

УДК 658.11:658.15

РОЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ROLE APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUCCESSFUL ENTERPRISE

Орлова О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та підприємництва,
декан факультету заочного та дистанційного навчання,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом

У статті обґрунтована необхідність удосконалення на українських підприємствах системи управління персоналом залежно від актуальних вимог сьогодення та економічних умов, в яких вони діють. Вдосконалення повинне здійснюватись з урахуванням досвіду управління на ІТ-підприємствах та базуватись на стандарті ISO 5. На особливу увагу заслуговують визначення та конкретизація відповідних ролей серед персоналу підприємства. Зокрема, ролей управлінської ланки, до яких відносяться формування, визначення і забезпечення виконання своїх ролей рештою персоналу підприємства для досягнення його тактичних, оперативних і стратегічних цілей.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, керівництво, управління, рольовий підхід, життєвий цикл управління.

В статті обґрунтована необхідність удосконалення на українських підприємствах системи управління персоналом в залежності від актуальних потреб часу та економічних умов, в яких вони діють. Вдосконалення повинне здійснюватись з урахуванням досвіду управління на ІТ-підприємствах та базуватись на стандарті ISO 5. Особого внимания заслуговують визначення та конкретизація відповідних ролей серед персоналу підприємства. В частині ролей управлінської ланки, до яких відносяться формування, визначення і забезпечення виконання своїх ролей рештою персоналу підприємства для досягнення його тактичних, оперативних і стратегічних цілей.

Ключевые слова: предприятие, управление персоналом, руководство, управление, ролевой подход, жизненный цикл управления.

The article provides rationale for the need to improve enterprise personnel management systems in Ukraine, depending on the current requirements and the present economic conditions in which they operate. Improvements should be carried out by taking into account the experience in the IT business management and based on the ISO 5 standard. The definition and specification of appropriate management roles for enterprise personnel are worth noting. In particular, managerial roles, which include the formation and determination of the performance of its roles by the rest of the personnel to achieve its tactical, operational and strategic goals.

Keywords: enterprise, personnel management, management, role approach, life cycle of management.

Постановка проблеми. Успішність діяльності кожного без винятку підприємства залежить від системного підходу як до управління підприємством загалом, так і до управління його персоналом зокрема. Адже персонал в наш час розглядається як головна рушійна сила розвитку, формування та реалізації потенціалу підприємств. Від нього залежить досягнення тактичних (потенціал), оперативних (прибуток) і стратегічних (безперервний розвиток) цілей підприємства.

Загалом ефективність управління підприємством залежить від ефективності управління

персоналом, а тому ці два управлінські процеси повинні бути збалансованими та передбачати досягнення спільної мети функціонування підприємства. При цьому персонал повинен бути чітко структурований відповідно до ролей вищого керівництва та вертикалі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання удосконалення системи управління персоналом на підприємствах постійно знаходяться в полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців (О. Бойко, О. Соловей [4, с. 50–59], Ю. Дем'яненко, Н. Ковальська, О. Крушельницька [8], Г. Побережна [9, с. 78–83], Е. Демінг,

