

2. Швець І. Б. Оцінка нагромадження людського капіталу на промислових підприємствах / І. Б. Швець, С. В. Позднякова. – Донецьк : ДонНТУ-Норд-Пресс, 2011. – 172 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
4. Denison E. F. The source of economic growth in the United States and the alternatives before us / Denison E. F. – N. Y., 1962.
5. Статистичний щорічник України за 2000 рік. – К. : Держкомстат України, 2001. – С. 369.
6. Праця України 2005 : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2006. – С. 67.
7. Статистичний щорічник України за 2006 рік : Державний комітет статистики України. – К. : ТОВ «Видавництво Консультант», 2007. – 376 с.
8. Праця України 2010 : стат. зб. – К. : Держкомстат України, 2011. – С. 61, 81.
9. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 348 с.
10. Оникиєнко В. В. Вопросы методологии и методики исследования трудовых ресурсов / В. В. Оникиєнко. – К. : Наукова думка, 1989. – 192 с.
11. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала : [пер. с англ.] / Як Фитц-енц. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
12. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

УДК 331.108:339.37

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Є. А. Карпенко, кандидат економічних наук

При переході на інтенсивні засади господарювання особливого значення набувають проблеми дослідження конкурентноздатності та підвищення якості у контексті побудови цілісного організаційно-економічного механізму процесно-орієнтованого управління для підвищення адаптованості підприємства до умов зовнішнього середовища, покращення якості обслуговування споживачів, підвищення ефективності процесів на підприємстві для забезпечення його стабільного розвитку. Через це значно посилилася увага до проблем упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством. Для вітчизняної економіки ця проблема достатньо нова, тому багато аспектів необхідно систематизувати в подальшому опрацювати.

Розробці окремих аспектів упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством присвячені праці таких вітчизня-

них і зарубіжних науковців, як Д. Джестон, Й. Неліс, В. Г. Широкова, І. А. Маркіна, Л. А. Рибалко-Рак, Л. М. Шимановська-Діаніч, Д. В. Овсянко та ін. Разом із тим питання щодо ролі персоналу підприємства при впровадженні процесно-орієнтованого управління підприємством у науковій літературі висвітлені недостатньо і однобічно. Тому конструктивним є дослідження особливостей оцінки персоналу у ході формування робочої групи з упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством.

Метою статті є з'ясування особливостей оцінки персоналу у процесі формування робочої групи з упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством.

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. Особливість процесно-орієнтованого управління і його актуальність для підприємств у наш час пояснюється тим, що воно передбачає необхідність виникнення синергії між процесами, що об'єктивно існують на підприємстві, 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». Це управлінська діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу за рахунок задоволення потреб споживачів.

Упровадження процесно-орієнтованого управління потребує проведення суттєвих змін, які охоплюють усе підприємство. У сучасній літературі з проблем управління змінами виділяють дві найбільш поширені концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін.

Авторами цих концепцій, названих відповідно теорія Е і теорія О, є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу – Майкл Бір і Нітон Норія [1]. Теорія Е ґрунтується, головним чином, на ефективному досягненні фінансових цілей за допомогою використання «жорстких методів», а тому впровадження процесно-орієнтованого управління, як правило, відбувається згори вниз, при цьому основну увагу приділено створенню структури й системи. Теорія О розглядає організацію, що сама вдосконалюється, а тому у ході впровадження процесно-орієнтованого управління увага акцентується на навчанні та розвитку кадрового потенціалу, зміні корпоративної культури і здійсненні змін знизу вгору. На нашу думку, враховуючи специфіку діяльності вітчизняних підприємств і ситуаційний підхід до управління змінами найбільш оптимальним є одночасне використання теорії Е і теорії О у ході впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством.

Принципи теорії О використовуються у ході впровадження процесно-орієнтованого управління через розробку необхідних систем і технологій безпосередньо силами менеджерів підприємства, що забезпечує значне зменшення опору працівників. В той же час елементом теорії Е є примус працівників упроваджувати потрібні зміни, розробляти потрібні документи з визначеною якістю і зумовлений термін. Синтез Е і О теорій вимагає одночасного і рівномірного фокусування як на підвищенні ефективності діяльності, так і на розвитку організаційних здібностей і культури підприємства. Комбінація доволі суперечливих теорій О і Е, яка в той же час є необхідною, вимагає формулювання конкретних рекомендацій для застосування синергетичного підходу підприємствами. Впровадження процесно-орієнтованого управління вимагає значних видатків, що суттєво зростають у разі використання консалтингових послуг для управління змінами. Зважаючи на зазначене вище, виникає необхідність сформувати такий алгоритм переходу на процесно-орієнтоване управління підприємством, який би забезпечив оптимізацію витрат і вигод при впровадженні. На нашу думку, це слід реалізувати, поєднавши послуги консультантів, які будуть здійснювати виключно технічну підтримку у процесі управління змінами лише на ранніх етапах (зокрема для проведення експертизи в специфічних управлінських областях, для навчання команди менеджерів і підтримки їхніх рішень) і самостійної діяльності з управління змінами працівників підприємства.

