

УДК 331.108.2 : 65.012.4 : 338.5

**ВНУТРІШНЄ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАСІБ ТЕХНІКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

*Сердюк О. І., к.е.н., доцент; Мирна О. В., к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія*

Досліджено роль та зміст регламентів процесів управління персоналом. Зроблено висновок про необхідність розвитку регламентації процесів управління персоналом як бази удосконалення техніки адміністративної діяльності, невід'ємної частини діяльності відділу управління персоналом та відділу контролінгу, а також, основи оптимізації витрат на персонал.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-процеси управління персоналом, регламентація, регламент, процедура.

Постановка проблеми. Зі зростанням актуальності управління бізнес-процесами в компаніях здійснюється розвиток інструментів функціонального управління. Це зумовлює інтерес науковців і практиків до питань регламентування діяльності в межах окремих функцій управління, зокрема управління персоналом. Із удосконаленням організації виробництва, збільшенням його масштабів, форми, в яких здійснюється внутрішнє регламентування процесів управління персоналом, ускладнюються. Кардинальні зміни зовнішнього середовища вимагають доповнити традиційні способи регламентування процесів в управлінні персоналом сукупністю нових регламентів, що з необхідною для компанії мірою деталізації доносять порядок реалізації окремих функцій з підбору, розміщення, навчання та розвитку персоналу, компенсації за виконану роботу, організації умов праці, дотримання правових і трудових взаємин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Положення теорії і практики розвитку системи управлінських бізнес-процесів сформульовано в працях таких вчених як Д. Е. Козенков, В. Є. Командорська, В. Ю. Морозенко, О. Е. Гуркова, Л. І. Чорнобай, О. І. Дума, О. В. Козаченко та ін. Комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Ще меншою мірою розкривається зміст регламентування бізнес-процесів, а особливо з урахуванням особливостей різних сфер функціональної діяльності, зокрема, управління персоналом. Тому актуальним є дослідження практичних аспектів удосконалення бізнес-процесів в системі управління персоналом шляхом їх регламентації, розуміючи останню як складову техніки адміністративної діяльності.

Постановка завдання. Дослідження ролі, змісту та форм регламентації процесів управління персоналом в цілях підвищення зрілості техніки адміністративної діяльності та оптимізації витрат на персонал.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під регламентуванням більшість науковців розуміють процес встановлення сукупності правил, які визначають порядок діяльності структурних елементів системи управління (підрозділів, посадових осіб).

Регламентування як метод організаційно-стабілізуючого впливу використовують для чіткого визначення і закріплення функціональних обов'язків персоналу, встановлення допустимих меж поведінки і дій, роз'яснення цілей і задач виробничої діяльності, ознайомлення з порядком і умовами виконання покладених на працівників функцій. Регламентування значно підвищує культуру, надійність і якість управління [5, с. 13].

А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Отенко стверджують про існування таких видів регламентування: загальносистемна регламентація, функціональна регламентація, структурна регламентація, посадова регламентація [7, с. 224].

Результатом регламентації процесів управління в організації є перелік правил, процедур, оформлених у вигляді фірмового стандарту, положення, інструкції, методики, організаційної карти, схеми, таблиці, графіка. Регламенти організації, як сукупність норм та правил діяльності організації, є складовою техніки адміністративної діяльності.

Залежно від елементів системи управління розрізняють: регламенти, що регулюють діяльність компанії в цілому як єдиної юридичної особи; регламенти, які регулюють роботу персоналу; регламенти з інформаційного забезпечення; регламенти, що регулюють порядок роботи з технікою управління; регламенти, що нормують процес управління [3, с. 224].

Внутрішні регламенти компанії встановлюють зміст таких його бізнес-процесів: операційних (вивчення ринків та споживачів, розробка бачення та стратегія, розробка продуктів та послуг, виробництво, маркетинг та збут і т. д.); управлінських та допоміжних (створення та управління відділом кадрів, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління екологією та технікою безпеки, управління взаємовідносинами з зовнішнім світом, управління вдосконаленням та змінами) [1, с. 81-82; 7].

Регламент бізнес-процесу – це основний документ, який доносить до співробітників порядок виконання процесу, вимоги до входів/виходів, вимо-

ги до діяльності, управління і відповідальності за бізнес-процеси [4, с. 133].

