

ТЕМА 12

ОПИС І МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «УПРАВЛЯТИ ПЕРСОНАЛОМ»



Основні поняття: управління персоналом, найм, адаптація, навчання, мотивація, плинність кадрів, продуктивність, оцінка, розвиток, комунікація.

1 Структурні елементи, опис і модель бізнес-процесу «Управляти персоналом».

2 Основні складові бізнес-процесу «Управляти персоналом» відповідно до вимог стандарту ІСО-9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій).

3 Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом». Модель управління персоналом.

1 Структурні елементи, опис і модель бізнес-процесу «Управляти персоналом»

1. Планування потреб у персоналі

Цей етап передбачає аналіз організаційних потреб у людських ресурсах. Планування потреб у персоналі допомагає визначити, скільки працівників і яких кваліфікацій потрібно для виконання завдань на різних етапах розвитку організації. Оцінка потреб базується на довгострокових цілях підприємства, стратегії розвитку та аналізі поточного складу працівників.

2. Найм і відбір персоналу

Процес залучення нових працівників включає пошук кандидатів, їх відбір і найм. Це може включати публікацію вакансій, проведення співбесід, тестувань та оцінку компетенцій. Важливо використовувати різні канали для пошуку кандидатів, такі як рекрутингові агентства, онлайн платформи та соціальні мережі. Вибір правильних кандидатів визначає ефективність наступних етапів.

3. Оцінка та адаптація персоналу

Після найму нові працівники проходять процес адаптації. Це включає введення їх в курс справ на підприємстві, ознайомлення з корпоративною культурою та політиками компанії. Оцінка ефективності працівників на даному етапі допомагає адаптувати їх до робочого середовища і виявити потребу в додатковому навчанні або підтримці.

4. Навчання та розвиток

Навчання персоналу є важливою складовою бізнес-процесу. Воно сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Це може включати внутрішні тренінги, зовнішні курси, онлайн програми та інші методи навчання. Постійне навчання допомагає не тільки підвищити рівень компетенцій, але й мотивує працівників, що сприяє утриманню талантів.

Таблиця 12.1 – Структурні елементи процесу «Управляти персоналом»

Етап процесу	Опис	Основні завдання	Відповідальні особи
--------------	------	------------------	---------------------

Планування потреб у персоналі	Аналіз потреб у кількості та якості працівників	Прогнозування кількості та кваліфікацій працівників	HR департамент, керівники
Найм і відбір персоналу	Рекрутинг та відбір кандидатів на вакансії	Пошук, відбір та прийом працівників на посади	HR департамент, рекрутери
Оцінка та адаптація персоналу	Оцінка ефективності нових працівників, адаптація в колектив	Організація навчання та введення нових працівників в компанію	HR департамент, керівники
Навчання та розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації працівників	Розробка плану навчання та участь працівників у тренінгах	HR департамент, керівники

Модель дозволяє організувати систематичний і комплексний підхід до управління персоналом на всіх етапах: від планування потреб до постійного розвитку працівників.

2 Основні складові бізнес-процесу «Управляти персоналом» відповідно до вимог стандарту ISO-9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій)

1. Планування потреб у персоналі. Відповідно до стандарту ISO 9001:2008, однією з основних складових процесу управління персоналом є планування потреб у людських ресурсах. Це передбачає визначення кількості та типів працівників, необхідних для виконання завдань організації. Планування потреб здійснюється на основі стратегічних цілей організації та прогнозування її майбутнього розвитку. Для цього використовуються різні інструменти, зокрема аналіз поточної ситуації в компанії та оцінка можливих змін на ринку.

2. Набір і відбір персоналу. Процес найму та відбору персоналу визначає, як організація залучає нових працівників. Це включає розробку оголошень про вакансії, проведення співбесід, тестувань та оцінку кваліфікацій кандидатів. Важливим є також дотримання стандартів якості та етики під час відбору, що відповідає вимогам ISO-9001:2008 щодо забезпечення якості та ефективності персоналу.

3. Оцінка персоналу. Процес оцінки персоналу включає аналіз результатів діяльності співробітників, їх відповідності до вимог організації та визначення подальших кроків для розвитку або коригування їх роботи. Оцінка персоналу може здійснюватися через використання різних методів, таких як оцінка за допомогою KPI, 360 градусів або оцінка результативності проєктів.