Використовуючи такий підхід до впровадження процесно-орієнтованого управління, необхідно сформувати робочу групу з упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством. Це зумовлено потребою створення власної тимчасової організаційної форми для впровадження процесно-орієнтованого управління, що відрізняється від існуючої організаційної структури підприємства. При цьому потрібно врахувати необхідність поєднання спеціальних знань співробітників функціональних підрозділів підприємства та їх знань і навичок у галузі процесного підходу.

Під час формування робочої групи ми рекомендуємо керівнику проекту відбирати співробітників підрозділів, оцінюючи їх на основі моделі «бажань і здібностей» (табл.). Анкети, розроблені на основі цієї моделі, дають змогу оцінити спроможність до змін членів групи. Поєднання головних факторів ефективності організаційних змін забезпечить своєчасне виявлення реальних і потенційних причин невдач у процесі впровадженні процесно-орієн-

тованого управління підприємством. Вважаємо, що модель «бажань і здібностей» дозволяє вийти за межі проектного сприйняття процесу впровадження і звернути увагу на людський фактор при управлінні змінами. Тому вона оптимально підходить для оцінки співробітників при формуванні робочої групи з впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством.

Таблиця 1

Анкета оцінки придатності персоналу до впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством (модель «бажань і здібностей»)

	Усвідомлення	Бажання	Знання	Спроможність	Спонування
Заповнює працівник	Зазначте причини, які на Вашу думку, є мотивами для впровадження процесно-орієнтованого управління	Чи маєте Ви бажання брати участь у змінах, покращувати діяльність підприємства		Оцініть за 5-бальною шкалою Вашу:	Зазначте стимули, що спонукають Вас впроваджувати зміни
		Так (поясніть чому)	Кількість років праці на підприємстві	Здатність до швидкого навчання	
			Зазначте завдання і функції, які повинен виконувати підрозділ, де Ви працюєте	Здатність до творчої роботи	
		Можливо (поясніть чому)	Як глибоко ви знайомі з основними нормативними документами, що регламентують діяльність підприємства?	Комунікбельність і вміння вислухати	
			Яку ви маєте освіту?	Ініціативність	
		Ні (поясніть чому)	Як глибоко ви знайомі з принципами й методами процесно-орієнтованого управління?	Об'єктивність і реалістичність	
			Чи відомі Вам статистичні методи управління якістю?	Здатність до аналітичного і гнучкого мислення	
			Які стандарти опису процесів Вам відомі?	Тактовність і лояльність	
		Вміння структурувати отриману інформацію			
		Заповнює керівник проекту	Оцінка	Оцінка	Оцінка

Наголосимо, щоб створити оптимальну робочу групу, слід залучити до її складу представників різних функціональних підрозділів (приблизно 3–9 осіб, кількість залежить від розміру підприємства та проекту, складності процесів і визначених термінів реалізації проекту), бо це унеможливить прийняття односторонніх, вигідних лише для одного структурного підрозділу рішень під час упровадження процесно-орієнтованого управління.

Ми рекомендуємо оцінювати персонал кожного підрозділу й обирати членів з кожного функціонального відділу за допомогою індексу придатності, що розраховується за формулою (1):

$$I_{\text{п}} = (Y \cdot B \cdot Z \cdot C \cdot \text{СП}) / 100, \quad (1)$$

де $I_{\text{п}}$ – індекс придатності (бали);

Y – усвідомлення працівником необхідності змін (бали);

B – бажання працівника впроваджувати зміни (бали);

Z – знання працівника і його вміння (бали);

C – спроможність працівника впроваджувати зміни (бали);

СП – спонукання до дій, стимули (бали).

Для оцінки придатності персоналу підприємства до впровадження процесно-орієнтованого управління необхідно скористатися шкалою (табл. 2):

Таблиця 2

Шкала оцінки придатності персоналу до впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством

Інтервал індексу придатності	Рівень придатності
Більше 327,68	Висока придатність
77,76–327,67	Придатність вища за середню
31,25–77,75	Середня придатність
Менше 31,25	Низька придатність

Для оцінки придатності працівника підприємства щодо впровадження процесно-орієнтованого управління він має заповнити анкету, а керівник проекту, виконуючи роль експерта, має проаналізувати отримані відповіді за десятибальною шкалою. Таким чином, отримана

інформація забезпечить визначення слабких місць з погляду управління змінами. Вважаємо, що використання саме подібних анкет значно зменшує витрати часу керівництва на формування робочої групи. Це пояснюється тим, що працівники самостійно заповнюють анкети, а керівник проекту лише їх аналізує і в разі необхідності проводить додаткове інтерв'ю з окремими працівниками.