При регламентації бізнес-процесу, як зазначає О. В. Гуркова, виникає дилема, з одного боку, якщо стандарт зробити дуже загальним, то він не формалізує основних особливостей бізнес-процесу. З іншого боку, якщо регламент робити дуже докладним, то виникає завдання по управлінню змінами створеного регламенту і контроль детального регламенту досить складний [2, с. 27]. Деталізація бізнес-процесів має визначатися швидкістю їх змін.

Регламенти управлінських бізнес-процесів є по суті регламентами взаємодії. На практиці типовий регламент взаємодії може містити: коло учасників процедури; юридичні факти, з якими пов'язується здійснення регульованого процесу; обов'язкові етапи процедури; права й обов'язки учасників при здійсненні процедури; терміни здійснення дій при здійсненні процедури; варіанти дій і рішень учасників взаємодії на кожній його стадії і формалізовані критерії вибору одного з варіантів дії або рішення; нормативи використання ресурсів (у тому числі інформаційних, кадрових і матеріальних), необхідних для здійснення регульованих процесів; загальні вимоги до інформаційного забезпечення здійснення процедури; заходи відповідальності посадових осіб за порушення вимог регламенту взаємодії.

В рамках регламенту кожного етапу бізнес-процесу має бути описана взаємодія з попереднім та наступним етапами з точки зору обміну результатами (строки, форма представлення результатів, відповідальні особи), інформування про хід виконання роботи, синхронізація робіт у часі, а також можуть бути зазначені ресурси, що використовуються в процесі його здійснення, та нормативи їх витрат на виконання даного виду робіт.

Бізнес-процес управління персоналом як процес управління ресурсами є структурованою послідовністю дій з відтворення і використання потенціалу персоналу на всіх етапах життєвого циклу компанії. До них відносять бізнес-процеси з підбору, розміщення, навчання та розвитку персоналу, компенсації за виконану роботу, організації умов праці, дотримання правових і трудових взаємин тощо.

Регламентація бізнес-процесів (далі процесів) управління персоналом визначає форми організації діяльності в сфері забезпечення людськими ресурсами і має різний рівень деталізації в кожній окремій компанії.

Основними документами, що регламентують процеси управління персоналом в компаніях є «Кадрова політика» та «Процедура управління персоналом»/«Управління персоналом. Внутрішня процедура».

Зокрема, «Кадрова політика ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод – Кернел Груп» визначає принципи управління персоналом (в т. ч. завдання керівників в межах кожного принципу) та галузь їх застосування. До принципів кадрової політики акціонерного товариства віднесено такі: персонал – основний капітал підприємства; орієнтація на внутрішнього клієнта; залучення всього персоналу в процес розвитку й удосконалення; орієнтація на роботу в команді як на корпоративну цінність; комунікації, відкритість інформації, зворотний зв'язок, партнерство у впровадженні кадрової політики й прийнятті рішень з питань управління персоналом.

Кадрова політика ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод – Кернел Груп» визначає такі застосування її принципів (в т. ч. відповідальність керівників в межах кожної галузі), а саме: планування персоналу; пошук та підбір персоналу; прийняття на роботу та адаптація нового працівника; навчання персоналу; розвиток персоналу оцінка робіт; компенсаційний пакет, оплата праці, преміювання; корпоративна культура. мотиваційний клімат, звільнення працівників.

Функціональну діяльність з управління персоналом в ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод – Кернел Груп» регулює внутрішній документ «Процедура управління персоналом», який регламентує порядок управління персоналом (підпроцеси) та відповідальних за операції, терміни виконання операцій, назви документів, в яких визначено зміст та результати підпроцесів.

Для якісного сприйняття регламентів процесів в управлінні персоналом усіма зацікавленими сторонами вони містять як графічний, так і текстовий опис технології виконання. Загальна схема процесу управління персоналом ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод – Кернел Груп» має вигляд блок-схеми (рис. 1):



Рис. 1. Загальна схема процесу управління персоналом в ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод – Кернел Груп», 2015 р.

Логічним продовженням змісту «Процедури управління персоналом» є регламентуючі документи: «Процедура планування штату і посадових ставок», «Процедура пошуку і підбору персоналу», «Процедура прийняття на роботу, адаптації, переведення і переміщення співробітників», «Процедура підвищення кваліфікації працівників», «Процедура звільнення персоналу», «Процедура оформлення відпусток, днів відпочинку, лікарняних листів і пенсій», «Процедура преміювання працівників».