М. Хаммером, Дж. Чампі, Н. Ващенко [5, с. 266–273], О. Єгоршин, Ю. Одегов, Т. Зайцева [7], Т. Базаров, О. Ветлужських, М. Мескон, Ф. Хедурі, П. Друкер [6], М. Армстронг [3, с. 94–101], Е. Берн, Л. Стаут, Д. Кіркпатрік, Е. Флемхольц [10] та ін.). Проте залежно від динамічності розвитку суспільства та мінливих економічних умов мають змінюватися й використовувані підходи до управління персоналом.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нині в Україні найбільш успішною можна вважати діяльність та функціонування підприємств сфери ІТ. Все завдяки тому, що модель організації роботи таких підприємств, модель роботи з персоналом та управління ним суттєво відрізняється від решти підприємств, в яких частково або повністю зберігся ще «радянський» підхід до управління підприємством і персоналом. Управління в ІТ-підприємствах побудовано на принципах, визначених стандартом CobiT. У CobiT детально описано цілі і принципи управління, об'єкти управління, чітко визначені всі ІТ-процеси (завдання), що протікають в компанії, і вимоги до них, описаний можливий інструментарій (практики) для їх реалізації [1; 2]. Все це сприяє побудові конструктивного діалогу між усіма учасниками бізнесу: топ-менеджерами; керівниками середньої ланки (ІТ-директором, начальниками відділів); безпосередніми виконавцями (інженерами, програмістами та ін.); аудиторями. Тому врахування досвіду ІТ-підприємств для перебудови підприємствами інших галузей своєї діяльності є вкрай важливим, оскільки допоможе будь-якому підприємству ефективно вирішувати важливі питання бізнесу, пов'язані із керівництвом та управлінням, повною мірою використовувати переваги, пов'язані з інформацією, тим самим отримуючи максимум вигод та підвищуючи власну конкурентоспроможність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності вдосконалення внутрішніх інститутів управління персоналом для досягнення основних стратегічних цілей підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перебуваючи в сучасному глобальному економічному оточенні, підприємства зобов'язані суворо дотримуватися все більшої кількості законів і регулюючих норм. Відомі корпоративні скандали та банкрутства останніх років викликали стурбованість вищих керівників підприємств впливом на бізнес посиленням законодавства.

Зацікавлені особи хочуть бути впевненими в тому, що підприємства відповідають вимогам законів та норм і дотримуються правил якісного керівництва у своїй господарській діяльності. Крім того, існує потреба в тому, щоб контракти, які укладаються між підприємствами, чиї бізнес-процеси інтегруються, відповідали таким вимо-

гам в галузі інформаційної безпеки, як конфіденційність, інтелектуальна власність і безпека.

Керівники підприємства повинні враховувати необхідність забезпечення дотримання зовнішніх вимог вже на етапі стратегічного планування, тому що інакше витрати на виправлення помилок будуть занадто високими. Керівники повинні задавати певний тон поведінки, засновувати політики і процедури для управлінської ланки і співробітників, що забезпечують досягнення цілей підприємства, мінімізацію ризиків та дотримання вимог. Вищому менеджменту підприємства доводиться шукати баланс між продуктивністю і дотриманням вимог так, щоб досягнення цілей щодо продуктивності не вело до порушення правил, і, навпаки – щоб суворе дотримання законів не надто обмежувало потенціал розвитку і гнучкості бізнесу.

У сфері управління підприємством мають місце як проблеми, пов'язані із ситуацією в країні, а саме недостатність фінансових ресурсів, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, так і проблеми внутрішніх інститутів управління, а саме недостатній розвиток організаційних структур управління, опір змінам, нерозвиненість або відсутність корпоративної культури підприємства, недостатнє інформаційне забезпечення управління персоналом.

Враховуючи вищевикладене, розглянемо моделі життєвого циклу управління із проекцією їх етапів на внутрішні інститути управління підприємством.

Життєвий цикл управління починається з етапу накопичення інформації (першого етапу), причому процеси збору інформації формалізовані. На цьому етапі важливими є способи збору та організації інформації, для чого можна застосувати інформаційні технології. Інформація має збиратись з різноманітних джерел, частина з них знаходиться в Інтернеті у відкритому доступі, а частина зберігається в так званих сірих базах (з нестандартним кодуванням інформації), куди доступ за звичайними запитамі неможливий і потрібно застосовувати елементи бізнес-розвідки. Проте легальний моніторинг Інтернету дає можливість збору до 96% потрібної інформації. Цей етап сьогодні дає добрі результати для тих підприємств, які мають потужні аналітичні системи. В структурі внутрішніх інститутів управління аналітична інформація повинна надходити до членів правління та наглядової ради. Перші оформлюють інформацію у необхідну форму для подання її генеральному директору, а другі на її основі оцінюють попередні дії ради директорів.