Економічний ефект від застосування методу анкетування для оцінки спроможності працівників до змін при формуванні робочої групи з упровадження процесно-орієнтованого управління розраховується за формулою (2):

$$E_a = T_n \cdot \text{ОП}_k (P_3 - P_i) - \text{ОП}_k \cdot T_a + E_a = \\ = T_n \cdot \text{ОП}_k (P_3 - P_i) - \text{ОП}_k \cdot T_a + \sum_i \text{ОП}_i \times \\ \times (T_n - T_{\text{ан}}) - \sum_i \text{ОП}_i \cdot T_{\text{фi}} - \sum_i \text{ОП}_i \cdot T_{\text{фi}}, \quad (2)$$

де E_a – економічний ефект від використання методу анкетування та моделі «бажань і здібностей» для оцінки спроможності працівників при формуванні робочої групи із упровадження процесно-орієнтованого управління підприємством, грн;

T_n – норматив витрат часу на проведення інтерв'ю, год;

ОП_k – оклад керівника проекту, грн/год;

P_3 – кількість працівників, що беруть участь у заповненні анкет, чол;

P_i – кількість працівників, що обрані для проведення інтерв'ю за результатами заповнення анкет, осіб;

T_a – час, витрачений керівником на опрацювання анкет, год;

ОП_i – тарифна ставка i -го працівника, що беруть участь у анкетуванні грн/год;

$T_{\text{ан}}$ – норматив витрат часу на заповнення анкет год;

$T_{\text{фi}}$ – фактичний час проведення інтерв'ю з i -м працівником, год.

У процесі проведення оцінки персоналу на придатність для впровадження змін щодо розробки механізму процесно-орієнтованого управління на ТОВ «Універсам Полтава»,

ТОВ «Еко» та ДП «Мережа Трейд» ми виявили, що найслабшим місцем є група факторів, які стосуються знань і вмінь. Навіть серед менеджерів вищої ланки не було достатньо знань у галузі процесно-орієнтованого управління підприємством. Тому ми рекомендуємо залучити консультанта для проведення навчання робочої групи за розширеною програмою, а потім здійснити атестацію робочої групи з метою оцінки повноти відповідей.

Значимо, що важливість методичних аспектів розроблення механізму процесно-орієнтованого управління безперечно, проте найбільш істотним чинником при управлінні змінами є персонал підприємства. Тому слід наголосити на важливості навчання не лише представників робочої групи, а й усього персоналу підприємства, бо це дасть змогу підвищити подальшу ефективність реалізації механізму процесно-орієнтованого управління за рахунок підтримки проекту з боку працівників підприємства.

Навчання доцільно розпочати на підготовчо-організаційному етапі впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством із залученням консультанта або працівника підприємства (можливо, членів робочої групи), що володіє достатніми знаннями в галузі процесно-орієнтованого управління. Інформування і роз'яснення персоналу переваг процесно-орієнтованого управління підприємством, на нашу думку, прискорить у подальшому формування процесної філософії підприємства.

Погоджуємося із думкою авторів [2] і рекомендуємо витрати часу для навчання без відриву від виробництва: для вищого керівництва – 2 робочих дні; для керівників підрозділів, керівників ділянок – 4 робочих дні; для представників підрозділів – 5 робочих днів; для внутрішніх аудиторів – 3 робочих дні.

Формування робочої групи регламентується розпорядженням генерального директора у вигляді «Положення про робочу групу з впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством».

Інформація про створення робочої групи повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства роздрібною торгівлі. Також необхідно інформувати персонал у доступній

формі стосовно мети створення робочої групи і поставлених перед нею завдань на перші декілька місяців.

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що процесно-орієнтоване управління фокусується на взаємозв'язку об'єктів: «процеси – люди – технології – закони». Це управлінська діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів і спрямована на досягнення цільових орієнтирів щодо забезпечення конкурентоспроможності, ефективності й успіху підприємства на довгострокову перспективу за рахунок задоволення потреб споживачів. Упровадження процесно-орієнтованого управління потребує проведення суттєвих змін, які охоплюють усе підприємство, які необхідно здійснювати враховуючи одночасно положення теорій Е і теорії О. Використовуючи такий підхід до впровадження процесно-орієнтованого управління, необхідно сформулювати робочу групу з впровадження процесно-орієнтованого управління підприємством. Під час формування робочої групами рекомендуємо керівнику проекту відбирати співробітників підрозділів, оцінюючи їх на основі моделі «бажань і здібностей». Це дозволить вийти за межі проектного сприйняття процесу впровадження і звернути увагу на людський фактор у процесі управління змінами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Широкова Г. В. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – № 3 (24). – Сер. 8. – С. 76–95.
2. Проблеми та перспективи впровадження системи управління якістю, підвищення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі: монографія / [Т. А. Костишина, Н. І. Огуй, Н. В. Карпенко та ін.]; під ред. Т. А. Костишиної. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. – 101 с.
3. Карпенко Є. А. Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є. А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і права. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 5 (44). Т. II. – С. 84–90.