4. Навчання та розвиток персоналу. Навчання є важливою складовою для підтримки та розвитку персоналу. Стандарт ISO-9001:2008 вимагає наявності системи навчання для підвищення кваліфікації працівників. Це включає не лише початкову підготовку нових співробітників, але й регулярне підвищення кваліфікації, щоб персонал відповідав сучасним вимогам та технологіям.

5. Мотивація та утримання персоналу. Управління персоналом також включає створення мотиваційної системи, яка стимулює співробітників до продуктивної роботи та лояльності до організації. Це може включати матеріальне заохочення (заробітну плату, бонуси, премії), а також нематеріальні форми мотивації (кар'єрний ріст, розвиток, визнання досягнень). Утримання персоналу є ключовим аспектом для забезпечення стабільності в роботі організації.

6. Оцінка задоволеності працівників. Оцінка задоволеності є важливим інструментом для покращення управління персоналом. Це включає регулярні опитування або інтерв'ю з працівниками для оцінки рівня їхнього задоволення умовами праці, ставленням керівництва, корпоративною культурою та іншими аспектами. Стандарт ІСО-9001:2008 рекомендує включати ці показники в процес управління персоналом для забезпечення постійного покращення.

7. Організація комунікацій. Важливим аспектом управління персоналом є ефективна комунікація на всіх рівнях організації. Комунікація повинна бути спрямована на забезпечення належної взаємодії між працівниками, керівниками та іншими підрозділами. Це включає як формальну (звіти, наради, інструкції), так і неформальну комунікацію, яка сприяє покращенню корпоративної атмосфери.

8. Управління кар'єрним ростом і розвиток лідерства. Процес управління персоналом також охоплює стратегії кар'єрного росту співробітників і розвиток лідерського потенціалу. Це включає створення можливостей для просування по службі та розвиток лідерських якостей у співробітників. Стандарт ІСО-9001:2008 підкреслює важливість цього аспекту для забезпечення довгострокового успіху організації.

Таблиця 12.2 – Структурні елементи бізнес-процесу «Управляти персоналом»

Етап бізнес-процесу	Опис	Основні завдання	Відповідальні особи
Планування потреб у персоналі	Оцінка потреб у кількості та кваліфікаціях працівників	Прогнозування потреб в людських ресурсах, розробка кадрової політики	HR департамент, керівники
Набір і відбір персоналу	Рекрутинг, відбір і найм нових працівників	Розробка вакансій, співбесіди, тестування кандидатів	HR департамент, рекрутери
Оцінка персоналу	Оцінка результативності працівників	Визначення критеріїв оцінки, проведення атестацій	HR департамент, керівники
Навчання та розвиток	Навчання та розвиток кваліфікації працівників	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації	HR департамент, керівники
Мотивація та утримання	Створення мотиваційної системи	Розробка бонусних систем, кар'єрне просування	HR департамент, керівники

Таблиця 12.3 – Основні підпроцеси «Управляти персоналом» згідно з ІСО 9001:2008

Підпроцес	Опис	Важливість для бізнесу
Оцінка та аналіз потреб у персоналі	Визначення кількості і кваліфікацій працівників для організації	Залучення необхідних ресурсів для виконання цілей організації
Рекрутинг і відбір персоналу	Пошук і відбір кандидатів на вакансії	Забезпечення організації кваліфікованими кадрами
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації і розвитку працівників	Покращення продуктивності та конкурентоспроможності

Оцінка ефективності роботи персоналу	Аналіз результатів діяльності працівників	Підвищення ефективності роботи та розвитку персоналу
--------------------------------------	---	--

Ці підпроцеси формують основну структуру бізнес-процесу «Управляти персоналом», що відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2008 щодо забезпечення якості та ефективності у сфері управління людськими ресурсами.

Процес «Управляти персоналом» можна розглядати як сукупність кількох взаємопов'язаних підпроцесів, кожен з яких виконує свою специфічну функцію в межах загальної стратегії управління людськими ресурсами. Перший підпроцес – це **планування потреб у персоналі**, який передбачає прогнозування необхідної кількості працівників, визначення їхніх кваліфікацій та відповідність вимогам організації. Планування є основою для подальших етапів, оскільки без чітко визначених потреб важко реалізувати ефективні стратегії набору, навчання чи мотивації.

