

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.95: 005.591



Т. В. АЛЬОШИНА,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України*



Ю. П. СИНИЦІНА,
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ РЕІНЖИНІРИНГУ

У статті розглядаються теоретичні засади дефініції «кадровий потенціал підприємства». Виокремлено та проаналізовано альтернативні підходи до розуміння процесів, притаманних сучасному підприємству. Показано переваги, перспективи та суперечності формування кадрового потенціалу підприємства. Розкрито особливості процесного підходу у формуванні кадрового потенціалу підприємства, окреслено межі його застосування. Обґрунтовано типові характеристики процесу та етапи бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства». Надано пропозиції щодо формування карти реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу.

Ключові слова: Кадровий потенціал, характеристики процесу, реструктуризація, бізнес-процес, реінжиніринг.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток ринкових відносин вимагає від української держави створення сучасних методів регулювання кадрового забезпечення усіх галузей економіки, як одного з основних чинника розвитку країни та суспільства. Функціонування будь-якої галузі неможливе без

ефективних механізмів кадрового забезпечення, адже саме кадрова складова формує конкурентну перевагу підприємств на ринку. Саме тому перед керівниками держави та підприємств гостро постає питання щодо застосування інноваційних методів формування кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує безліч підходів щодо формування кадрового потенціалу підприємства. Огляд літературних джерел дав можливість дослідити більш детально визначення таких категорій як «кадровий потенціал» та «кадровий потенціал підприємства», а також проаналізувати підходи різних авторів щодо формування кадрової складової підприємства.

Проблеми теорії, методології та практики формування і функціонування кадрового потенціалу знайшли своє відображення в роботах Берглезової Т.В., Балабанової Л.В. та Сардак О.В., Виханського О.С, Краснокутської Н.С., Лапіна Є.В., Маслова Е.В., Прижигалкіної Н.В., Щокіна Г. В. [1-8] та інших.

Питаннями переходу на процесний підхід до менеджменту та реінжиніринг займалися такі вчені, як: Єліферов В.Г., Рєпин В.В., Хаммер М., Чампі Д., Чернявський Д.И., Кірдіна О.Г. та інші [9-13].

Однак, залишилися недостатньо дослідженими питання впровадженню процесного підходу до управління персоналу та вдосконалення кадрового процесу на засадах реінжинірингу.

Формулювання цілей статті. сформулювати адаптовану дефініція «кадровий потенціал підприємства»; визначити типові характеристики процесу та запропонувати карту реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В різноманітних працях дефініція «кадровий потенціал підприємства» розглядається з позиції виробничого ресурсу. Так, Лапіна Є.В. вважає, що кадровий потенціал підприємства – це сукупна спроможність виробничого персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва [1].

Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [2].

За результати дослідження Берглезової Т.В. – «Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту» [3].

Існує також інша думка дослідників, згідно з якою кадровий потенціал підприємства є потенціалом самої праці, тобто кожного працівника.

На думку Балабанової Л.В. – «кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [4].

Маслов Е.В. трактує кадровий потенціал підприємства, як «сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок» [5].

Автор Щекин Г.В. відзначає, що кадровий потенціал підприємства – це спроможність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу до досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг [6].

На наш погляд, кадровий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке включає в себе як сукупного потенціал працівника так і сукупні можливості, уміння, навички та компетенції трудового колективу, який здатний до інноваційної реалізації виробничих задач та забезпечення сталого виробничого процесу.

Слід зауважити, що визначення кадрового потенціалу буде неповним без урахування кількісних та якісних характеристик працівників підприємства.

Так, Прижигалкіна Н.В. вважає, що до кількісних характеристик персоналу слід відносити такі як чисельність і вікова структура працівників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу, тоді як якісні характеристики описують такі компоненти, як фізіологічний, інтелектуальний, професійно-освітній та соціо-гуманістичний показники [7].

В той же час, Виханський О.С. відносить до кількісних показників кадрового потенціалу такі показники як склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах.

Щодо якісних характеристик персоналу, то Виханський О.С. пропонує вносити до їх складу стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності [8].

Формування кадрового потенціалу з урахуванням всіх якісних та кількісних характеристик є важливою умовою стабільного розвитку будь-якого підприємства

В загальному вигляді, формування кадрового потенціалу – це планомірний і цілеспрямований процес забезпечення підприємства кадрами у необхідній кількості і з необхідними професійними здібностями, а також їх розвиток і підвищення їх кваліфікації відповідно до потреб підприємства.