Кожна із згаданих процедур має таку типову структуру: «Призначення та сферу застосування процедури», «Прийняті скорочення», «Терміни та визначення», «Опис підпроцесу», «Відповідальність за дотримання процедури». Структура підпроцесу подається у вигляді як загальної блоксхеми, так і детального опису порядку здійснення кожної операції підпроцесу (табл. 1). Кожна процедура доповнюється формами супровідних документів [8, с. 13].

Таблиця 1

**Зміст підпроцесу визначення розміру і нарахування премій
для персоналу в ПАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод –
Кернел Груп» [8, с. 13]**

Найменування операції. Опис порядку здійснення операції	Виконавець операції/ від- повідальний за операцію	Термін виконан- ня операції	Назва документу, в якому заходить вираз результат операції
1	2	3	4
1. Оцінка ефективності роботи персоналу за результатами роботи за звітний період на відповідність встановленим показникам ефективності для даного підрозділу і критеріям для окремих співробітників	Безпосередній керівник	В кінці звітного періоду	Показники ефективності. Відомість. Критерії оцінювання
2. Визначення розміру преміальних нарахувань	Безпосередній керівник	За результатами оцінки	Показники ефективності. Відомість. Критерії оцінювання
3. Узгодження у заступник директора відповідного напрямку показників ефективності у паперовому вигляді	Безпосередній керівник	1-е число поточного місяця	Показники ефективності узгоджені заступником директора відповідного напрямку
4. Узгодження у начальника планово-економічного відділу показників ефективності у паперовому вигляді	Безпосередній керівник	1-е число місяця, наступного за звітним періодом	Показники ефективності узгоджені заступником директора відповідного напрямку
5. Узгодження у менеджера систем якості показників ефективності в паперовому вигляді	Безпосередній керівник	1-е число місяця, наступного за звітним періодом	Показники ефективності узгоджені менеджером систем якості

6. Узгодження відомості у начальника відділу кадрів	Безпосередній керівник	До 12.00 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Відомість узгоджена начальником відділу кадрів. Показники ефективності. Критерії оцінювання
---	------------------------	--	---

1	2	3	4
7. Подання директору на затвердження відомості разом з показниками ефективності критеріями оцінювання	Начальник відділу кадрів	До 12.00 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Відомість узгоджена начальником відділу кадрів. Показники ефективності. Критерії оцінювання
8. Затвердження відомості або передача на доопрацювання заміснику директора відповідного напрямку електронною поштою зі своїми зауваженнями з копією начальнику відділу кадрів	Економіст з праці	До кінця робочого дня 2-го числа місяця, наступного за звітним періодом	Затверджена відомість в паперовому вигляді з візою директора або електронне повідомлення з зауваженнями в адрес замісника директора
9. Передавання затвердженої відомості з показниками ефективності і критеріями оцінювання економісту з праці	Секретар керівника	Одразу після отримання затвердженої відомості	Затверджена відомість. Показники ефективності. Критерії оцінювання
10. Перевірка внесених у відомість, формування проекту наказу про преміювання та подання його на підпис директору	Економіст з праці	Одразу після отримання затвердженої відомості	Проект наказу
11. Підписання наказу про преміювання	Директор	Потягом одного робочого дня	Наказ
12. Передача підписаного наказу бухгалтеру з заробітної плати	Секретар керівника	Одразу після отримання наказу	Наказ
13. Нарахування премії	Бухгалтер заробітної плати	В день нарахування заробітної плати за поточний місяць	-----

В компанії «Байер КропСайенс», що є світовим лідером в сфері захисту рослин, насіння та біотехнологій, процеси управління персоналом мають свої особливості і регламентуються відділом HR з використанням групи документів типу «Управління персоналом. Внутрішня процедура», «Відділ персоналу. Внутрішня процедура», «Відділ управління персоналом. Внутрішня процедура». Останні характеризують процедури поетапно і мають описову, а не табличну форму.

