

УДК 331:658

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

**О.О. Павленко**, к.е.н., доцент;

**І.О. Максименко**, аспірант;

**Є.В. Ланін**, д.е.н., доцент

**В.О. Касьяненко**, д.е.н., доцент

Сумський державний університет,

вул. Римського-Корсакова, 2, 40007, Суми, Україна;

[o.pavlenko@management.sumdu.edu.ua](mailto:o.pavlenko@management.sumdu.edu.ua)

*У статті проведений аналіз ефективності роботи персоналу як елемента бізнес-процесу підприємства. Особливої уваги надано визначенню проблем управління персоналом. Серед всіх підходів автори концентрують свою увагу революційному та еволюційному підходах до реінжинірингу бізнес-процесів та ключовій ролі управління персоналом в цій системі прийняття рішень. В статті наведені шляхи оптимізації бізнес-процесів, та найважливішим проблемами, які виникають в процесі управління персоналом, і які можуть бути ідентифіковані в процесі аудиту. В якості практичної апробації використана кейс-методологія, яка дозволила виявити найкращі практики у сфері покращення ефективності управління персоналом та роботи персоналу в системі бізнес-процесів підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, бізнес-процес, аналіз, підприємство, управління.

DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-10

### ВСТУП

На сьогоднішній день відсутні розробки теоретичних основ з проектування того, як можна удосконалити систему управління персоналом на просторах українських компаній. Питання комплексності та завершеності при розробці системи управління персоналом, ознаки її розвитку на підприємстві та критерії ефективності потребують додаткового наукового обґрунтування. Початковою точкою, що визначає ефективність роботи персоналу, є ефективність роботи самого підприємства, а саме налагодженість його бізнес-процесів. Саме персонал об'єднує всі бізнес-процеси компанії, підтримує організаційну культуру та корпоративну стратегію.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є аналіз ефективності роботи персоналу як елемента бізнес-процесу підприємства. Визначення основних проблем в управлінні персоналом

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні тенденції управління визначають нові підходи до управління персоналом. Ці підходи є основою реінжинірингу бізнес-процесів та оптимізації бізнес-процесів. Саме процеси управління персоналом пропонують переосмислення шляхів роботи на всіх рівнях бізнесу, усунення непотрібних дій та пошуку більш ефективних способів функціонування підприємства. Оптимізація бізнес-процесів та реінжиніринг є одним з важливих напрямків вдосконалення управління компанією.

Є принаймні два підходи до оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів:

- "революційний", коли всі зміни надаються за короткий проміжок часу і мають досить суттєві відмінності з попередньою системою;
- "еволюційний", поєднання реінжинірингу з методами оптимізації бізнес-процесів.

Саме "еволюційний" підхід базується на роботі з персоналом, оскільки пошук проблем, аналіз ситуацій та усунення негативних факторів в роботі персоналу потребує значних витрати як часу, так і фінансів.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована не тільки на те, щоб зробити кожную процедуру процесу ефективною, але й зробити всю систему цих процедур більш продуктивною[1]. А це залежить від якості персоналу підприємства. Тому можна

сказати, що ефективне управління персоналом включає у собі як високий рівень кваліфікації працівників, так і ефективний кадровий менеджмент, який потребує необхідних витрат на персонал.

Проведемо аналіз статистичних даних щодо наявності взаємозв'язку між розвитком бізнес-процесів та трудовими ресурсами. Для цього визначимо залежність між показниками обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) та витратами на персонал на прикладі суб'єктів великого підприємництва в Україні (таблиця 1).

Таблиця 1 - Показники обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) та витрати на персонал суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2013-2018 роки [2]

Роки	Витрати на персонал, млрд.грн	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) , млрд.грн
2013	175,6	1136,6
2014	154,6	1222,7
2015	161,8	1439,8
2016	172,7	1581,3
2017	212,8	2039,4
2018	280,4	2354,3

Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать про наявність кореляційного зв'язку між досліджуваними компонентами. Коефіцієнти кореляції  $r$  становить 0,9. Це свідчить про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь прямого лінійного взаємозв'язку між витратами на персонал та обсягами випуску товарів та послуг. Коефіцієнт детермінації показує, що варіація  $Y$  зумовлюється варіацією  $X$  на 82 % по досліджуваним компонентам.

На рисунку 1 прослідковується прямопропорційний зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції (товарів, послуг), які в свою чергу є індикаторами розвитку бізнес-процесів.