Формування кадровим потенціалом відбувається ступенево відповідно до етапів розвитку персоналу, до яких відносять:

1. Планування трудових ресурсів у відповідності до кадрових потреб
2. Підбір кандидатів за кількісними та якісними характеристиками
3. Набір персоналу
4. Призначення на посаду
5. Оцінка професійних навичок
6. Навчання або підвищення кваліфікації
7. Просування по службі

Діяльність підприємства щодо формування кадрового потенціалу та безпосередньо етапи розвитку персоналу доречно розглядати з точки зору процесного підходу, особливо за умови, що вся діяльність підприємства розглядається як система процесів або бізнес-процесів, а людина, – як основний ресурс виконання даних процесів.

З точки зору аналізу літературних джерел, під процесним підходом розуміють побудову в компанії системи процесів, управління цими процесами для отримання найкращих результатів, підвищення ефективності та забезпечення задоволеності споживачів.

Основою процесного підходу до управління підприємством є виокремлення бізнес-процесів (процесів) організації і управління ними.

В той же час, процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача [9].

Щодо бізнес-процесу, то в економічній літературі зустрічаються різноманітні визначення відповідної економічної категорії, узагальнення яких зводиться до наступного визначення – сукупність операцій; потік роботи; сукупність (комплекс) видів діяльності; групу взаємозалежних завдань; структуровану послідовність дій; послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій; впорядковану сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій [10].

Заслуговує на особливу увагу визначення, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі, відповідно до якого бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [11].

Необхідно зауважити, що будь-який процес підприємства повинен відповідати відповідним характеристикам, які представлені в табл. 1. Наведену класифікацію типових характеристик процесу можна застосовувати при моделювання будь-якого процесу на підприємстві.

Таблиця 1

Типові характеристики процесу

| № | Назва | Сутність |
|----|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Найменування процесу | найменування має бути коротким і по можливості відображати сутність процесу |
| 2 | Визначення процесу | формулювання, яке розкриває суть, основний зміст процесу |
| 3 | Мета процесу | необхідний або бажаний результат процесу |
| 4 | Ресурси | фінансові, технологічні, матеріальні, трудові і інформаційні ресурси, за допомогою яких здійснюється перетворення входів у виходи |
| 5 | Структура процесу | складність процесу, яка визначається кількістю операцій процесу та межами одного чи кількох підрозділів |
| 6 | Власник процесу | особа, відповідальна за перспективне планування, ресурсне забезпечення і ефективність процесу |
| 7 | Керівник процесу | особа, відповідальна за поточне планування і ведення процесу з метою досягнення запланованих результатів |
| 8 | Нормативи процесу | документація, яка містить показники норм, відповідно до яких здійснюється процес |
| 9 | Входи процесу | матеріальні і інформаційні потоки, що поступають в процес ззовні і що підлягають перетворенню |
| 10 | Виходи процесу | результати перетворення, що додають вартість. будь-який процес повинен мати, принаймні, один вихід; |
| 11 | Визначення постачальників процесу | внутрішні або зовнішні постачальники - джерела входів даного процесу |
| 12 | Визначення споживачів процесу | процеси внутрішнього або позаофисного походження, що є користувачами результатів даного процесу |
| 13 | Оцінка процесу | характеристики процесу, що підлягають виміру і контролю |
| 14 | Показники результативності процесу | показники відповідності фактичних результатів процесу запланованим |
| 15 | Показники ефективності процесу | показники відбивають зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами |

Джерело: Власна розробка авторів на базі матеріалами [9;12]

Тоді, в рамках досліджуваної тематики, формування кадрового потенціалу варто розглядати як бізнес-процес, який описує діяльності з управління персоналом як мережу взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізує ціль її існування.

Аналіз економічних джерел показав, що процес формування кадрового потенціалу розглядають як розвиток кадрового складу працівників відповідно до всіх стадій його формування.

При цьому власником і ресурсом з управління процесу є кадрова служба підприємства, постачальником виступає ринок праці, споживачем – саме підприємство, а посадові інструкції слугують прикінцевими нормативами процесу, які регламентують лише результат, а не весь хід процесу.

На думку авторів, процес формування кадрового потенціалу відіграє особливу роль і займає ключове місце у загальній системі бізнес-процесів компанії, оскільки успішність діяльності компанії значною мірою визначається тим, наскільки бізнес-процеси підприємства спрямовані на досягнення його стратегічних і тактичних цілей і наскільки ці процеси ефективні. Саме тому, існуючий процес формування кадрового потенціалу підприємства потребує переосмислення та реструктуризації з точки зору процесного підходу.

Найбільш популярним методом управління бізнес-процесами та їх удосконалення є метод реінжинірингу.

Вперше метод реінжинірингу запропонований М. Хаммер і Д. Чампі, які визначили реінжиніринг як «фундаментальне й радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартість, послуги, якість, темпи зростання» [11].

