

УДК 331.108

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

СУКАЧ Ю.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. Встановлено сутність реінжинірингу процесів управління персоналом як фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування процесів планування, організації, мотивації, контролю та координації роботи персоналу для істотного покращення основних параметрів їх функціонування (тривалість, вартість, якість), з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено склад процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу. Обґрунтовано доцільність застосування реінжинірингу процесів управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, процеси управління персоналом, реінжиніринг.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

СУКАЧ Ю.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. Определена сущность реинжиниринга процессов управления персоналом как фундаментального переосмысления и радикального перепроектирования процессов планирования, организации, мотивации, контроля и координации работы персонала для существенного улучшения основных параметров их функционирования (длительность, стоимость, качество), с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Определен состав процессов управления персоналом как объекта реинжиниринга. Обоснована целесообразность применения реинжиниринга процессов управления персоналом на разных стадиях жизненного цикла предприятия.

Ключевые слова: управление персоналом, процессы управления персоналом, реинжиниринг.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,
Yu. SUKACH, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF REENGINEERING THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESSES

Abstract. The essence of reengineering the personnel management processes as fundamental rethinking and radical redesigning the processes of planning, organization, motivation, control and co-ordination of the personnel work to improve substantially basic parameters of their functioning (duration, cost, quality) for increasing the efficiency of the enterprise activities has been established. The composition of the personnel management processes as the object of reengineering has been determined. The expediency to apply reengineering of the personnel management processes at various stages of the enterprise life cycle has been substantiated.

Key words: personnel management, personnel management processes, reengineering.

Постановка проблеми. Гарантія стабільного розвитку підприємства та утримання конкурентних позицій на ринку в наш час у значній мірі залежить від ефективності управління персоналом, оскільки ця діяльність пронизує всі процеси функціонування підприємства і впливає на його основні результати. При цьому розвиток ринкових відносин вимагає від сучасних підприємств нових підходів до управління персоналом, одним з яких є реінжиніринг. Але слід зазначити, що основна увага сучасних науковців приділяється реінжинірингу саме бізнес-процесів (основних процесів діяльності підприємства), тому проблеми реалізації реінжинірингу в управлінні персоналом в наукових дослідженнях вирішено недостатньо і практична реалізація даного підходу зводиться лише до пристосування методик реінжинірингу бізнес-процесів до іншого об'єкта – процесів управління персоналом. Тому питання застосування реінжинірингу для організації ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення ефективності управління персоналом приділяється значна увага закордонних та вітчизняних вчених, таких як: А. Браверман, Л.П. Владимірова, А.Я. Кібанов, В.М. Колпаков, О.В. Крушельницька, Т.П. Попадіна, Ф.І. Хміль та інших.

Питання застосування реінжинірингу в управлінні персоналом знаходять своє відображення в роботах В.Н. Андрієнко, Н.М. Власової, І.П. Трегулової, П.В. Кутельова, І.В. Мішурової, Є.І. Яблочкикова, Ю.І. Фоміна та інших. При цьому існує два підходи до реінжинірингу в управлінні персоналом: реформування безпосередньо служби управління персоналом [1–6] (створення кадрових центрів, призначення ситуаційних менеджерів по управлінню персоналом, організування команд по управлінню персоналом тощо) та перепроєктування саме процесів управління персоналом [7] (відмова від деяких функцій (процесів), об'єднання декількох процесів в один, спрощення процесів тощо). Однак в обох випадках під реінжинірингом розуміється «радикальне переосмислення і перепроєктування процесів, які забезпечують ефективність використання персоналу, для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень» [1, с. 101; 7; 8]. Тим самим об'єктом реінжинірингу визначається не служба управління персоналом, а певні процеси. Слід також зазначити, що дане визначення: по-перше, є досить узагальненим; по-друге, повторює сутність базового визначення реінжинірингу бізнес-процесів («фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою поліпшення основних показників діяльності» [9]), не акцентуючи уваги на специфіці об'єкта реінжинірингу – процесів управління персоналом (основних показниках, що підлягають поліпшенню, меті реінжинірингу тощо).