Наступний етап (другий етап) – формування єдиного образу ситуації, цілісної картини реальності. Сучасні технології OLAP-кубів децю допомагають у формуванні такої картини, але цю роботу неможливо перекласти на комп'ютери повністю, тому важливим елементом етапу є людина з евристичними здібностями. Форму-

вання єдиного образу ситуації надзвичайно важливе, тому що з розрізнених фрагментів попереднього етапу формується структура зв'язків між фактами, без якої подальші етапи управління неефективні. Задачу творчого формування образу виконує, як правило, генеральний директор Правління, який за своїм статусом володіє максимальною інформацією та повинен приймати остаточне управлінське рішення.

Третій етап – етап планування, на якому відбувається оптимізація фундаментальних рішень. Автоматизація суттєво пришвидшила цей процес, тепер для адекватного управління потрібно формувати оптимізаційну структуру протягом декількох днів. Цю роботу виконують директори – члени ради директорів (звичайно, за допомогою менеджерів середнього ланцюга на базі сучасних програм бізнес-прогнозів).

Четвертий етап – етап прийняття рішення, повна відповідальність за яке знов лягає на генерального директора. Суттєвим моментом цього етапу є формальне незнання поведінки конкурентних підприємств, тому доводиться приймати рішення в умовах неповноти інформації. Адекватність рішення повністю залежить від людини. Головними вимогами до генерального директора є широта поглядів та здатність знову ж таки до творчого мислення.

П'ятий етап – етап дій. Цей етап добре піддається повній автоматизації, тому швидкість його виконання залежить тільки від рівня комп'ютеризації інформаційних процесів підприємства (за незмінних зовнішніх умов). Займаються впровадженням цього етапу директори правління (ради директорів).

Весь цикл безперервно повторюється у часі, виграють ті підприємства, в яких цей цикл проходить за менший інтервал часу або в яких рішення і дії є більш адекватними. Можливий ще один спосіб перемоги в бізнесі – це зрив життєвого циклу конкурента. Це може відбуватись на другому та

четвертому етапах, де результат дій залежить від людини. Потрібно організувати зовнішню інформацію таким чином, щоб людина – генеральний директор – прийняла невірне рішення (рис. 1).

Представлений вище цикл називається циклом «Червона зірка» і був розроблений професором Варшавським. Є більш відомий у менеджменті цикл – цикл Бойда, який був адаптований з «Червоної зірки» до американської ментальності. Цикл Бойда складається з чотирьох етапів; на відміну від циклу Варшавського, він не містить другого етапу – формування цілісної картини ситуації. Цей цикл широко відомий:

Життєвий цикл управління



Рис. 1. Дії персоналу підприємства відповідно до «рольового» підходу щодо реалізації життєвого циклу управління

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Плануй – Вирішуй – Дій – Перевірйай. Детально прописаний цикл Бойда в стандарті CobiT 4.1.

COBIT 5 містить вказівки на перелік ролей управлінського персоналу підприємства і структур, що необхідно для вдосконалення внутрішніх інститутів управління підприємства. Вказані ролі не обов'язково співпадають з фактичними ролями на підприємстві, проте вони можуть допомогти у складанні списку ролей і структур. Для управління підприємством це означало б введення у штат ради директорів ще директорів, що відповідають за вказані бізнес-процеси. Коротко опишемо всі ролі для структур.

1) Рада директорів – група вищих виконавчих та операційних директорів підприємства, які відповідають за керівництво підприємством і контролюють ресурси підприємства.

2) CEO – вищий керівник підприємства, що відповідає за управління підприємством.

3) CFO – вищий керівник підприємства, що відповідає за всі аспекти управління фінансами, включаючи фінансові ризики, контроль, точність та надійність рахунків підприємства.

