

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність процесного управління на машинобудівному підприємстві. Досліджено специфіку управління персоналом та його розвиток з використанням процесного підходу та, відповідно, розроблено стратегію розвитку останнього.

Ключові слова: процес, процесний підхід до управління, стратегії розвитку персоналу.

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини зростає, і до його здібностей, рівня знань і кваліфікації висуваються все більш високі вимоги. Безперечний інтерес для українських менеджерів становить зарубіжний досвід управління персоналом, який багато в чому може бути використаний в Україні з урахуванням сучасних специфічних умов. Творче застосування результатів накопиченої практики здатне істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Процес управління персоналом на більшості підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ, притаманній кризовим умовам господарювання, що в значній мірі стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації, поживлення виробництва і структурної перебудови економіки, підвищення якості і конкурентоспроможності української продукції [1, с. 28].

Існуюча практика роботи в області управління персоналом не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Це потребує впровадження в практику управління персоналом машинобудівних підприємств сучасних управлінських підходів та інструментів.

Тому метою статті є дослідження переваг від використання процесного підходу з метою вдосконалення процесу управління персоналом та розробки ефективних стратегій розвитку.

На промислових машинобудівних підприємствах, орієнтованих на споживача, обсяг конкретної роботи постійно змінюється (змінюються потреби споживачів), працівники діють там, де це можливо, за принципом взаємозамінності. Зрозуміло, що в цих умовах працівнику з управління персоналом потрібно добре знати їх обов'язки та непогано розбиратися в роботі колег. Особливо це стає актуальним за умов фінансово-економічної кризи, коли при скороченні персоналу працівникам потрібно виконувати кілька різних функцій [3, с. 59].

Слід зазначити необхідність у повному обсязі використовувати постулати процесного підходу як необхідної умови розвитку процесу управління персоналом машинобудівних підприємств.

Процесний підхід уперше запропонували прихильники школи адміністративного управління, а саме М. Вебер, Дж. Муні [11, с. 28,30], Л. Урвік, А. Файоль

[10, с. 81], які намагалися визначити функції менеджера. Однак вони дотримувалися думки, що функції є незалежними одна від одної.

Сучасні підходи до процесного підходу до управління висвітлені в працях, таких авторів, як Л. Басовський, Н. Дикань, С. Ільєнкова [1, с. 25; 3, с. 53; 4, с. 29].

У процесному ж підході функції управління розглядаються як взаємопов'язані. Управління тлумачиться як процес, оскільки робота, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших, – не одинична дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які називають управлінськими функціями. У сучасній літературі виділяють наступні функції: планування, організація, мотивація та контроль [1, с. 67].

В основу концепції процесного підходу до управління покладені [4, с. 74]:

1) принципи побудови систем менеджменту якості, запропоновані в

стандартах MS ISO серії 9000 версії 2000 р.;

2) цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action), який часто називають циклом Демінга;

3) принципи побудови BSC (Balance ScoreCard);

4) принципи управління проектами, оскільки будь-які зміни в організаціях, у тому числі і впровадження процесного підходу, виконуються як проект;

5) кращий світовий досвід у галузі побудови систем менеджменту і поліпшення діяльності організацій.

В основу процесного підходу до управління підприємством лежить виокремлення в організації бізнес-процесів і управління цими бізнес-процесами. Для простоти викладу далі термін «бізнес-процес» замінимо на термін «процес».

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача [3, с. 85].

Це визначення базується на визначенні стандарту MS ISO 9000:2000 і є досить загальним, та не враховує цілу низку питань, які розкривають особливості процесного підходу до управління.

Виділяють три основні групи процесів [4, с. 68]:

– наскрізні (міжфункціональні) процеси, що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, що перетинають межі

- функціональних підрозділів;
- процеси (внутрішньофункціональні) підпроцеси підрозділів, діяльність яких обмежена межами одного функціонального підрозділу організації;
- операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності організації, як правило, виконуються однією людиною.

У межах встановлення загальних особливостей розвитку процесу управління персоналом на підприємствах машинобудівного комплексу, орієнтованих на споживача, існують специфічні риси з погляду управління персоналом, особливості, які висвітлені в працях, а саме:

- вдосконалення психології особистості і колективу (П. Власов) [7, с. 49];
- виховання і навчання персоналу (Р. Лопатін) [6, с. 46];
- системотвірними особливостями управління працею і персоналом (Б. Карлоф) [5, с. 154].