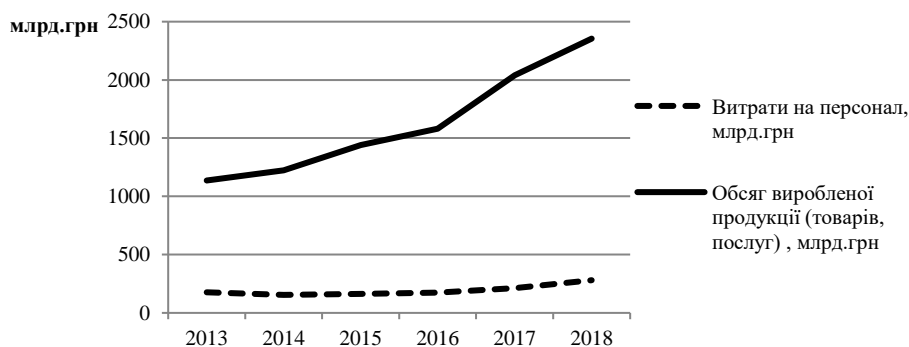


Рисунок 1 – Зв'язок між витратами на персонал та обсягами виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого підприємництва в Україні за 2013-2018 роки

Процес управління персоналом відноситься до серії взаємопов'язаних функцій. Це процес, за допомогою якого керівництво створює, керує і спрямовує цілеспрямовану організацію шляхом систематичних, скоординованих та спільних дій людини, за словами Джорджа Террі, "управління - це відмінний процес, який складається з планування, організації, активації та контролю, здійсненого для того щоб визначити і досягти поставленої мети шляхом використання людей та інших ресурсів". Як процес, управління складається з трьох аспектів: соціального, інтеграційного та безперервного [3].

Таким чином ефективність розвитку бізнес – процесів залежить від ефективності роботи персоналу підприємства. А ефективність роботи персоналу в свою чергу є функцією залежності від ряду складових кадрового менеджменту на підприємстві (формула 1).

$$\begin{cases} E = f(H) \\ H = f(x_1, x_2, x_3) \end{cases} \quad (1)$$

де E – ефективність розвитку бізнес–процесів підприємства;

H – ефективність роботи персоналу підприємства;

$x_1$  – визначення проблем в управлінні персоналом підприємства на основі аудиту;

$x_2$  – аналіз розв’язання проблеми;

$x_3$  – вдосконалення управління персоналом підприємства.

Розглянемо більш детально компоненти  $x_1, x_2, x_3$ .

Компонента  $x_1$ . Відомо, що ефективність будь-якого рішення залежить від ефективності діагностики стану системи. Тому саме діагностика та аудит роботи персоналу підприємства повинні стати стартовими елементами в кадровому менеджменті. Менеджеру по персоналу, який проводить кадровий аудит, необхідно зрозуміти, які напрямки діяльності і з якою ефективністю здійснюються в організації. Загальний опис вищезгаданих шляхів представлено та освітлено в таблиці 2 .

Таблиця 2 - Визначення проблем в управлінні персоналом підприємства на основі аудиту[1]

Елемент аналізу	Параметри діагностики
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах
Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потреби в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Відбір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оціночних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоналіфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг в умовах на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності. Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості пройшли навчання (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з точки зору витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості, програм, фактичних результатів, мостива до праці та соціально-психологічного клімату і т.д.)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, що представляються результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, зміна підрозділу, звільнення.	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Моніторинг соціально-психологічної ситуації і організація комунікації всередині підприємства.	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансів, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці та реалізації програм розвитку внутрішньо організаційної комунікації

На основі проведення такого аудиту можна визначити наступне коло основних проблем підприємства, пов'язаних з персоналом:

- відсутність мотивації;
- невизначені обов'язки;
- відсутність підготовки / інформації;
- відсутність внутрішньої комунікації;
- відсутність координації;
- конфлікт інтересів.

Компонента  $x_2$ . Після визначення проблем управління персоналом, на основі існуючих досліджень та методологій проводиться аналіз цих проблем з метою розроблення подальшого алгоритму їх усунення. В таблиці 3 наведено короткий опис методики аналізу проблем управління персоналом, які американська консультативна компанія Sinapsys Business Solutions використовує в своїй роботі для вирішення таких проблем. Як видно з таблиці основними методами аналізу є математичні, статистичні та аналітичні методи дослідження. А це в свою чергу потребує відповідних компетентностей кадрового менеджера.

Таблиця 3 - Методика аналізу проблем управління персоналом компанії Sinapsys Business Solutions [4]

Етапи аналізу	Методи та інструменти аналізу
Збір даних	Отримання наявної інформації на підприємстві та її сортування
Аналіз даних	Гістограма з використання даних отриманих після збору даних, діаграма Парето, діаграма взаємозв'язку, тощо
Дослідження причин	Мозковий штурм, діаграма Ішикава, діаграма відносин, режим і ефекти відмов модального аналізу (FMEA)
Вирішення проблеми	Аналіз впроваджених рішень і сфери їх впливу за допомогою кореляційного аналізу, тощо

Компонента  $x_3$ . На основі отриманого аналізу проблеми моделюється ситуація управління персоналом. В таблиці 4 наведені основні методи вдосконалення систем управління персоналом, а також приклади використання даних методів компанією Sinapsys Business Solutions.

