М.В. Давіденко, О. А. Даниленко, Д. О.Михайлін, Н. К. Назаров та ін. Разом з тим, потребує додаткової уваги проблема застосування процесного підходу до управління персоналом.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні доцільності та переваг застосування процесного підходу до управління персоналом, а також розробці бізнес-процесу управління персоналом в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань. Види діяльності в рамках бізнес-процесу зв'язані за допомогою вихідних результатів, якими вони обмінюються.

Бізнес-процес – періодично повторювана, керована діяльність, результатом якої є деякий ресурс, що має цінність для конкретного споживача (клієнта). Клієнт може бути як внутрішній, так і зовнішній [12, с. 23].

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 [12, с. 24].

Кожен бізнес-процес має свою певну мету, підпорядковану загальній меті компанії; власника, який може управляти ресурсами і відповідає за виконання процесу; ресурси; систему контролю якості і виправлення помилок; систему показників процесу [9, с. 80].

Процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій. Кожен бізнес-процес є послідовністю операцій, що націлені на досягнення певного результату.

Схема управління персоналом, заснована на принципі системного підходу, передбачає введення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на систему управління персоналом для формування управлінської дії [4, с. 275].

Процесний принцип управління – це формування бізнес-процесів, що охоплюють всю діяльність підприємства, надання повноважень і розподіл відповідальності від вищого рівня управління керівникам окремих бізнес-процесів, що передбачає [7, с. 119]:

виділення бізнес-процесів, для яких міжфункціональні протиріччя перестають бути основним джерелом проблем і помилок;

визначення виділених бізнес-процесів;

призначення керівників виділених бізнес-процесів;

побудова системи управління такими бізнес-процесами на базі певного набору підсистем.

Перехід від функціонального принципу організації управління персоналом до процесного дозволяє забезпечити високоефективна взаємодія всіх учасників бізнес-процесу, своєчасно забезпечити підприємство якісним людським ресурсом і використовувати методи реінженіринга, 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 споживачами результатів процесу;

процес управління персоналом передбачає виокремлення і керування наступними складовими: «входи», «виходи», «ресурси», «постачальники», «споживачі» та ін.

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 [8].

Потрібна чіткість розуміння процесу управління персоналом, який не може бути зосереджений 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. 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, становлення 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 [5, с. 518].

Аналіз наукових досліджень показав, що модель управління персоналом, заснована на принципах системного підходу, яка впроваджена на багатьох українських підприємствах, передбачає виділення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на систему управління персоналом, при цьому неминуче виникають складні перехресні зв'язки, що суттєво ускладнюють процес управління (зокрема подвійна, потрійна відповідальність, або повна відсутність відповідального за певні процеси між окремими підрозділами, відсутність самої формалізації відповідальності тощо).

Перехід від функціонального принципу управління персоналом до процесного дозволяє досягти високоефективної взаємодії всіх учасників процесу управління персоналом, вчасно забезпечити підприємство якісним людським ресурсом та використовувати для побудови та підвищення ефективності методи інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів, який є одним з досконалих інструментів організаційного моделювання в умовах динамічного розвитку структури управління [2, с. 3], порівняно із іншими методологіями конструювання бізнесу, які базуються не на функціях, а на процесах.

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 з іншими процесами;

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

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

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 [10, с. 279].

Процес управління персоналом складається з загальних функцій управління, що поєднуються в цикли.

В організації розробляється стратегія управління персоналом: визначаються перспективні орієнтири використання персоналу, його відновлення й удосконалювання, розвиток мотивації.

На рис. 1. представлено основні етапи процесу управління персоналом підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом з урахуванням новітніх тенденцій в HR-менеджменті.

Рис. 1. Етапи процесу управління персоналом з урахуванням новітніх HR-трендів

Розширення робочої сили передбачає доповнення її технологіями та краудсорсінгом, а також переосмислення талантів, технології та робочого місця та меж роботи між людьми та машинами.

Соціальна різноманітність та інтеграція передбачає зміни в області визнання та неупередженості на робочому місті в області гендеру, раси, національності.

HR-аналітика використовується для розуміння кожної частини бізнес-операції, а аналітичні інструменти впроваджуються в повсякденне прийняття рішень.