Стосовно реалізації реінжинірингу, то методичне забезпечення впровадження даного методу також розроблено недостатньо. Рекомендації щодо реінжинірингу, відповідно до зазначених підходів, зведено або до визначення основних елементів системи управління персоналом і подання їх у вигляді процесів [1, 2, 6], або до перепроєктування процесів управління персоналом для покращення певних показників [7].

В рамках першого підходу зазначається, що реінжиніринг вимагає переходу від функціональних структур до команд процесів [1–6]. Так, в роботі [2, с. 148–162] пропонується створення кадрового центру на чолі із ситуаційним менеджером. Кадровий центр об'єднує всі служби і відділи, які виконують будь-які задачі по управлінню персоналом. Безперечно, створення команди по управлінню персоналом доводить свою ефективність, оскільки: по-перше, така організація управління персоналом передбачає взаємодію всіх

учасників процесу; по-друге, кожен учасник несе відповідальність за результати свого процесу; по-третє, така система управління є більш гнучкою та мобільною і дозволяє реагувати на запити споживачів. Однак дискусійним є питання коректності розуміння під реінжинірингом лише створення нової структури системи управління персоналом, оскільки це може виступати одним з напрямів (методів) реінжинірингу.

Частково цей недолік усувається при реалізації методики, викладеної в роботі [7, с. 276–288], коли реінжиніринг процесів управління персоналом полягає в обґрунтуванні набору параметрів встановлених процесів та визначенні пов'язаних з ними вузьких місць, визначенні основних процесів управління персоналом, виборі відповідних методів реінжинірингу та формулюванні конкретних рекомендацій. Перевагами даного підходу є: по-перше, комплексність запропонованої методики (викладено послідовність та зміст етапів реалізації реінжинірингу); по-друге, те, що конкретні заходи щодо реінжинірингу пропонуються тільки після встановлення відхилень за показниками (параметрами) процесів. Однак застосування даної методики ускладнюється тим, що модель процесів управління персоналом формується залежно від етапів життєвого циклу продукту і набір показників визначає саме цей взаємозв'язок, а не певні характеристики процесів.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих підходів до реінжинірингу процесів управління персоналом дозволяє зробити висновок про відсутність єдиних теоретичних і методологічних положень: недостатньо розроблено понятійний апарат реінжинірингу; не обґрунтовано склад і зміст процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу; не існує комплексного підходу до реалізації реінжинірингу в управлінні персоналом.

Формулювання цілей статті. Удосконалення понятійного апарату реінжинірингу процесів управління персоналом та обґрунтування складу процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Встановити сутність поняття – це надати йому визначення. Поняття – це думка, в якій відбиваються загальні і при цьому істотні ознаки предметів та явищ. Визначення поняття – це логічна операція, що розкриває зміст поняття. У структурі кожного поняття виділяють дві сторони:

зміст і обсяг. Зміст поняття складає сукупність істотних ознак предмета, що мислиться в понятті. Щоб розкрити зміст поняття, треба шляхом порівняння визначити, які ознаки є необхідними та достатніми для виділення цього предмета, і з'ясувати його відносини з іншими предметами. Обсяг визначається сукупністю предметів, на які поширюється дане поняття. Зміст і обсяг поняття є взаємозалежними, що виражено у логічному законі зворотного відношення, що формулюється так: зі збільшенням змісту поняття зменшується його обсяг, зі збільшенням обсягу поняття зменшується його зміст. Тому при розкритті сутності поняття «реінжиніринг процесів управління персоналом» необхідно визначити: об'єкт реінжинірингу для встановлення обсягу поняття; цільову направленість реінжинірингу (обґрунтування його мети); істотні ознаки реінжинірингу процесів управління персоналом.