Таблиця 4 – Методи та приклади їх використання щодо вдосконалення систем управління персоналом [4]

Методи вдосконалення системи управління персоналом	Приклади використання даних методів консультативною компанією Sinapsys Business Solutions.
1	2
Лідерство	В харчовому бізнесі проблеми були виявлені, через авторитарний стиль лідерства. На лідерському курсі були пояснені стилі лідерства. Учасники змогли оцінити стилі лідерства, заповнивши анкету.
Наставництво	Директор компанії в будівельній галузі, не маючи часу або дисципліни для вивчення персоналу організації, найняв наставника, щоб дізнатися, що йому потрібно з практичної точки зору (менш формальної) і попросив допомоги персоналу.
Освітня оцінка клімату	У компанії з виробництва меблів є проблема відсутності мотивації, відсутності командної роботи та внутрішньої напруженості. Результати оцінки робочого клімату показали, що основними сферами вдосконалення були: визначення обов'язків, встановлення системи стимулювання, підвищення кваліфікації кадрів та можливостей розвитку.
Управління компетенцією, управління знаннями та оцінка ефективності	В приватній фірмі встановлено систему компетентностей, визначено функції кожного працівника, були визначені кількісні показники оцінки роботи для кожної посади та враховані потреби в навчанні кожної людини.

1	2
Система стимулювання	У тій же компанії в приватній фірмі, яка створила систему оцінки ефективності, стимули, засновані на ступені досягнення цілей та якості роботи кожного працівника
Аналітичне вирішення проблем спільними зусиллями	У компанії з виготовлення ламинованих меблів проблеми із якістю та продуктивністю. Вивчивши результати з використанням діаграм Ішікави та Парето, було зроблено висновок, що ці помилки можна уникнути.
Проведення зустрічей	Приклад: У бетоновиробничій компанії виникають проблеми якості та продуктивності завдяки поганій комунікації між технічним відділом та виробництвом. Щотижневі зустрічі були встановлені з плануванням та координацією роботи з посадовими особами обох відомств.
Внутрішня комунікація	Приклад: у тренінгу консалтингова фірма виявила проблему комунікації. Вона створила внутрішній план комунікацій, який включав, серед інших, канал пропозицій щодо вдосконалення управління, який давав десятки пропозицій для всього персоналу, що призвело до покращення організаційної продуктивності та задоволеності людей.

Досягти бажаного результату можна за допомогою використання консультантів, які мають потрібний досвід, а в умовах євроінтеграційних процесів, то і співробітників закордонних організацій.

Навчання персоналу - необхідна умова підвищення конкуренто-спроможності будь-якої організації. При прийнятті рішення, де і як навчати персонал, необхідно чітко уявляти собі цілі і завдання, що стоять перед організацією. Організація повинна бути впевнена, що це навчання дасть практичну користь їй і її співробітникам [5].

#### ВИСНОВКИ

Управління персоналом відіграє значну роль у всій системі бізнес-процесів підприємства. Тому важко переоцінити важливість системи управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та ефективності управління компанією, оскільки найважливіший ресурс компанії це людський ресурс. Отже, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів компанії неможливо забезпечити без реінжинірингу та оптимізації управління персоналом.

#### SUMMARY

*Nowadays, the search for the effective tools in a sphere of personnel management are still on, and these issues is crucial especially for the Ukrainian enterprises. The article is aimed to analyze the effectiveness of staff as an element of the business-processes system of an enterprise. Among all the approaches the authors put their attention to evolutionary and revolutionary approaches to reengineering of the business-processes, and the key role of the personnel in these processes. Particular attention was given to the identification of personnel management essence in terms of business-process management, the pathways of optimizations of the business-processes, and the main problems of HR-management that can be identified under the audit process. The case methodology was used to reveal the best practices in the improvement of HR-management system.*

**Keywords:** *personnel, business process, analysis, enterprise, management.*

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. - к., 1995.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Стонер Джеймс А.Ф., ДоланЕдвін Г. Вступ у бізнес. // Переклад з англ. - До.: СУФІСМБ.- 2000.- 751 с.
4. Методи вдосконалення системи управління персоналом на прикладі компанії Sinapsys Business Solutions [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.sinap-sys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>
5. Кабаков Ю. Напрямки удосконалення систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42