

УДК 338

Т. В. Луцька,  
к.е.н., Європейський університет

## ФАКТОР ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

**Анотація.** В статті розглянуто участь та вплив персоналу підприємства сфери послуг на формування конкурентного бізнес-процесу, необхідні ролі персоналу згідно процесного підходу до управління таким підприємством.

**Ключові слова:** процесний підхід до управління, бізнес-процес, ключові ролі персоналу, конкурентний бізнес-процес, підприємства сфери послуг.

**Аннотация.** В статье рассмотрено участие и влияние персонала предприятия сферы услуг на формирование конкурентного бизнес-процесса, необходимые роли персонала согласно процессного подхода к управлению.

**Ключевые слова:** процессный подход к управлению, бизнес-процесс, ключевые роли персонала, конкурентный бизнес-процесс, предприятия сферы услуг.

**Annotation.** In the article are participation and influence of service business enterprise personnel are considered on forming of competition business process, necessary roles of personnel in obedience to the process management.

**Key words:** process management, business process, key roles of personnel, competition business process, service enterprises.

### Постановка проблеми.

Сучасні тенденції забезпечення конкурентного статусу підприємства, а саме процесно-орієнтоване управління підприємством сфери послуг вимагають пристальної уваги не лише до самого бізнес-процесу, а й до ресурсів, що забезпечують його реалізацію. На підприємствах сфери послуг одним з найважливіших ресурсів, від яких в першу чергу залежить рівень обслуговування, якість надання послуги, а отже і ефективність підприємства в цілому є персонал. Тож його характеристики формують передумови для ефективного функціонування підприємств сфери послуг, і як наслідок є об'єктом управління та дослідження.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням управління конкурентоспроможності персоналу підприємства присвячені роботи таких вчених: І.Р. Бузько, А.Е. Воронкова, І.В. Мажура, І.В. Шаповалова, С.А. Картошов, М.С. Дороніна, В.В. Онікієнко. В Україні науковий інтерес до проблеми конкурентоспроможності персоналу, як фактору формування конкурентного бізнес-процесу підприємства, тобто дослідження такого впливу згідно процесного підходу до управління починає формуватися, що і визначає актуальність подальших досліджень в цьому напрямі.

### Мета статті.

Визначити фактор управлінського персоналу при формуванні конкурентного бізнес-процесу, як одного з основних ресурсів підприємств сфери послуг та розглянути його характеристики при застосуванні процесного підходу до управління підприємством сфери послуг.

### Викладення основного матеріалу.

Процесний підхід в управлінні підприємствами сфери послуг є Бізнес-процес - це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією, під керівництвом посадової особи, яка відповідає за прийняття управлінського рішення (власник бізнес-процесу), перетворює входи бізнес-процесу (зовнішні матеріальні та інформаційні ресурси) в виходи (трансформовані зовнішні матеріальні та інформаційні ресурси або створені на базі них нові), які представляють інтерес для клієнта. Таке визначення, на наш погляд, є найбільш повним і відображає всі властивості, притаманні бізнес-процесу підприємства сфери послуг. Саме для підприємств сфери послуг визначальним в такій трактовці бізнес-процесу є керування посадовою особою, тобто фактор персоналу, передусім управлінського персоналу.

Роль посадової особи, яка відповідає за прийняття управлінського рішення, як складової бізнес-процесу реалізується в процесі менеджменту бізнес-процесів, що являє собою сукупність відповідальності певних осіб за конкретний процес, крім того для підприємств сфери послуг важливим є при виробництві продукту або наданні послуг є людський фактор, як основний використовуваний ресурс підприємства. Лінійна відповідальність включає управління організаційною одиницею, у якій реалізуються кроки різних бізнес-процесів, і її оптимізацію, де основна увага приділяється впливу на бізнес-процес безпосереднього характеру, а саме: зміна, впровадження, адаптація, виконання і т.і. Лінійна відповідальність може бути централізованою або децентралізованою, на відміну від відповідальності за процеси, яка також може носити централізований або децентралізований характер, але дозволяє управління процесами переважно за рахунок непрямих дій: спостереження, порівняння, розвиток, пропозиція і т.і.

Для здійснення постійного управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг необхідно визначити відповідні ролі, тобто складові людського фактору із чітко позначеними сферами відповідальності в ході економічно ефективного здійснення бізнес-процесів, так розподіл завдань у постійному управлінні бізнес-процесами повинен відповідати оперативному, тактичному та стратегічному планам підприємства. Крім того, проектні групи реорганізації можна, як правило, трансформувати в групи з відповідними постійними завданнями, тож відповідальними особами в постійному управлінні бізнес-процесами є [1]:

- відповідальні за бізнес-процеси;
- власники бізнес-процесів;
- менеджери бізнес-процесів.