Об'єктом реінжинірингу в управлінні персоналом є відповідні процеси. Сучасними науковцями [1, с. 102; 2, с. 77; 6, с. 56] склад процесів управління персоналом виділяється виходячи зі структури системи управління персоналом і визначення її основних елементів. Відповідно до даного підходу такими процесами є: планування персоналу; підбір і розстановка кадрів; нормування праці і заробітної плати; профорієнтація, навчання й адаптація; оцінка трудової діяльності; розвиток персоналу. При цьому є незрозумілим обмеження лише представленим переліком процесів, оскільки відповідно до [10, с. 26] основними підсистемами системи управління персоналом є: підсистема забезпечення процесу управління персоналом, підсистема маркетингу персоналу, підсистема розвитку персоналу, підсистема мотивації персоналу, підсистема управління комунікаціями, підсистема створення і розвитку корпоративної культури. Отже процеси підсистеми забезпечення процесу управління, підсистеми управління комунікаціями, підсистеми мотивації та підсистеми створення і розвитку корпоративної культури взагалі не визначено. Процеси планування, підбору і розстановки кадрів входять до складу підсистеми маркетингу персоналу, профорієнтація, навчання й адаптація – до підсистеми розвитку (при цьому виділяється окремо процес розвитку персоналу). Оцінка трудової діяльності здійснюється взагалі при реалізації однієї з функцій управління персоналом – контролю. Проведений аналіз показав, що зазначений підхід є не-

досконалим і обумовлює необхідність обґрунтування складу процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу.

Вважається за доцільне визначити процеси управління персоналом відповідно до загальних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю та координації), оскільки зміст управління персоналом підприємства розкривається через функції управління персоналом, а реалізація цих функцій забезпечується виконанням певних процесів. При цьому слід зазначити, що склад та зміст відповідних процесів залежить від кадрової політики та стратегії в управлінні персоналом і рішення щодо реінжинірингу приймаються також на стратегічному рівні. Перелік процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу представлено на рис. 1.

Виходячи з того, що «процес» у вузькому розумінні – це «хід будь-якого явища, послідовна зміна стану, стадій розвитку і т.д.; сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату» [11, с. 641], то пропонується розуміти під процесами управління персоналом як об'єкта реінжинірингу сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності з планування, організації, мотивації, контролю та координації роботи персоналу.

Наступним етапом встановлення сутності поняття «реінжиніринг процесів управління персоналом» є визначення його цільової спрямованості. Відповідно до базового визначення [9] в загальному вигляді реінжиніринг – це метод удосконалення будь-якої діяльності, спрямований на підвищення її ефективності або покращення основних показників функціонування об'єкта поліпшення. При цьому під основними показниками розуміється «тривалість, якість, вартість, сервіс, темпи» [9]. При реалізації реінжинірингу процесів управління персоналом доцільно обрати такі параметри як тривалість, вартість та якість реалізації. Однак слід також зазначити, що шляхом поліпшення основних параметрів процесів управління персоналом підвищується ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому основною метою реінжинірингу процесів управління персоналом, з одного боку, є покращення певних параметрів саме процесів, з іншого, – підвищення результируючих показників функціонування підприємства.

Основними ознаками базового поняття «реінжиніринг» є фундаментальність, радикальність, кардинальність, орієнтованість на процеси.

Фундаментальність передбачає, що в результаті реінжинірингу повинні бути вирішені найбільш важливі проблеми та істотні питання. Радикальність означає зміну речей у самому їх корені (відмова від існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання процесів). Кардинальність полягає у тому, що реінжиніринг доцільно застосовувати лише тоді, коли є гостра потреба у різких «стрибкоподібних» перетвореннях. Орієнтованість на процеси означає, що даний метод спрямований на поліпшення процесів підприємства, а не його функцій.