Незалежно від форми втілення регламенти виконують функцію підтримки прийняття і реалізації управлінських рішень з відтворення і використання потенціалу персоналу. Вони також є складовою механізму саморегулювання (контролінгу) в системі управління персоналом забезпечуючи моніторинг і аналіз результатів протікання процесів; виявлення відхилень, створення унікальних та водночас ефективних і оптимальних для конкретної компанії предметних технологій вирішення завдань з управління персоналом.

Процеси управління персоналом є процесами управління ресурсами, а регламенти в управлінні персоналом є інструментом управління витратами на утримання і розвиток персоналу.

В поточній бізнес-діяльності регламентація процесів управління персоналом є базою удосконалення обліку витрат на формування і використання потенціалу персоналу, що, в кінцевому рахунку, має сприяти формуванню центрів відповідальності за функціональною ознакою та розвитку бюджетування, яке в середньостроковій перспективі стає найбільш важливою функцією контролінгу.

В стратегічному менеджменті регламентація процесів управління персоналом, як така, що визначає роботи, функції та процеси, які повинні бути здійснені в даній сфері, сприятиме використанню такого інструменту управління витратами як концепція ланцюга витрат. Ланцюжки витрат можуть мати різні рівні деталізації, один з них – рівень процесу. Конкурентоздатність компанії як роботодавця залежить від того наскільки добре здійснюється управління її ланцюгом витрат на утримання і розвиток персоналу у порівнянні з тим, як це роблять конкуренти. Вивчення складу ланцюга витрат компанії в процесі управління персоналом є обов'язковим для формування стратегії управління персоналом, спрямованої на ліквідацію становища, не вигідного з точки зору якості управління персоналом, чи на створення переваги у витратах на персонал.

Таким чином, регламентація процесів управління персоналом ускладнює проектування системи управління за рахунок деталізації та формалізації результатів, але, поряд з цим, сприяє скороченню витрат ресурсів при покращенні результату даного бізнес-процесу; формуванню відповідальності персоналу та зростання керованості; інтегруванню із стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності; комплексній автоматизації бізнес-процесу.

Висновки. Регламентація бізнес-процесів є засобом техніки адміністративної діяльності.

Регламентація процесів управління персоналом має стати невід'ємною частиною діяльності відділу управління персоналом та відділу контролінгу компанії, що забезпечить максимально однозначне розуміння співробітниками технології їх виконання, дозволить ефективніше здійснювати процеси внаслідок їх оптимізації, в тому числі за критерієм витрат.

Порівняння досліджуваних варіантів регламентів процесів управління персоналом в різних компаніях переконує в тому, що впроваджені документи-регламенти стають дієвим засобом контролю за правильністю здійснення процесів лише за умови чіткої їх структурованості в просторі і часі, персоналізованості і достатнього рівня деталізації.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення показників ефективності процесу управління персоналом на рівні кожного окремого підпроцесу, зокрема, за критерієм витрат.

Список використаних джерел:

1. Бримсон Дж. Процесно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В. В. Неудачина. – Москва : Вершина, 2007. – 336 с.

2. Гуркова О. В. Регламентация бизнес-процесів як складова щодо підвищення ефективності діяльності Одеської дирекції УДППЗ «Укрпошта» / О. В. Гуркова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – [Т. 2.] – С. 16-29.

3. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. пособ.] / А. П. Егоршин. – [2-е изд.] – Н. Новгород : ИИМБ, 1999. – 624 с.

4. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства / Д. Е. Козенков // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – № 3. – С. 126-136.

5. Лопашук І. А. Теорії мотивації та методологічні основи впливу мотивації персоналу на досягнення загальних цілей підприємства / Лопашук І. А., Василькова К. В., Міхальова А. В. // Молодий вчений. – Грудень, 2014. – № 12 (15). – С. 11-14.

6. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Ю. Мартинюк. – Джерело доступу : <http://nubip.edu.ua/sites/default/files>

7. Пилипенко А. А. Менеджмент : [навч. посіб.] / Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко В. І. – Х. : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. – 456 с.

8. Сердюк О. І. Регламентування як метод організування діяльності з управління персоналом / О. І. Сердюк // Матеріали науково-практичної конференції професорсько-викладацького складу Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава 13-14 травня 2015 року). – Т. 1 – Полтава, РВВ ПДАА. – 2015. – С. 186-189.

Рецензент – д.е.н., професор Махмудов Х. З.