

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Є. А. Карпенко

Зростання і вдосконалення національної економіки України суттєво залежить від ефективності розвитку провідної галузі сфери обігу – роздрібною торгівлі, яка виконує роль економічного двигуна для всіх інших галузей, здійснюючи ринкове узгодження споживчого попиту і пропозиції. В конкурентному ринковому середовищі підприємство роздрібною торгівлі змушене динамічніше реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги клієнтів і динаміку конкуренції, оптимізувати торговельний процес і процес управління персоналом, як один із найважливіших ресурсів підприємств роздрібною торгівлі. У зв'язку з цим значно посилилась увага до процесно-орієнтованого управління персоналом. Для вітчизняної економіки ця проблема достатньо нова, тому багато аспектів потребують систематизації і подальших розробок. Найактуальнішими є методологічна багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесно-орієнтованого управління, невизначеність принципів і механізмів управління. Тому конструктивним є дослідження процесно-орієнтованого управління, як основи управління персоналом, визначення його сутності, характеристик і базових елементів.

Питанням процесно-орієнтованого управління персоналом підприємств присвячені праці вчених Б. Демінга, М. Хаммера, Дж. Чампі, Маршала В. Мейера, Дж. Брімсона, А. В. Шейера, В. В. Репіна, В. Г. Єліферова, Є. Г. Ойхмана, Е. В. Попова, В. К. Чадаєва, М. Ротера, Ю. Ф. Тельнова, Л. М. Шимановської-Діаніч, І. А. Маркіної, О. В. Виноградової та ін.

Метою написання статті є з'ясування сутності процесно-орієнтованого управління,

визначення його базових елементів і дослідження особливостей процесу управління персоналом.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання: дослідити сутність процесно-орієнтованого управління; визначити базові елементи процесно-орієнтованого управління; визначити етапи процесно-орієнтованого управління персоналом.

Процесно-орієнтоване управління в теорії менеджменту, на нашу думку, є природною віхою еволюції теорії і практики менеджменту і включає в себе основні підходи різних теоретичних шкіл менеджменту. Відповідно, ми маємо визначний інваріант, котрий, будучи «приведений в дію» має істотне значення в управлінні та функціонує відповідно до вимог методології вивчення систем та закономірностями зовнішнього середовища. Науковий, системний, процесний і ситуаційний підхід до управління синтезувалися і утворили логічну систему принципів, правил і процедур стосовно управління підприємством, що відображені в стандартах. Особливість процесно-орієнтованого управління і його актуальність для підприємств роздрібною торгівлі пояснюється тим, що воно передбачає необхідність виникнення синергії між процесами, що об'єктивно існують на підприємстві роздрібною торгівлі; працівниками, які зайняті в цих процесах, але досить часто діють суб'єктивно; технологіями управління і законами, що керують відносинами між постачальниками, споживачами, ринками і державою. Процесно-орієнтоване управління фокусується на взаємозв'язку об'єктів: «процеси – люди – технології – закони». Різні автори трактують для себе процесно-орієнтоване

управління по-різному, але більшість з них сходиться в тому, що процесний підхід – це управління організацією за рахунок побудови системи процесів, управління ними, здійснення діяльності із покращення процесів [1]. Ми пропонуємо процесно-орієнтоване управління розуміти як управлінську діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління бізнес-процесами, діяльністю і ресурсами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності й ефективності та довгострокового успіху підприємства через задоволення потреб споживачів.

Метою процесно-орієнтованого управління є визначення та управління сукупністю бізнес-процесів для забезпечення довгострокової ефективності підприємства і досягнення цільових орієнтирів. Metі процесно-орієнтованого управління відповідають завдання: виділення процесів підприємства відповідно до розробленої стратегії підприємства; формування організаційної структури підприємства відповідно до розробленої стратегії і виділених процесів; забезпечення системи отримання інформації про процеси; розробка бюджетів у розрізі процесів; своєчасне виявлення сигналів відхилень по процесах; аналіз ефективності та результативності процесів; прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності процесів і діяльності підприємства в цілому.

Предметом процесно-орієнтованого управління є проблеми, пов'язані з особливістю здійснення процесів підприємства і управління ними, забезпеченням ефективності та результативності процесів підприємства. Як об'єкт процесно-орієнтованого управління ми визначаємо сукупність процесів підприємства і функціональні зони підприємства.

Процесно-орієнтоване управління базується на принципах системи менеджменту якості, визначених у МС ІСО 9000: 2008, а тому є особливо важливим і актуальним для забезпечення результативності підприємства. Відповідно до п. 02 стандарту ISO 9001:2008 поняття «процесний підхід» розуміють як застосування у межах організації системи про-

цесів разом із їх визначенням і взаємодіями, а також управління ними [2].