4) COO – операційний директор – вищий керівник підприємства, що відповідає за операційну діяльність підприємства.

5) CRO – вищий керівник підприємства, що відповідає за управління ризиками в масштабі всього підприємства.

6) CIO – вищий керівник підприємства, що відповідає за відповідність IT-стратегії та бізнес-стратегії, також за планування, забезпечення IT-ресурсами і рішень для підтримки виконання бізнес-задач.

7) CISO – директор з інформаційної безпеки – вищий керівник підприємства, що відповідає за безпеку інформації підприємства.

8) Керівник бізнес-підрозділу – вищий керівник підприємства, що відповідає за щоденну діяльність бізнес-підрозділу.

9) Власник бізнес-процесу – особа, що затверджує параметри виробництва виконання задач процесу, міри щодо вдосконалення процесу та змін в процесі.

10) Стратегічний комітет по IT – група вищих керівників підприємства, призначених Радою директорів для того, щоб забезпечити впевненість Ради директорів у тому, що їх інформують з важливих питань, пов'язаних з IT.

11) Управляючий комітет програм/проектів – група зацікавлених осіб та експертів, які затверджують рекомендації з питань програм і проектів, включаючи управління і моніторинг планів, виділення ресурсів, створення цінностей та управління ризиками програми чи проекту.

12) Рада з архітектури – група зацікавлених осіб та експертів, які затверджують рекомендації з питань архітектури, політики і стандарти архітектури.

13) Комітет з управління ризиками підприємства – група керівників, які затверджують рішення, що необхідні для спільної роботи та

пошуку компромісів, підтримують діяльність по управлінню ризиками на рівні підприємства (ERM). Для консультування Комітету може бути створена окрема Рада по IT-ризикам.

14) Керівник служби управління персоналом – вищий керівник підприємства, що затверджує плани і політики в галузі управління персоналом підприємства.

15) Забезпечення відповідності вимогам – підрозділ підприємства, що відповідальний за розроблення рекомендацій щодо відповідності законодавству, регулятор вимог та контрактних обов'язків.

16) Аудит – підрозділ підприємства, що відповідає за проведення внутрішніх аудитів.

17) Керівник підрозділу архітектури – керівник, що відповідає за процес управління архітектурою підприємства.

18) Керівник підрозділу розробки – керівник, що відповідає за процеси розробки рішень.

19) Керівник підрозділу IT-експлуатації – керівник, що відповідає за операційне середовище та інфраструктуру IT.

20) Проектний офіс – підрозділ, що відповідає за підтримку менеджерів проектів і програм, за збір, оцінку і звітність щодо ведення проекту.

21) Відділ управління інвестиціями (VMO) – секретаріат по управлінню портфелем інвестицій і послуг, відповідає за розроблення рекомендацій щодо можливостей інвестування і бізнес-обґрунтування, рекомендацій щодо методів і контролю практики керівництва, а також управління, звітність стану і отримання віддачі від інвестицій.

22) Сервіс-менеджер – співробітник, що керує розробкою, впровадженням, оцінкою та поточним управлінням нових продуктів і послуг для конкретного замовника.

23) Менеджер з інформаційної безпеки – співробітник, що управляє безпекою інформації на підприємстві, проектує, контролює і оцінює її.

24) Менеджер з неперервності бізнесу – співробітник, що управляє можливостями організації щодо управління неперервності бізнес-діяльності, проектує, контролює і оцінює їх для забезпечення роботи критично важливих функцій підприємства після збоїв.

25) Менеджер по управлінню персональними даними – співробітник, що відповідає за моніторинг ризиків і впливу законів про захист персональних даних на бізнес. Інша назва – менеджер з захисту даних.