Цифровий HR: платформа, люди та робота передбачає використання цифрових технологій у всіх сферах управління персоналом, модернізацію технології та бенчмаркинг [1, с. 235].

Розширення лідерства передбачає те, що організаціям необхідний новий тип лідера: «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми, їх замученість, а також розвивати культуру інновацій, сталість до ризику та постійне удосконалення [6, с. 437].

Управління ефективністю передбачає її управління від постановки цілей та оцінки до матеріальних стимулів та винагород.

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 [3, с. 13].

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.

Кваліфікований персонал – це запорука ефективного підприємства. Саме цінні кадри є головним і незамінним ресурсом будь-якої організації. Але важливо не лише підібрати і притягнути працівників, але і допомогти їм адаптуватися до роботи на підприємстві. Для цього і розробляють бізнес процес «управління персоналом», який означає низку пов'язаних заходів, спрямованих на впорядковування роботи з персоналом.

Процес управління персоналом організації включає:

кадрове планування;

визначення кваліфікованих вимог і необхідної компетентності персоналу, що виконує роботи, що впливають на якість [13, с. 151].

Підприємство самостійно визначається з головними бізнес-процесами, такі повноваження належать службі по управлінню персоналом [12, с. 138].

Управління персоналом у вигляді процесу наведено на рис. 2.

Бізнес-процеси управління персоналом включає:

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 [11, с. 159].

Найчастіше опис бізнес процесу управління персоналом відбувається за основними блоками – «Планування чисельності кадрів» і «Розвиток персоналу», формуючи, таким чином, модель з управління персоналом.

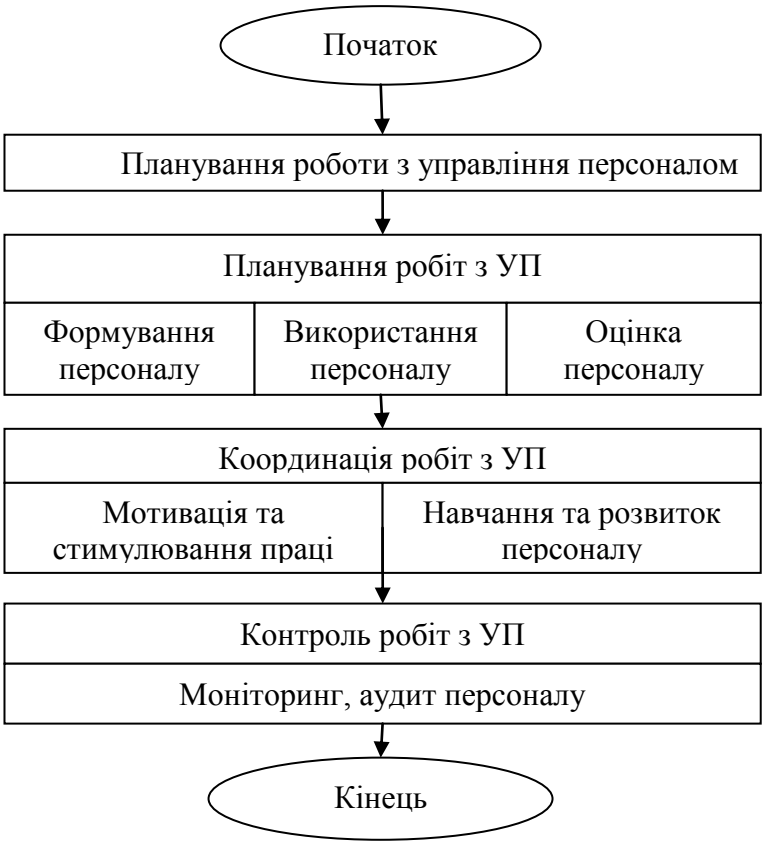

Рис. 2. Бізнес-процес управління персоналом

Основні чинники, необхідні для планування чисельності кадрів: стратегічний план роботи всього підприємства; вільні вакансії; майбутнє звільнення або переведення співробітників.

Характеризують бізнес-процес управління такі економічні показники:

необхідні фахівці певного профілю;

кількість кандидатів на одне вільне місце;

час, який було витрачено на пошук персоналу;

фінансові витрати [12, с. 139].