Нами вони згруповані в єдину систему особливостей процесу управління персоналом на машинобудівних підприємствах, які функціонують і розвиваються в умовах ринкової економіки (рис. 1). Елементами системи особливостей процесу управління персоналом є наступні:

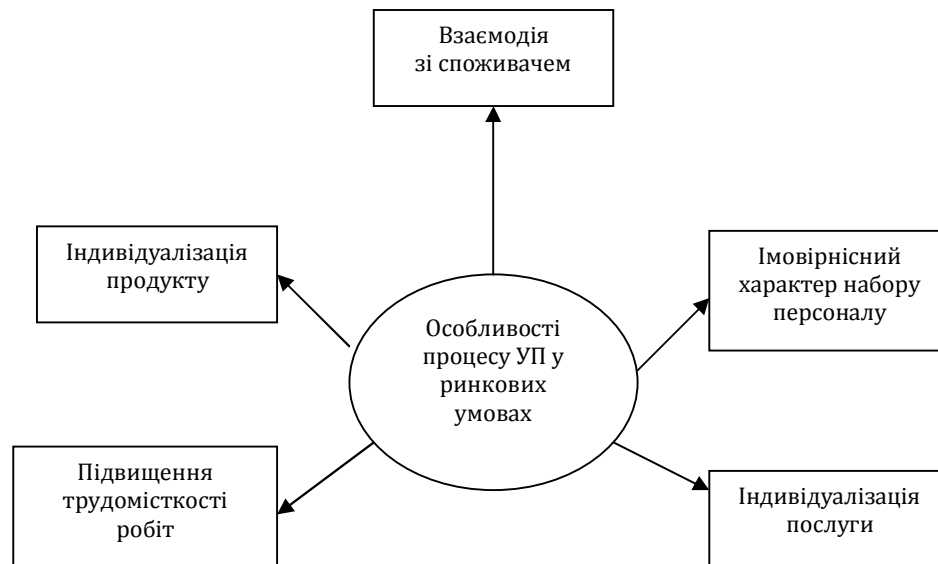


Рис. 1. Особливості процесу управління персоналом у ринкових умовах

По-перше, взаємодія зі споживачем. Споживач зазвичай присутній у виробничому процесі, тобто є тіснішим контактом або взаємодією із споживачем. Отже, основним критерієм відбору персоналу, як визначає Л. Балабанова [8, с. 97], які працюють із споживачем, є такі якості, як етичність поведінки, товарицькість, уміння взаємодіяти з клієнтами, чий інтерес необхідно викликати, знання, уміле використання засобу комунікацій для цілеспрямованої дії на споживачів і їх потреби в товарах.

По-друге, на підприємствах, що взаємодіють із споживачем, вищий ступінь індивідуалізації продукту відповідно до його вимог, тобто робота виконується не для анонімного ринку, а для конкретного клієнта.

По-третє, роботи, спрямовані на виконання побажань клієнта, зазвичай більш трудомісткі, ніж на підприємствах, де основну увагу звертають на виробництво товарів, а не на споживачів.

Четвертою особливістю роботи з персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки є те, що всі види послуг виконуються працівником поодиночки, тому важко контролювати взаємодію персоналу з клієнтом.

До п'ятої особливості управління персоналом на машинобудівних підприємствах у сучасних умовах слід зарахувати імовірнісний характер набору персоналу, залежний від запитів поточних і майбутніх замовників (споживачів). Особливо це простежується за умов фінансово-економічної кризи. Фактори макросередовища суттєво впливають на виробничу діяльність машинобудівних підприємств, зумовлюючи

зниження попиту та, як наслідок, коливання чисельності персоналу.

Перераховані особливості роблять орієнтацію промислових машинобудівних підприємств на продажі складним процесом з погляду забезпечення ефективності функціонування процесу управління персоналом; підвищення стійкості підприємств у конкуруючому середовищі апріорі припускає висококваліфікованих фахівців підрозділу управління персоналом.