Сучасний економічний досвід у галузі реінжинірингу свідчить про той факт, що реінжиніринг бізнес-процесів може розглядатися не тільки як кардинальні зміни процесу або його побудови з нуля, а і як його уточнення, деталізація, переосмислення або переоцінка. Реінжиніринг дозволяє стандартизувати сам процес за допомогою приведення характеристик процесу до стандартних процедур, моделей і фундаментальної або часткової зміни сутності й характеру виконуваних робіт і всієї системи управління.

Автори дослідження дотримуються думки, що процес «формування кадрового потенціалу підприємства» не потребує кардинальної перебудови всього процесу, але підлягає реструктуризації щодо ряду уточнень процесних характеристик.

В рамках реінжинірингу відповідного процесу, авторами запропонована карта реструктуризації процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», яка представлена в табл. 2. Запропонована в табл. 2 карта реструктуризації відображає всі елементи процесу «формування кадрового потенціалу підприємства», дозволяє деталізувати бізнес-процес з точки зору його основних характеристик та у перспективі подальших досліджень дає змогу графічно зобразити модель відповідного бізнес-процесу, яка буде відображати детальну структуру підпроцесів та операцій основного процесу.

Карта реструктуризації бізнес-процесу «формування кадрового потенціалу підприємства» на засадах реінжинірингу

| № | Назва | Сутність |
|-----|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Найменування процесу | процес «формування кадрового потенціалу підприємства» |
| 2. | Визначення процесу | етапне планування розвитку кадрового потенціалу на усіх стадіях розвитку персоналу з урахуванням потреб підприємства |
| 3. | Мета процесу | задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах у необхідній кількості і необхідної якості |
| 4. | Ресурси | потенційні працівники, або працівники, що знаходяться на будь-якому етапі формування потенціалу |
| 5. | Структура процесу | підпроцеси (операції), які відповідають етапам формування кадрового потенціалу, а саме: планування трудових ресурсів; підбір кандидатів за кількісними та якісними характеристиками; набір персоналу; призначення на посаду; оцінка професійних навичок; навчання або підвищення кваліфікації; просування по службі |
| 6. | Власник процесу | директор (або заступник генерального директора) по роботі з персоналом, який визначає основний вектор розвитку кадрового потенціалу в межах підприємства, перспективне планування кадрового складу, ресурсне забезпечення і ефективність процесу |
| 7. | Керівник процесу | начальник кадрової служби (посадова особа, яка виконує відповідні обов'язки), який відповідальний за поточне планування і ведення процесу набору, підбору, оцінки ефективності персоналу та його подальшого розвитку, з метою досягнення запланованих результатів |
| 8. | Нормативи процесу | документація, яка містить регламентований хід процесу формування кадрового потенціалу, з урахуванням показників норм розвитку працівника на всіх стадіях формування відповідно до посади та вимог підприємства |
| 9. | Входи процесу | потреба у працівниках необхідного профілю та кваліфіковані кадри, які заняті на інших робочих місцях, але потенційно задовольняють кадровим потребам підприємства. |
| 10. | Виходи процесу | працівники підприємства, які отримали додаткову цінність (досвід, навички, проявили особистісні характеристики цінні для підприємства) і є необхідними хоча б у одному або декількох підрозділах підприємства. |
| 11. | Визначення постачальників процесу | сукупність працівників (кадрів), які представлені на ринку праці і відповідають потребам підприємства, випускники ВНЗ |
| 12. | Визначення споживачів процесу | підрозділи підприємства, які мають потребу у кадрах |
| 13. | Оцінка процесу | якісні та кількісні характеристики працівників, які задовольняють потреби підприємства |
| 14. | Показники результативності процесу | показники, що показують відповідності фактичних результатів процесу формування кадрового потенціалу запланованим |
| 15. | Показники ефективності процесу | показники, які відображають зв'язок між досягнутим результатом і кількістю використаних ресурсів (кількість працівників, які в процесі формування набули необхідних для підприємства характеристик) |

Джерело: Власна розробка авторів

Висновки. Таким чином, використання процесного підходу в управлінні персоналом – це управлінський інструментарій, який дозволяє: зменшити непродуктивність праці і підвищити якість кадрового складу підприємства; підвищити потенціал не тільки працівників, а й потенціал і конкурентоспроможність всієї установи в загалі; забезпечити наявність повної інформативної бази щодо відповідного процесу бізнесу; приймати своєчасні й стратегічно вірні рішення.

Застосування реінжинірингу до управління персоналом дозволяє побудувати найбільш оптимальні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників та споживачів процесу, якісно перетворити динамічні й структурні характеристики працівників у потенційні можливості трудового колективу і всього підприємства, що сприятиме підвищенню його інноваційного розвитку та прибутковості.