Проводячи процес відбору, важливо перевірити і проаналізувати ділові здібності і якості претендента, можливість справлятися з роботою. Така перевірка проводиться для подальшого його розподілу і присвоєння кваліфікаційного рівня. Відбір так само має на увазі перевірку обов'язкових документів (трудова книжка, паспорт і документ, підтверджуючий освіту) і анкети. Зіставляються факти, вказані в анкеті і вимоги до вільної вакансії. Після проводиться комп'ютерне тестування [14, с. 280].

Ще один ключовий бізнес-процес управління персоналом, на який звертають максимум уваги – «Розвиток персоналу». Він складається з таких підпроцесів, як: навчання персоналу, його перенавчання і підвищення кваліфікації. Даний бізнес-процес дозволяє не лише підняти професійний рівень працівника, але і допомагає адаптуватися до робочого процесу. Цим питанням займається служба управління персоналом, яка розробляє індивідуальний план кар'єри.

Управління персоналом – це обов'язковий момент на кожному підприємстві. Правильна і ефективна організація роботи персоналу дозволяє упорядкувати всі процеси на виробництві.

Розробка бізнес-процесів орієнтовані на фундаментальну побудову та кардинальну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій чи іншій сфері управління [9; 12]. Крім цього, систему управління персоналом незалежно від її стану необхідно постійно вдосконалювати дл запобігання відставання від конкурентів.

Бізнес-процес управління персоналом складається із 5-ти основних функцій:

1. Визначення місії та стратегії процесу управління персоналом.

2. Ідентифікація ключових ризиків в системі управління персоналом.

3. Розробка заходів по формуванню ефективної системи управління персоналом підприємства.

4. Організаційно-технічне та інформаційне забезпечення управління персоналом.

5. Моніторинг стану системи управління персоналом та контроль його рівня [9, с. 85].

Правильне впровадження бізнес-процесу управління персоналом підприємства 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.

Приклад системи бізнес-процесів персоналу для невеликої організації наведено на рис. 3–4. Кожен елемент бізнес-процесу управління персоналом має входи та виходи, а також відповідальну особу.