Отже при визначенні поняття «реінжиніринг процесів управління персоналом» пропонується ґрунтуватись на наступних положеннях:

– по-перше, акцентувати увагу на об'єкті перепроєктування – процесах управління персоналом;

– по-друге, основними ознаками реінжинірингу процесів управління персоналом визначити фундаментальність, радикальність, кардинальність, орієнтованість на процеси;

– по-третє, вказати на мету реалізації реінжинірингу (з одного боку, покращення певних параметрів саме процесів управління персоналом, з іншого, – підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому (досягнення встановлених цілей, покращення результатуючих показників тощо));

– по-четверте, як параметри процесів, що потребують поліпшення, визначити тривалість, витрати та якість, виходячи з базового визначення реінжинірингу бізнес-процесів.

Таким чином, реінжиніринг процесів управління персоналом пропонується визначити як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів планування, організації, мотивації, контролю та координації роботи персоналу для істотного покращення основних параметрів їх функціонування (тривалість, вартість, якість), з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим питанням на сьогодні є також обґрунтування доцільності застосування реінжинірингу в практичній діяльності підприємств. В наш час сучасними науковцями [9; 12, с. 46] визначено три типи організацій, яким потрібен реінжиніринг: організації, що стоять на межі краху, через те що ціни на товари істотно вище й

їх якість помітно нижче рівня конкурентів; організації, що не мають на поточний момент серйозних труднощів, але припускають, що в майбутньому можливе зіткнення з важкорозв'язними проблемами; організації, що не мають проблем (застосування реінжинірингу обумовлюється бажанням досягти найкращого результату). Такі ситуації визначені при реалізації реінжинірингу основної діяльності підприємства. Управління персоналом є допоміжною діяльністю, що забезпечує функціонування бізнес-процесів підприємства, і ефект від реінжинірингу процесів управління персоналом буде нижчим, ніж від реінжинірингу основної діяльності. Крім того, цей метод поліпшення є досить витратним і ризикованим, тому реалізація реінжинірингу, за відсутності будь-яких проблем і кризових ситуацій, буде економічно не вигідною. Саме тому доцільність застосування реінжинірингу процесів управління персоналом пропонується обґрунтувати відповідно до стадій життєвого циклу підприємства (рис. 2).

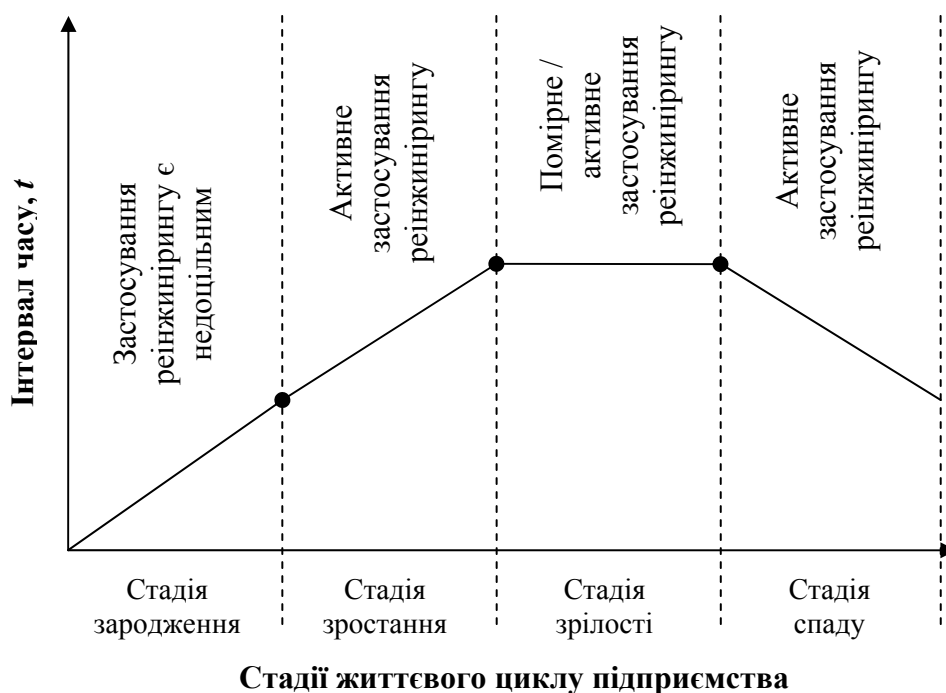


Рис. 2. Доцільність застосування реінжинірингу процесів управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Так, на стадії зародження застосування реінжинірингу є недоцільним, оскільки основними задачами управління персоналом на даному етапі розвитку підприємства є тільки формування кадрового

складу, розробка системи і принципів кадрової роботи, проектування організаційної структури тощо.