Як у рамках реорганізації, так і при безперервному менеджменті процесів центральна роль приділяється особам, відповідальним за процеси, однак, на відміну від проектних реорганізацій, в постійному управлінні бізнес-процесами відповідальність за процеси є постійним завданням. Від початку і до кінця бізнес-процесу відповідальний за процес контролює вірне та ефективне виконання бізнес-процесу, дотримання цілей бізнес-процесу і застосування заходів для його оптимізації. Основні завдання відповідального за процеси є: інформація, комунікація, координація, управління та безперервне удосконалення для реалізації чого використовується як інструменти моніторинг, управління часом і потужностями, а також управлінські ІТ-системи. Відповідальність за процеси може бути розподілена незалежно від існуючої лінійної організації, але якщо структура бізнес-процесів відрізняється від організаційної структури підприємства, то відповідальності за процес необхідно забезпечити узгодженість дій між взаємодіючими організаційними одиницями. Крім того, відповідальний за процес є представником задіяних у процесі співробітників перед вищою посадою, тобто перед власником процесу, у свою чергу, стосовно співробітників відповідальний за процес «є скоріше не начальником, а модератором і наставником».

Економісти-науковці, розглядаючи методичні підходи до управління бізнес-процесами, залишають власника бізнес-процесу за межами уваги або отождоюються з відповідальним за процес, однак, у складних моделях бізнес-процесів рекомендується провадити розподіл відповідальності між власниками

процесів і відповідальними за процес залежно від рівня ієрархічної структури процесів.

Власник процесу - це особа зі складу керівництва підприємства, яка визначає цілі процесу, проводить їхнє узгодження із цілями підприємства і контролює досягнення поставлених цілей, крім того власник бізнес-процесу може делегувати свої повноваження відповідальним за бізнес-процеси, для яких, із професійної точки зору, він є начальником[3].

У посаді менеджера бізнес-процесу поєднуються завдання керівника проекту по реорганізації і консультанта по оптимізації, таким чином до обов'язків менеджера бізнес-процесу відноситься здійснення координації всіх дій по моделюванню і оптимізації процесів у межах підприємства. Менеджер процесу збирає окремі результати моделювання і поєднує їх у вигляді цілісної моделі бізнес-процесу і як інтегратор, менеджер бізнес-процесу може ініціювати і модерувати обговорення між відповідальними за бізнес-процеси, роблячи одночасно методологічну підтримку і поширюючи процесно-орієнтований спосіб мислення.

Для успішної реалізації бізнес-процесу на підприємстві сфери послуг необхідно формувати цілісну команду, яка має набір повноважень, можливостей та сили, що стане передумовою прийняття та виконання певного ефективного рішення, тому при застосуванні процесного підходу до управління підприємством для досягнення економічного цільового ефекту необхідно використовувати такі ключові ролі, які формують управлінську команду ефективної реалізації бізнес-процесу підприємства сфери послуг[2]:

- власник процесу (Process owner), який повинен знати бізнес-процес, відповідати за його здійснення і результат у цілому, вимірювати та удосконалювати ефективність бізнес-процесу;

- лідер команди (Team leader), у обов'язки якого входить управляти командою;

- комунікатор (Facilitator) повинен, як правило, вести разом з лідером підготовку нарад, брати у них участь, аналізувати разом з лідером підсумки нарад команди;

- зовнішній консультант (External consultant) зобов'язаний мати незалежний погляд, володіти знаннями, навичками та методиками, а також виступати в ролі експерта;

- координатор (Coordinator), завданням якого є відповідати за узгоджену роботу всіх частин бізнесу-процесу та забезпечувати зв'язок з іншими бізнес-процесами;

- учасник команди (Team member).

На практиці таку команду часто називають групою або відділом контролінгу, технологів, системних аналітиків, що одержують підтримку та методичне забезпечення від консультанта і комунікатора, разом з лідером використовують методику для моделювання, аналізу та оцінки бізнес-процесів, беруть участь у нарадах. Склад ефективної управлінської команди на обов'язково має налічувати особу для кожної ролі, іноді декілька ролей можуть бути наявні в одній особі.

Персонал в індустрії послуг є одним з основних ресурсів конкурентних переваг підприємства, і, отже, якість обслуговування в сервісних організаціях залежить від майстерності та свідомості їх службовців. Задоволення клієнта в сфері обслуговування досягається також ввічливістю персоналу і його чуйністю. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється в одну з найважливіших функцій підприємства сфери послуг — у функцію управління персоналом.

Якість обслуговування на підприємствах сфери послуг та підприємствах, що реалізують сервісні продукти залежить від умінь персоналу:

- розпізнати та оцінити вимоги кожного клієнта до обслуговування, яке замовляється;

- оцінити сприйняття кожним клієнтом надаваного йому обслуговування;

- оперативно коректувати за необхідності процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта надаваним обслуговуванням.