Другий важливий підпроцес – **найм і відбір персоналу**, що полягає в залученні та оцінці кандидатів на вакантні посади. Це включає розробку і публікацію вакансій, проведення співбесід, тестувань та вибір найбільш підходящих кандидатів. Найм та відбір – це критичний етап, оскільки правильний вибір працівників на початковому етапі значно впливає на ефективність подальшої роботи та їх інтеграцію в колектив.

Третій підпроцес включає **оцінку та розвиток персоналу**, що зосереджено на моніторингу результатів діяльності співробітників, а також на організації навчання та розвитку для підтримки і підвищення їхньої кваліфікації. Це передбачає регулярні атестації, оцінки результативності роботи, а також розробку програм навчання та кар'єрного росту. Без ефективної оцінки та розвитку, організація не зможе адаптуватися до змін і забезпечити стабільність своєї роботи на довгострокову перспективу.

3 Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом». Модель управління персоналом

1. Показники ефективності найму та утримання персоналу Одним із важливих показників є рівень плинності кадрів, що характеризує стабільність кадрів в організації. Якщо рівень плинності високий, це може свідчити про проблеми з мотивацією, умовами праці чи корпоративною культурою. Інший важливий показник – середній час найму, який вказує на ефективність процесу залучення нових співробітників. Чим менший цей час, тим ефективніше працює система рекрутингу.

2. Показники ефективності адаптації та навчання персоналу Для оцінки адаптації нових працівників важливим є рівень задоволеності адаптацією, який вимірюється через опитування працівників після закінчення періоду адаптації. Якщо нові співробітники задоволені умовами праці та процесом введення в робочий процес, це позитивно впливає на їх продуктивність і лояльність. Оцінка ефективності навчання визначається через покращення кваліфікації та продуктивності працівників після участі в навчальних програмах.

Таблиця 12.4 – Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом»

Показник	Опис	Важливість для бізнесу
Рівень плинності кадрів	Вимірює частоту зміни працівників у компанії	Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в компанії
Середній час найму	Час, необхідний для найму нового працівника	Допомагає визначити ефективність процесу рекрутингу
Рівень задоволеності адаптацією	Оцінка ефективності процесу адаптації нових працівників	Високий рівень задоволеності свідчить про ефективність адаптації
Рівень задоволеності мотивацією	Оцінка задоволеності працівників системою мотивації	Визначає ефективність мотиваційної системи компанії

3. Показники ефективності управління мотивацією Оцінка мотиваційної системи включає такі показники, як рівень задоволеності мотивацією, частота звернень до програм лояльності та взаємодія працівників з системою винагороди. Якщо співробітники активно користуються мотиваційними програмами і демонструють високий рівень задоволеності, це свідчить про ефективність організаційної системи мотивації. Високий рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність і зменшує плинність кадрів.

4. Показники розвитку та кар'єрного росту Для оцінки розвитку персоналу важливим є показник кар'єрного росту, що відображає частку працівників, які отримали підвищення чи змінили робочі місця всередині організації. Цей показник свідчить про наявність можливостей для росту і розвитку, що є важливим фактором для залучення та утримання талантів у компанії. Інший показник – частка персоналу, що пройшли додаткове навчання, відображає активність організації в підвищенні кваліфікації своїх працівників.

Таблиця 12.5 – Модель управління персоналом

Етап процесу	Опис	Відповідальні особи	Показники ефективності
Планування потреб у персоналі	Прогнозування потреб у кількості та кваліфікаціях працівників	HR департамент, керівники	Рівень задоволеності плануванням потреб у персоналі
Набір та відбір персоналу	Найм нових працівників і відбір кандидатів	HR департамент, рекрутери	Середній час найму, рівень плинності кадрів
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	HR департамент, тренери	Кількість тренінгів, рівень підвищення кваліфікації
Мотивація та утримання персоналу	Створення ефективної мотиваційної системи	HR департамент, керівники	Рівень задоволеності мотивацією, зниження плинності кадрів
Оцінка ефективності персоналу	Оцінка результатів діяльності працівників	Керівники, HR департамент	Рівень задоволеності оцінкою, кар'єрний ріст