Ряд позитивних прикладів важливості ефективного керівництва, як і деякі труднощі діяльності підприємств всесвітнього масштабу, що відбулись за останні десятиріччя, змусили підприємства приділяти суттєво більшу увагу поняттю «керівництво». COBIT 5 пропонує цілісну методологію, що має допомогти у розв'язанні задач керівництва, управлінні персоналом на підприємстві. Методологія COBIT 5 універсальна і може бути корисною підприєм-

ствам будь-якого масштабу і сфери діяльності. В основу методології покладено 5 принципів:

- 1) відповідність потребам зацікавлених сторін;
- 2) комплексний погляд на підприємство;
- 3) застосування єдиної інтегрованої методології;
- 4) забезпечення цілісності підходу;
- 5) розподіл керівництва і управління.

Зупинимось детальніше на другому принципі «Комплексний погляд на підприємство». Методологія COBIT 5 розглядає підприємство комплексно, пропонує цілісний і системний погляд на керівництво, управління та управління персоналом (рис. 2).

Як можна побачити, перелік функціональних служб на сучасному підприємстві великий, практично жодне підприємство не має структури, що повністю включає в себе перелічені ролі та

структури. Для успішного управління персоналом пропонуємо врахувати і впровадити принцип 5, який запроваджується стандартом COBIT 5 і полягає у відмінності ролей керівництва та управління.

В розумінні COBIT 5 різниця між керівництвом і управлінням полягає у таких положеннях: керівництво забезпечує впевненість у досягненні цілей підприємства шляхом збалансованої оцінки потреб зацікавлених сторін, наявних умов та можливих варіантів; встановлення напряму розвитку через прийняття рішень, постійного моніторингу відповідності фактичної продуктивності і ступеню виконання вимог встановленим напрямом та цілям підприємства [1; 2].

Здебільшого обов'язки з керівництва в організації виконує Рада директорів, яку очолює Голова Ради директорів.