Аналіз управління персоналом на машинобудівних підприємствах, а також виявлені особливості такого розвитку дозволили нам встановити низку закономірностей у процесі управління персоналом.

Виходячи з такого уявлення про характер і особливості організаційних змін, сформулюємо визначення розвитку процесу управління персоналом.

Удосконалення процесу управління персоналом відображає цільова і функціональна характеристики управління персоналом.

З погляду цільової характеристики, управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність працівників підрозділів управління персоналом, лінійних і функціональних керівників, яка уміщує розробку стратегії кадрової політики, концепцію управління персоналом, формування і вдосконалення процесу управління персоналом, виконання процедур роботи з людьми.

Мета розвитку персоналу визначається як підвищення освітнього і кваліфікаційного рівнів, що

створюють основу конкурентоспроможності і стійкості підприємства. Цільова характеристика процесу управління персоналом унікальна за своїм різноманіттям. Виокремлюють два рівні доцільності розвитку персоналу (за ступенем об'єктивності мети) [7, с. 184]:

– цілеспрямованість виступає як система адміністративно-правових стандартів;

– цілеспрямованість виступає як здатність працівника самому встановлювати нові цілі і досягати їх.

УП – управління персоналом.

Цілеспрямовані зміни управління персоналом і перехід у нову якість, яка відповідає вимогам ринку, складає зміст процесу управління персоналом (рис. 2).

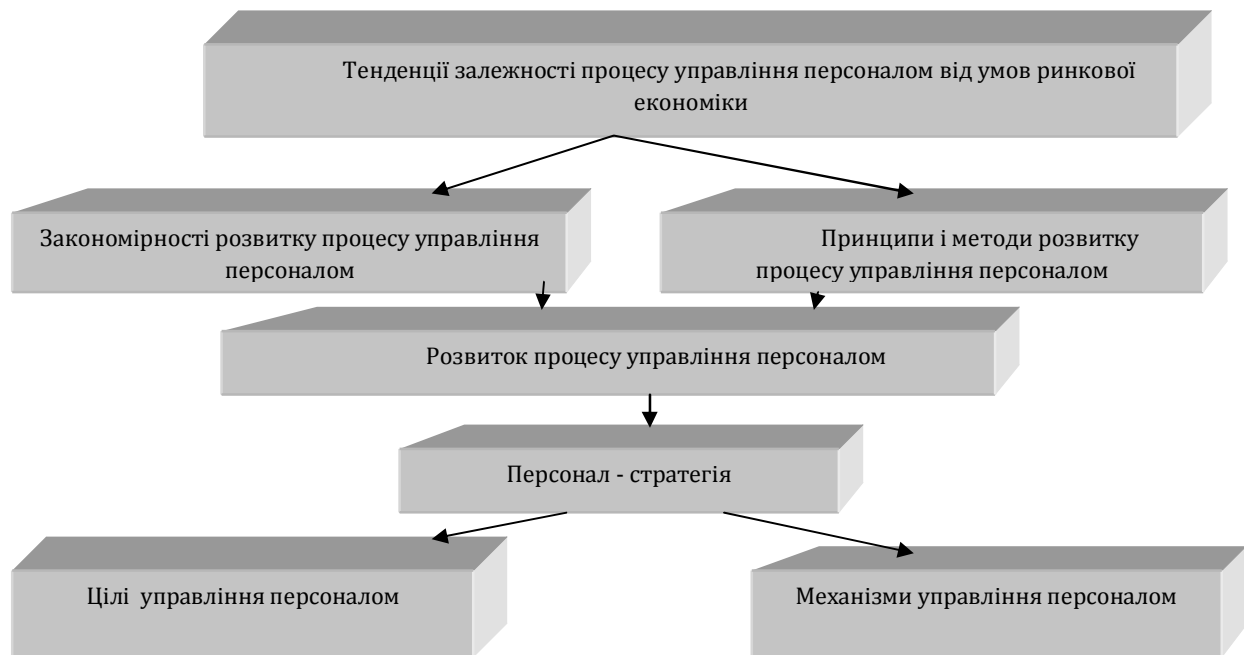


Рис. 2. Розвиток процесу управління персоналом

Як бачимо, ефективність управління персоналом досягається приведенням в повну відповідність до вимог ринку цілей, що існують на підприємстві, форм, методів, процедур роботи з персоналом, зміною цілей, функцій і завдань, а також структур служб підприємства; але головна відмінність управління персоналом визначається в тому, що використовується потенціал особи працівника, потенціал команди і цілісний соціально-корпоративний потенціал (культура, ділове спілкування).