Упровадження стандартів ISO вимагає розв'язку ідеї процесно-орієнтованого управління як базової передумови запровадження системи управління якістю. Саме на цьому акцентується увага в стандарті ISO 9001:2008 [2].

Процесно-орієнтованому управлінню притаманні принципи як загального управління, так і специфічні для нього, під впливом яких управління підприємством набуває відповідного напрямку і характеру.

На нашу думку, яка ґрунтується на критичному аналізі зарубіжної і вітчизняної наукової літератури, принципи процесно-орієнтованого управління можуть бути згруповані за такими категоріями:

1. Взаємодія із зовнішнім середовищем:

- своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі;

- уміння контактувати з постачальниками, покупцями, виконавцями і керівниками, клієнто-орієнтований характер існування підприємства.

2. Організація бізнес-процесів підприємства:

- можливість оцінки й аналізу ефективності процесів підприємства, безперервне їх поліпшення;

- поетапне формування стратегії підприємства, його процесів, а потім організаційної структури;

- управління процесами на основі циклу: плануй – виконуй – аналізуй – покращуй (PDCA);

- телеологічна спрямованість процесів;

- цілісність, обґрунтованість структури процесів.

3. Політика в галузі вмотивованості та відповідальності персоналу:

- вмотивованість персоналу за досягнуті результати діяльності, базуючись на оцінці результативності процесів;

- відповідальність персоналу за результати праці;

- відкритість і прозорість компанії для її працівників різних рівнів;

- лідерство керівника;

- процесно-орієнтована філософія.

Оскільки в межах понятійного апарату процесно-орієнтованого управління ключовим є поняття «процес», то прагнення розширити коло методологічних питань, пов'язаних із процесно-орієнтованим управлінням, зумовлює здійснення поглибленого дослідження зазначеного поняття.

Більшість визначень поняття «процес» базується на тлумаченні його М. Хаммером і Дж. Чампі [3], коли акцентується увага на тому, що це організаційний комплекс пов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат. Таким чином підкреслюється орієнтація процесів не на виконання окремих функцій, а на отримання кінцевого результату, що є цінністю для споживача.

Інша група авторів трактує сутність поняття «процес», беручи за основу визначення Т. Давенпорта [4], наголошують на внутрішній структурі бізнес-процесу, зазначаючи, що процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт у часі та в просторі із зазначенням початку і кінця, визначенням входів і виходів.

Ми вважаємо, що найбільш повно розкривається сутність процесів при поєднанні зазначених підходів, тобто при акцентуванні уваги на орієнтації на споживача і внутрішній структурі процесів.

Беручи до уваги наведені формулювання, ми розуміємо поняття «процес підприємства» як послідовність логічно пов'язаних, повторюваних операцій, які потребують споживання ресурси та перетворюють їх за певною технологією у товари, послуги, які представляють цінність для споживача і створюють передумови досягнення цілей і ефективної діяльності підприємства.

Наведене визначення, на наш погляд, надає можливість зосередити увагу на визначенні ефективності бізнес-процесів і якісному управлінні ними, що надає змогу забезпечити довгострокову стійкість підприємства в майбутньому.

Концептуальна структурна схема управління бізнес-процесами роздрібного торговельного підприємства, наведена на рис.



Рис. Концептуальна схема управління процесами роздрібного торговельного підприємства

Ця схема достатньо складна, але в ній враховується взаємозв'язок горизонтальних матеріальних потоків і ресурсів, вертикальні інформаційні потоки й управлінські взаємодії, а також взаємозв'язки із постачальниками та споживачами.

Відповідно до цієї схеми процес містить у собі такі складові:

- діяльність щодо управління процесом;
- діяльність щодо перетворення входів у виходи;
- входи і виходи процесу;
- ресурси процесу, в тому числі формалізовану технологію його виконання.

Відповідно до вимог стандарту ISO серії 9000 при реалізації процесно-орієнтованого управління процес управління персоналом виділяється як ресурсний процес. Він є досить важливим для підприємств роздрібною торгівлі, тому що специфіка підприємств роздрібною торгівлі полягає саме у необхідності безпосереднього контакту торговельно-оперативного персоналу зі споживачами. Від їх рівня компетентності в значній мірі залежить якість торговельних послуг і ефективність діяльності роздрібного торговельного підприємства. Управління персоналом полягає в комплексному підході до організації управління, а також у виявленні та найбільш повному використанні людського потенціалу. Для забезпечення цього процес управління персоналом на підприємствах роздрібною торгівлі декомпозиціюють на такі підпроцеси: планування персоналу; оцінка й атестація персоналу; розвиток персоналу; підбір, ротація, звільнення персоналу; адаптація персоналу, мотивація персоналу; облік персоналу.