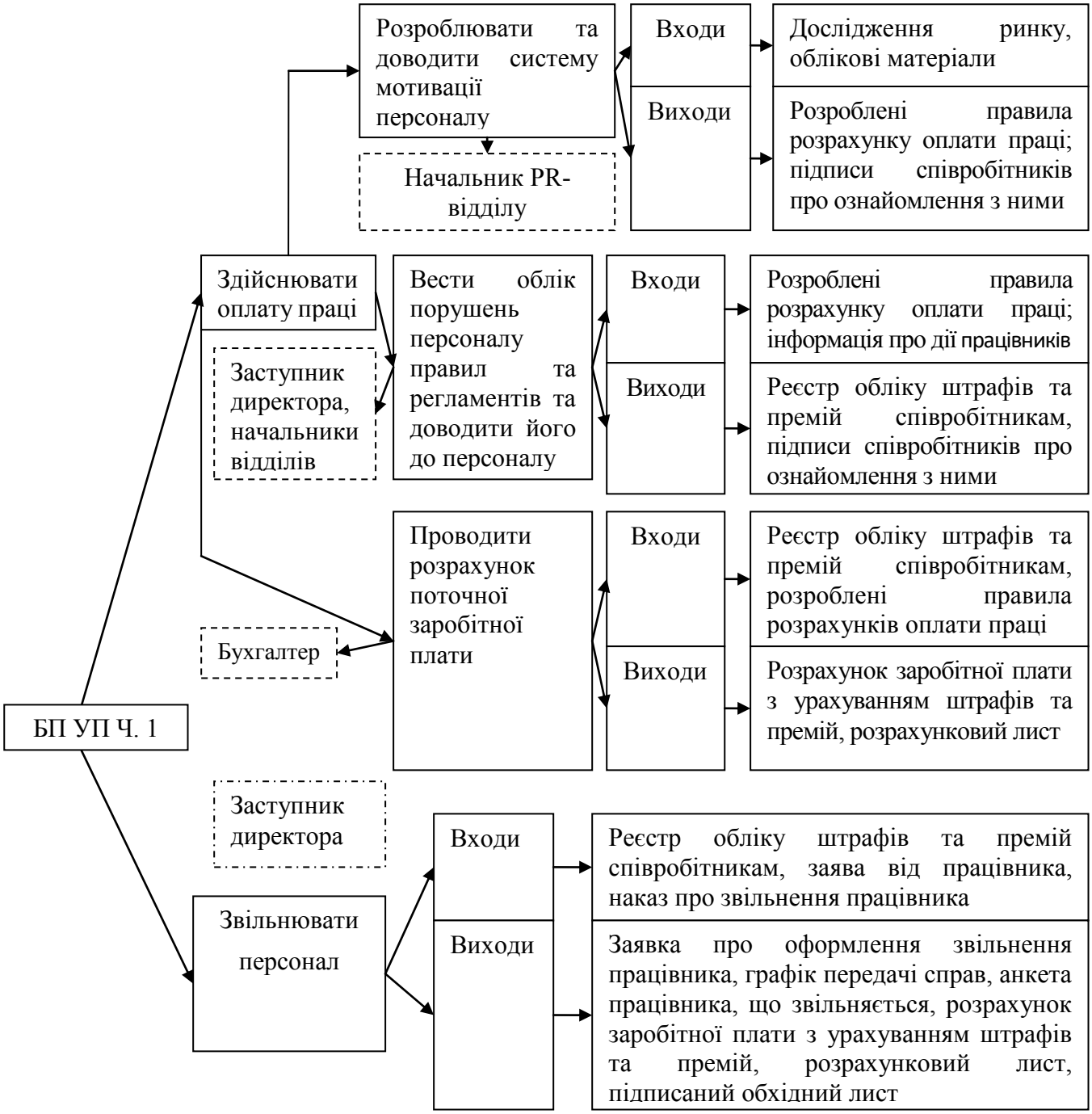

Рис. 3. Бізнес-процес управління персоналом (Частина 1)

Бізнес-процес управління персоналом має елементи, які можуть змінюватися залежно від стратегії підприємства, специфіки його діяльності, зовнішніх факторів та внутрішніх умов функціонування.

Усі процесу управління людськими ресурсами пов’язані із іншими бізнес-процесами підприємства.