Виходячи з того, що персонал (і управлінський і виконавчий) на підприємствах сервісу є основним ресурсом, що використовується, в сучасних умовах підвищеної конкуренції, що викликана спадом платоспроможного попиту населення, майже в усіх підгалузях індустрії сервісу має відбуватися переорієнтація управління шляхом підвищення ефективності використання персоналу, що викликано рядом причин, до яких відносяться:

- підприємство, що не має сильних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренції;

- ведення бізнесу в умовах твердої конкурентної боротьби змушує підприємство сфери послуг підвищувати вимоги до співробітників. Між підприємствами існує конкуренція за «кращих» працівників;

- зростає самостійність підприємств сфери послуг та постачальників сервісних послуг у роботі з персоналом, організація кадрової роботи у великій мірі залежить від самого підприємства, від ініціативи та компетентності її керівництва.

Тому найбільш передові підприємства індустрії сервісу у своїй роботі принципом: для того щоб бути конкурентоспроможними на ринку, необхідно мати професійно підготовлених співробітників і серйозно займатися питаннями управління персоналом.

Служба управління персоналом рівною мірою з іншими службами підприємства сфери послуг відповідає за вирішення завдань з досягнення економічних, технічних і соціальних цілей підприємства індустрії сервісу. Вирішення таких завдань можливо шляхом пошуку та залучення «якісних» працівників і створення умов для повного розкриття їх потенціалу.

Виходячи із цього завдання на підприємстві сфери послуг мають визначати функції служби управління персоналом, до основних з яких можна віднести такі:

- формування кадрової політики підприємства сфери послуг та створення системи документів, що відображають цю кадрову політику і окремі її складові;

- проектування посад, визначення структури персоналу і вимог до працівників;

- підбір персоналу;

- оцінка і атестація персоналу, переміщення працівників;

- навчання і професійний розвиток працівників;

- удосконалювання системи оплати та стимулювання праці;

- формування корпоративної культури підприємства сфери послуг, управління внутрішнім кліматом і нематеріальна мотивація працівників;

- забезпечення в роботі з кадрами вимог чинного трудового законодавства;

- кадрове діловодство.

Спільним для підвищення особистого рівня працівника та ефективності діяльності підприємства сфери послуг безумовно є розвиток персоналу, що в умовах зростаючої конкурентної боротьби є невід'ємною складовою підвищення конкурентного статусу підприємства та закріплення певних позицій на ринку.

У цілому система розвитку персоналу підприємства сфери послуг має складатися з комплексу елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу підприємства відповідно до її цілей. До елементів системи розвитку персоналу підприємства сфери послуг відносяться:

- елемент організаційної структури (штатний розклад);

- елементи розвитку кадрового потенціалу: професійна кар'єра, ротация, заміщення посад;

- елементи розвитку особистого потенціалу: перекваліфікація, підвищення кваліфікації;

- інформаційні елементи: аналіз ринку освіти, аналіз пропозицій та попиту на освіту всередині підприємства, персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації та оцінки ефективності роботи персоналу.

Процес розвитку персоналу сервісного підприємства має бути побудований на чотирьох факторах: поінформованості, мотивації, поведінці та знаннях співробітників.

#### Висновки.

Специфіка господарської діяльності підприємств сфери послуг, а саме домінування використання в процесі виробництва трудового ресурсу, створило необхідність не лише в підпорядкуванні та управлінні певною посадовою особою при застосуванні процесного підходу до управління підприємством а й створювати команду з певних ролей: власник процесу, лідер команди, комунікатор, зовнішній консультант, координатор, учасник команди, що дозволить здійснювати ефективні та результативні бізнес-процеси та формувати конкурентні переваги в умовах постійних ринкових змін.. Склад ефективної управлінської команди на обов'язково має налічувати особу для кожної ролі, іноді декілька ролей можуть бути наявні в одній особі, але їм має бути притаманний спільний принцип функціонування: наявність системи розвитку персоналу, як запоруки розвитку, а отже і успішності підприємства.

#### Література.

1. Менеджмент процессов /Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Тарагухина, М. Кугелера, М. Роземанна; - М.:Эксмо, 2008.- 384с.
2. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. / Ивлев В.А., Попова Т.В. - Москва: "Научтехлитиздат", 2000, - 282 с.

3. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. -319с.
4. Жуковский М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства.// Актуальні проблеми економіки.-2007.-с. 54-59
5. Базаров Т.Ю., Еремина БЛ. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 1998.-126 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
7. Грiшнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. // Україна: аспекти праці. – 2004. - № 3. – С. 3-9.
8. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.

*Стаття надійшла до редакції 17 квітня 2011 року.*



ТОВ "ДКС Центр"