Для впровадження процесно-орієнтованого управління персоналом необхідно здійснити такі кроки:

1. Виділити підпроцеси, враховуючи завершеність дій і можливості оцінки економічної ефективності підпроцесів.
2. Визначити критерії, показники, методи та інструментарій оцінки процесу управління персоналом на його підпроцесів.
3. Визначити обсяг і види необхідних ресурсів та інформації для здійснення процесу управління персоналом та його підпроцесів.

4. Сформуванню систему моніторингу процесу управління персоналом і його підпроцесів.

5. Забезпечити процес корегування ходу протікання процесу управління персоналом і його підпроцесів.

6. Оцінити результативність і ефективність процесу управління персоналом і його підпроцесів.

7. Розробити систему заходів щодо вдосконалення процесу управління персоналом та його підпроцесів.

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що процесно-орієнтоване управління персоналом направлене на постійне покращення, вдосконалення, підвищення ефективності кадрового забезпечення та розвитку підприємства.

Процесно-орієнтоване управління – це управлінська діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління діяльністю і ресурсами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності й ефективності та довгострокового успіху підприємства. Його метою є визначення та управління сукупністю процесів для забезпечення довгострокової ефективності підприємства і досягнення цільових орієнтирів.

Предметом процесно-орієнтованого управління є проблеми, пов'язані з особливістю здійснення бізнес-процесів підприємства й управління ними, забезпеченням ефективності бізнес-процесів підприємства. Його об'єктом є сукупність процесів і функціональні зони підприємства.

Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати про зростаючу увагу до процесно-орієнтованого управління, а також зростаючу кількість підприємств роздрібною торгівлі, які організують управління персоналом на принципах процесного підходу. Але на практиці при впровадженні процесно-орієнтованого управління підприємства стикаються з великою кількістю проблем, які виникають на підприємстві при переході на процесно-орієнтоване управління. Невирішеними залишаються питання розробки ефективної для мотивації персоналу системи по-

казників за процесами та підвищення якості кадрового забезпечення підприємств роздрібною торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
2. Система менеджмента качества. Требования: ISO 9001-2008 [Электронный ресурс] : [пер. с англ.]. – Режим доступа : <http://www.iso.org>
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : [пер. с англ.] / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Изд-во С-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.
4. Davenport T. N. Process innovation: reengineering work through information technology / T. N. Davenport. – Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.

УДК 331.6

КОРПОРАТИВНА ПЕНСІЙНА ПРОГРАМА В РАМКАХ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

К. В. Сичова

В умовах фінансово-економічної кризи, коли багато підприємств відчувають дефіцит коштів для вирішення своїх виробничих завдань, роботодавці та власники підприємств прагнуть до скорочення витрат на персонал, унаслідок чого відбувається згортання соціальних і інвестиційних програм. Як свідчить досвід багатьох західних країн і Росії, доволі позитивно в ролі складової системи соціального захисту своїх працівників зарекомендували себе корпоративні пенсійні програми підприємств. Такі програми згідно з Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» реалізуються недержавними пенсійними фондами (НПФ). Сьогодні корпоративні пенсії широко розповсюджені в США, Канаді та країнах ЄС. Однак в Україні подібна складова соціального захисту та мотивації працівників включена в кадрову політику незначної кількості підприємств.

Аналізуючи доцільність використання корпоративних пенсійних програм (КПП) як додаткової складової мотиваційної політики вітчизняних підприємств у період економічної кризи, багато вітчизняних роботодавців відзначають несвоєчасність і недоцільність їх запровадження на підприємствах. Проте закордонний досвід у цій сфері доводить помил-

ковість такої позиції. Наприклад, у США КПП поширилися в 30-х рр. минулого сторіччя саме через необхідність ліквідації наслідків «великої депресії» і недопущення соціальних вибухів у майбутньому. На початку 1940-х рр. у США тільки 25 % працівників були учасниками НПФ, а на початку 80-х рр. цей показник становив 50 %. Досить активно розвивались такі програми в Німеччині та Японії, які через поразку в другій світовій війні відчували складне економічне становище. В цих країнах КПП виконували не тільки соціальну функцію, але й застосовувалися роботодавцями з метою відновлення підприємств за рахунок податкових преференцій та інвестиційних можливостей пенсійних фондів.

Дослідженням питання функціонування та розвитку недержавних пенсійних фондів, які співпрацюють із підприємствами з метою надання різноманітних пенсійних програм їх працівникам, займаються такі вітчизняні автори, як А. Бахмач, А. Ткач, М. Цитрицька, С. Чигир. У їх статтях висвітлюються особливості поточного розвитку НПФ в Україні [1], визначаються основні перспективи та проблеми їх розвитку в умовах фінансової кризи [2, 3], розглядаються сутність і принципи функціонування корпоративних пенсійних схем