Список використаної літератури

1. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.07.01 «Економіка промисловості» / Є. В. Лапін. – Харків: Сумск. держ. ун-т., 2006. – 36 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальн. посібн. / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 350 с.
3. Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – № 8. – С. 75–80.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк: Донецький нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського, 2008. – 480 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебн. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
6. Щекин Г. В. Теория социального управления: монографія / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1996. – 408 с.
7. Прижигалкіна Н. В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н. В. Прижигалкіна // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2007. – № 3(42). – С. 43–48
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебн. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и допол. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.

9. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2013. – 544 с.

10. Чернявський Д. И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособ. / Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.

11. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Business, 1993. – 223 p.

12. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

13. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. - № 46. – С.278-281.

References

1. Lapin, E. V. (2006), *Ekonomichnyi potentsial pidpriemstv promislovosti: formuvannya, otsinka, upravlinnya* [Economic potential of industrial enterprises: formation, evaluation, management], Kharkiv, Ukraine.

2. Krasnokutska, N. S. (2005), *Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation], Tsentr navchalnoyi literaturi, Kiyiv, Ukraine.

3. Berglezova, T. V. (2005), “Problems of management of processes of formation and use of personnel potential of the enterprise”, *Problemyi predprinimatelstva v ekonomike Rossii*, vol. 8, pp. 75–80.

4. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2008), *OrganizatsIya pratsi menedzhera* [Organization of labor manager], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

5. Maslov, E. V. (1999), *Upravlenie personalom predpriyatiya* [Personnel management of the enterprise], INFRA-M, Novosibirsk, Russia.

6. Schekin, G. V. (1996), *Teoriya sotsIalnogo upravleniya* [Theory of social management], MAUP, Kiyiv, Ukraine.

7. Prizhigalkina, N. V. (2007), “Formation of personnel potential of the agrarian sector of the region”, *Visnik agrarnoyi nauki Prichornomor'ya*, vol. 3(42). – pp. 43–48

8. Vihanskiy, O. S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Gardarika, Moscow, Russia.

9. Repin, V. V. and Eliferov, V. G. (2013) *Protsessnyi podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Modeling of business processes], Standartyi i kachestvo, Moscow, Russia.

10. Chernyavskiy, D. I. and Rudakov, D. V. (2010), *Modelirovanie i reinzhiniring biznes-protsessov* [Modeling and reengineering of business processes], OmGTU, Omsk, Russia.

11. Hammer, M., and Champy, J. (1993), *Reengineering the corporation: a manifest of business revolution*, Harper Business, New York, USA.

12. Repin, V. V. (2013), *Biznes-protsessyi. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie* [Business processes. Modeling, implementation, management], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

13. Kirdina, O. G. (2014), "Process approach to personnel management", *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, vol. 46. – pp. 278-281.

Aloshyna T., Ph.D. in Economics, Associate Professor; Synytsina Yu., Ph.D. in Technical, Associate Professor, National Metallurgical Academy of Ukraine

Improvement of process of personnel potential formation of the enterprise based on reengineering

The definition of "personnel potential of the enterprise" was discovered in the article. There were identified and analyzed the alternative approaches to the definition of processes of the modern enterprise. In the article were shown the advantages, perspectives and contradictions of business-process of personnel potential formation of the enterprise. The features of the process approach in the formation of the personnel potential of the enterprise are revealed, the process boundary are defined. The typical characteristics of the process and the stages of the business process "formation of the personnel potential of the enterprise" are justified. It was created the restructuring card of business-process "personnel potential formation of the enterprise" which is based on reengineering.

Key words: personnel potential, process characteristics, restructuring, business process, reengineering.

Алешина Т.В., к.э.н., доцент; Синицына Ю.П., к.т.н., доцент, Национальная металлургическая академии Украины

Совершенствование процесса формирования кадрового потенциала предприятия на основе реинжиниринга

В статье рассматриваются теоретические основы дефиниции «кадровый потенциал предприятия». Выделены и проанализированы альтернативные подходы к пониманию процессов, присущих современному предприятию. Показаны преимущества, перспективы и противоречия формирования кадрового потенциала предприятия. Раскрыты особенности процессного подхода в формировании кадрового потенциала предприятия, определены границы его применения. Обоснованно типичные характеристики процесса и этапы бизнес-процесса «формирование кадрового потенциала предприятия». Даны предложения по формированию карты реструктуризации бизнес-процесса «формирование кадрового потенциала предприятия» на основе реинжиниринга.

Ключевые слова: Кадровый потенциал, характеристики процесса, реструктуризация, бизнес-процесс, реинжиниринг.