Після дослідження процесного підходу до управління персоналом, доцільним є розглянути особливості стратегічного підходу.

На особливості стратегічного управління персоналом звертали увагу В. Веснін, І. Дуракова [2, с. 92; 9, с. 64].

Стратегія управління персоналом є складовою загальноорганізаційної стратегії. У зв'язку з цим визначають три основні підходи взаємозв'язку стратегій [9, с. 66]:

1) стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);

2) менеджмент персоналу, орієнтований на стратегію підприємства («другорядна» стратегія

персоналу);

3) стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

Формування стратегії управління персоналом залежить від наступних факторів (табл.1)/

Згідно з табл. 1 можна відзначити суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища на розробку ефективної стратегії розвитку машинобудівного підприємства. Особливо це актуально для вітчизняних машинобудівних підприємств, яким доводиться працювати у вкрай нестабільному зовнішньому середовищі.

Розглянуті у статті управлінські підходи дозволили визначити основні напрями вдосконалення процесу управління персоналом. Зокрема використання процесного підходу як найбільш відповідного умовам машинобудівних підприємств дозволить значно покращити результати діяльності, розробити ефективну стратегію розвитку підприємства та погодити її зі стратегією використання персоналу. Це дасть змогу значно скоротити час та витрати на досягнення загальноорганізаційних цілей підприємства.

Таблиця 1. Основні фактори, які визначають стратегію управління персоналом підприємства [2]

Фактори	Характеристика
Стратегія підприємства	<ul style="list-style-type: none">– інноваційна стратегія– стратегія мінімізації витрат– стратегія підвищення якості
Життєвий цикл підприємства	<ul style="list-style-type: none">– початкова стадія– зростання– зрілість– реорганізація та скорочення– виробництва
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none">– великі– середні– малі
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none">– забезпеченість ресурсами– динамічність– розряд складності

Список літератури

1. Басовський, Л. Управління качеством [Текст] учеб. пособ. / Л. Басовский. – М. : ИНФРА, 2007. – 341 с.
2. Веснин, В. Менеджмент [Текст] / В. Веснин [3-е изд., перераб. и доп.] – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. — 504 с.
3. Дикань, Н. Менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Н. Дикань, І. Борисенко – К.: Знання, 2008. — 389 с.
4. Ильенкова, С. Управление качеством: учебник для вузов [Текст] / С. Ильенкова, Н. Ильенкова, В. Мхитарян и др. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 368 с.
5. Карлофф, Б. Деловая стратегия. [Текст] / Б. Карлофф; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239с.
6. Лопатин, Р. Основы теории управления: уч. пособ. [Текст] / Р. Лопатин, Е. Федоров Воронежский гос. техн. ун.-т. – Воронеж. Изд-во ВТНУ, 2007. – 398с.
7. Психология менеджмента. [Текст] / П. Власов, Л. Липницкий, Р.Луцихина, Г. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – С. 639.
8. Управління персоналом: Л. Балабанові [Текст] / Л. Балабанова, О. Сардак : [навч. посіб.] – К.: ВД. «Професіонал», 2006. – 358с.
9. Управление персоналом: учебник [Текст] / И. Дуракова – М. : ИНФРА – 2009. – 570 с.
10. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. Фомичев – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.
11. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль – М. : 1923. – 302с.

РЕЗЮМЕ

Дубинский Сергей

Процесний підхід в управленні персоналом машинобудівних підприємств

В статті розглянуто сутність процесного управління на машинобудівному підприємстві і його особливості відносно управління персоналом з використанням процесного підходу і, відповідно, розробка стратегій його розвитку.

RESUME

Dubinskyi Sergiy

Process approach in management of machine building enterprises personnel

The article considers the nature of managerial process in the engineering company and its peculiarities according to personnel managing. The specific character of personnel management and its development using the process approach and, consequently, strategies of personnel development have been researched.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2013 р.