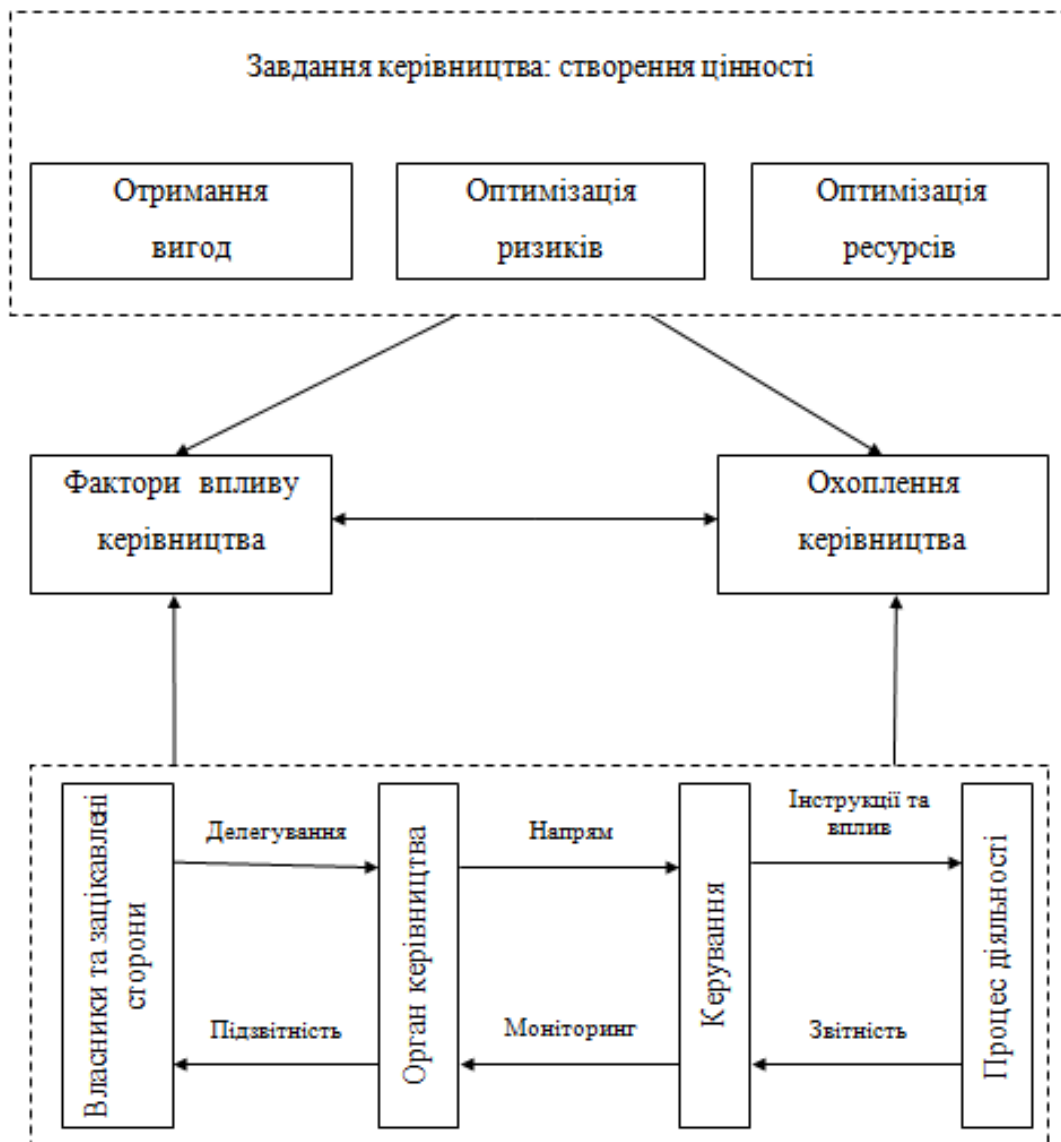


Рис. 2. Керівництво, управління, ключові ролі, види діяльності та відносини в управлінні персоналом підприємства згідно з COBIT 5

Джерело: побудовано автором на основі [1]