На стадії інтенсивного зростання (налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, зростає попит на продукцію (послуги)) рекомендується активне використання реінжинірингу, оскільки для задоволення зростаючого попиту необхідне переструктурування підприємства (створення нових відділів, підрозділів, залучення нового персоналу тощо). Рекомендованими напрямками реінжинірингу можуть бути: вертикальне стискання процесів, перехід від функціональних підрозділів до команд процесів, скорочення кількості управлінських впливів, варіативність виконання процесів, делегування повноважень.

На стадії зрілості застосування реінжинірингу залежить від кадрової політики підприємства: або максимальне зосередження на утриманні досягнутого, або запобігання стадії кризи шляхом певних змін. У першому випадку рекомендоване помірне застосування реінжинірингу. Основні заходи повинні бути спрямовані на зниження вартості і тривалості виконання процесів, тоді як напрями реінжинірингу можна рекомендувати горизонтальне стискання процесів, скорочення ресурсів для реалізації процесів, усунення зайвих або довгих потоків, варіативність виконання процесів. У другому випадку підприємству слід переходити до активного застосування реінжинірингу, у зв'язку з необхідністю розробки і впровадження нових способів роботи.

На стадії спаду реінжиніринг застосовується активно, однак основні його напрями полягають у мінімізації та оптимізації організаційної структури шляхом скорочення персоналу.

Висновки. Таким чином, розкрито сутність реінжинірингу процесів управління персоналом як фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування процесів планування, організації, мотивації, контролю та координації роботи персоналу для істотного покращення основних параметрів їх функціонування (тривалість, вартість, якість), з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Встановлено склад процесів управління персоналом як об'єкта реінжинірингу відповідно до загальних функцій управління персоналом. Обґрунтовано доцільність застосування реінжинірингу на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Подальших досліджень потребує вирішення питання розробки методичного підходу щодо реалізації реінжинірингу процесів управління персоналом.

Література

1. Трегулова И.П. Закрепление позиций туристического предприятия на рынке Украины при помощи введения реинжиниринга организации эффективного управления персоналом / И.П. Трегулова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 100 – 106.
2. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса : учеб. пос. / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 176 с.
3. Браверман А. Интегральная оценка результативности предприятий / А. Браверман, А. Саулин // Вопросы экономики. – 1998. – № 6. – С. 106 – 109.
4. Колпаков В. М. Современные проблемы теории и практики управления персоналом / В. М. Колпаков, И.И. Яценко // Економіка та держава. – 2007. – № 3. – С. 10 – 13.
5. Корнилова Е. В. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Корнилова Е. В. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 136 с.
6. Власова Н.М. Система организации эффективного управления персоналом предприятий в условиях рыночной экономики / Н.М. Власова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6(120). – С. 54 – 59.
7. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учеб. пос. / под. ред. Н.А. Горелова. – С.Пб. : Питер, 2010. – 432 с.
8. Андриенко В. Н. Модели реинжиниринга систем управления / Андриенко В. Н. – Донецк : ДонНУ, 2001. – 256 с.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – С.Пб. : Изд-во СПбГУП, 2000. – 332 с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К. : Знання, 2011. – 236 с.
11. Большой экономический словарь / ред.-упоряд. Н. Киселев. – 2-е изд., перераб. и доп. – С.Пб. : Норинт, 2002. – 1456 с.
12. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 80 с.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 16.02.2013 р.