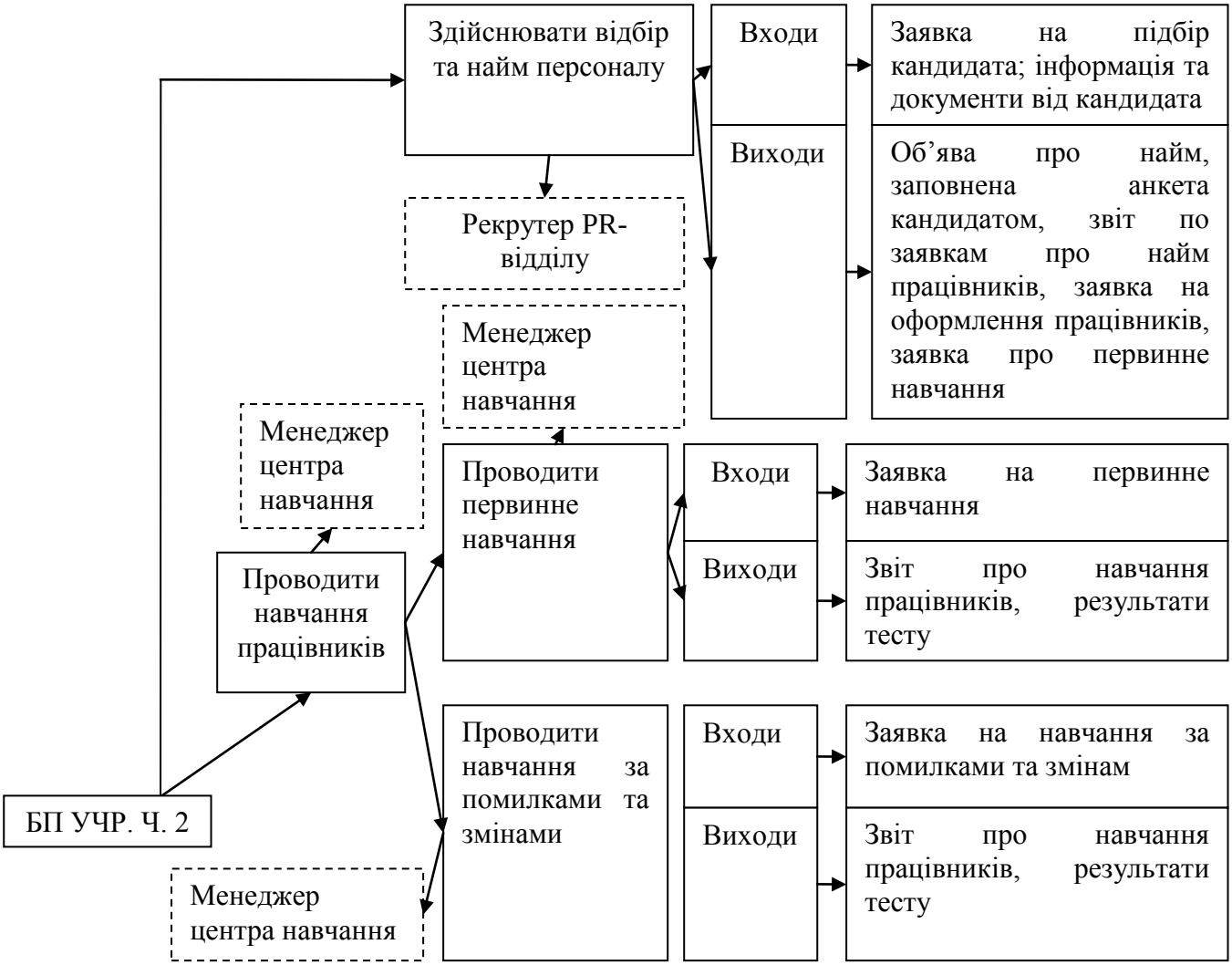

Рис. 4. Бізнес-процес управління персоналом (Частина 2)

Таким чином бізнес процеси розкладаються на велику кількість послідовних етапів, серед яких прийом на роботу є першим та найважливішим. В рамках існуючого бізнес-процесу усі працівники залучаються у діяльність підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки. В сучасних умовах багато українських організацій успішно переходять на управління бізнес-процесами. Процесний підхід розглядає управління як єдиний процес дії на організацію і персонал внаслідок прийняття необхідних управлінських рішень.

Обґрунтовано 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 етапи процесу управління персоналом персоналу підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом з урахуванням новітніх тенденцій в HR-менеджменті.

В рамках дослідження розроблено бізнес-процес управління персоналом, правильне впровадження якого надасть змогу зменшити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів, підвищити показники організації за рахунок підвищення мотиваційної складової. Наведено приклад окремих бізнес-процесів для невеликих підприємств, що включає елементи, відповідальних, входи та виходи. Усі процеси управління персоналом пов'язані між собою. Таким чином бізнес процеси розкладаються на велику кількість послідовних етапів, що безпосередньо впливають на діяльність організації.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є практичне впровадження бізнес-процесу управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів бізнес-процесу з розробкою показників його аналізу та інтегрального показника оцінки ефективності бізнес-процесу управління персоналом на підприємстві.

Бібліографічний список:

1. Александрова Н. А. Управление персоналом организации: учебник [для бакалавров] / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. – Екатеринбург : Урал. аграр. изд-во, 2013. – 372 с.

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

3. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12 – 14.

4. Бундюк Р. А. Определение бізнес-процессов управления персоналом крюингового предприятия / Р.А. Бундюк // Труди Одесского политехнического университета. – Вип. 1(31).– Одеса, 2009. – С. 275 – 277.

5. 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.

6. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – Київ: ЦУЛ, 2009. – 500 с.

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

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

9. Данченко О. Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом у системі економічної безпеки організацій / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскріпко // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 3 (43). – С. 79 – 87

10. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту та промисловості. – Одеса, 2014. – №46 – С. 278 – 281.

11. Назаров Н. К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства /Н. К. Назаров //Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. –№. 1(26).–Краматорськ, 2012. – С. 157– 161.

12. Польшаков В. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: монографія / В. І. Польшаков, О. Б. Данченко, І. В. Польшаков – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 290 с.

13. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.

14. Сперанский В. С. Современные технологии управления персоналом / В. С. Сперанский. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.