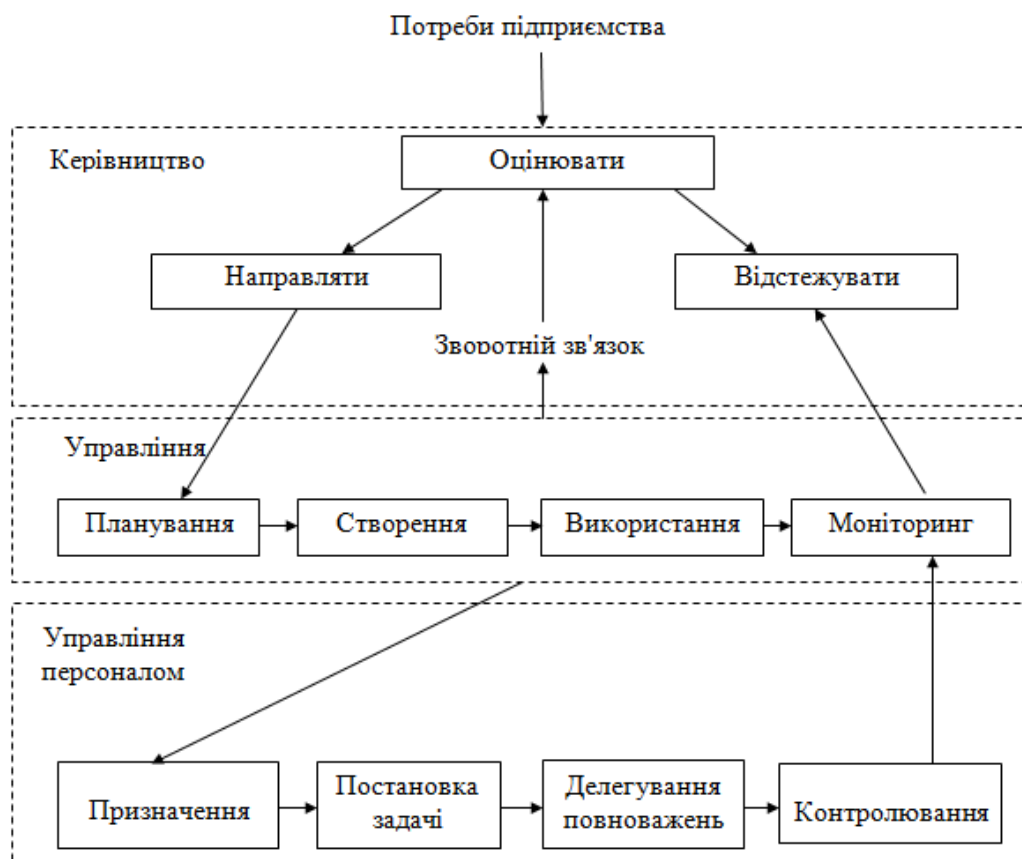


Рис. 3. Взаємозв'язок та послідовність інформаційних потоків між процесами керівництва, управління та управління персоналом

Управління – це планування, побудова, виконання і відслідковування діяльності персоналу відповідно до напрямку, який заданий керівництвом, для досягнення цілей підприємства. Здебільшого обов'язки управління на підприємстві виконують виконавчі директори, яких очолює генеральний директор.

З визначень керівництва та управління ясно, що вони включають у себе різні види діяльності, відповідальність за виконання яких лягає на різні особи. Але, враховуючі задачі керівництва (оцінювати, скеровувати та відслідковувати), можемо сказати, що для забезпечення ефективності і раціональності системи керівництва треба організувати взаємодію між керівництвом та управлінням. На високому рівні це представлено у вигляді факторів впливу: процесів, інформації, організаційної структури, принципів – політики та підходів, культури – етики та поведінки, осіб – навичок та компетенцій, послуг та інфраструктури.

Рекомендовано впроваджувати процеси керівництва і управління персоналом на підприємстві так, як показано на рис. 3.

Висновки. У сучасних умовах господарювання для підвищення ефективності діяльності підприємства та спроможності конкурувати на ринку доцільно змінити парадигму управління ним, орієнтовану на запровадження системи управління персоналом з урахуванням ролей управлінського персоналу та структур відповідно до COBIT 5.

Перш за все для успішного управління персоналом підприємства потрібно врахувати і впровадити принцип відмінності ролей керівництва та управління. Задачі керівництва – оцінювання, скеровування та відстеження. Задачі управління – планування, створення, використання, моніторинг, що разом формує рольовий підхід до системи управління персоналом підприємства.

Життєвий цикл управління відображений у таких стандартах, як COBIT 4.1, COBIT 5, хоча й присвячений ІТ-управлінню, але його основні ідеї необхідно переносити на структуру внутрішніх інститутів управління персоналом підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. COBIT 5: Бизнес-модель по руководству и управлению ИТ на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.wikiitil.ru/books/Cobit-5_frm_rus_0813.pdf.
2. COBIT 5: модель оценки процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cleverics.ru/subject-field/articles/554-cobit5-ram>.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 315 с.
4. Бойко О. Застосування маркетингу в сфері управління персоналом / О. Бойко, О. Соловей // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(1.1). – С. 50–59.
5. Ващенко Н. Сутність парадигми «управління підприємством через управління персоналом» / Н. Ващенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 266–273.
6. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
7. Зайцева Т. Управление персоналом. Серия: профессиональное образование / Т. Зайцева, А. Зуб. – М. : Форум, 2009. – 336 с.
8. Крушельницька О. Управління персоналом : [навчальний посібник] / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2006.
9. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації / Г. Побережна // Економіка АПК. – 2000. – № 1. – С. 78–83.
10. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндел ; пер. с англ. под ред. Н. Яцука. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.