

В. М. ТІУНОВ**Ю. Ю. ІВАЩЕНКО****Н. О. НАСОНОВА**

Харківський інститут МАУП

СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наукові праці МАУП, 2007, вип. 1(15), с. 32–37

Розглядаються аспекти позитивних змін у мотивації співробітників підприємства в сучасних умовах. Новою є постановка питання про адаптацію системи мотивації працівників на етапі впровадження елементів логістики, контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів, що дає позитивний синергетичний ефект. Постановка цих питань у статті виникла з приводу застосування у господарській діяльності підприємств комплексних інформаційних систем класу ERP.

Перехід до ринкової економіки потребує від підприємств застосування прогресивних підходів і методів управління, таких як логістика, контролінг і реінжиніринг бізнес-процесів, що значно змінює існуючу мотиваційну систему. Їх впровадження зумовило підвищення уваги до досліджень можливостей позитивних змін у мотивації робітників підприємств.

Інструментарій логістики, контролінгу та реінжинірингу дає змогу значно підвищити ефективне використання трудового потенціалу робітників на основі адаптації існуючих на підприємствах систем мотивації.

Наукові основи теорії та практики логістики досліджували Л. Б. Мірогін [5], В. І. Сергеев [7], О. М. Тридід, К. М. Таньков, Т. О. Колодизева [8], питання контролінгу — Р. Манн, Є. Майер [4], Д. Хан [10], А. Апчерч [1], питання розробки і впровадження реінжинірингу бізнес-процесів — М. Хаммер, Дж. Чампі [9], Н. Оболенський [6].

У цих працях розглянуто деякі питання соціально-психологічної підготовки робітників підприємств до організаційних змін, аналізу впливу контролінгу та реінжинірингу на ефективність діяльності персоналу, але ці проблеми не висвіт-

лювались при реалізації проектів інтегрованого впровадження розглянутих систем.

Новизна постановки проблеми полягає у розгляді мотиваційних заходів на етапі інтеграційного впровадження логістики, контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів і вивчення впливу на адаптацію системи мотивації на етапі функціонування.

Логістика — концепція управління, що ґрунтується на оптимізації руху матеріальних, фінансових, інформаційних потоків. Основою логістики слугує системний підхід, який поєднує процеси постачання, виробництва, розподілу і споживання.

Для безперервного протікання логістичного процесу велике значення має його інформаційне забезпечення. Без своєчасної інформації неможливий динамічний рух матеріального потоку.

Систему *контролінгу*, яка забезпечує інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту — планування, обліку, аналізу і контролю, доцільно розглядати як інформаційно-аналітичну систему, що обслуговує рух матеріальних, фінансових, інвестиційних потоків [10].

Контролінг є підсистемою управління та інформації, що спрямована на підтримання оптимального руху інформаційного потоку з метою забезпечення прийняття ефективних, оперативних і стратегічних управлінських рішень.

У рамках системи контролінгу виокремлюють центри відповідальності. Як правило, їх очолюють менеджери, здатні впливати на результати діяльності підприємств і готові відповідати за прийняті рішення в межах своїх повноважень.

Центри відповідальності є об'єктами системи контролінгу, їх формування пов'язано з виокремленням певних видів діяльності, відповідальність за які покладається на конкретний підрозділ.

Ефективність управління підрозділами організації підвищується завдяки здійсненню функцій відповідальності за результати праці, що подаються у кількісному та якісному вираженні. Внаслідок цього, як правило, посилюється мотивація керівників і працівників цих центрів.

Контролінг передбачає розроблення показників ефективного використання ресурсів підприємства, у тому числі трудових, а також відстеження відхилень від встановлених нормативів, з'ясування причин таких відхилень і вжиття заходів щодо їх усунення.

Використання контролінгу як інформаційно-аналітичної системи є можливим тому, що сучасні інформаційні системи та їх програмне забезпечення дають змогу спостерігати за станом матеріальних, фінансових, трудових ресурсів у реальному масштабі часу через комунікаційно-інформаційні підсистеми.

Для створення організаційних основ використання та об'єднання у процесі постачання, виробництва і споживання матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів, щоб випускати у встановлений термін продукцію певної якості при мінімальних витратах, у 90-х роках було розроблено концепцію реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів є новим підходом до формування системи управління та організаційної структури, який ґрунтується на переході від функціональних підрозділів до команд фахівців, що відповідають за певний бізнес-процес [9].

Відповідно до стандартів якості ISO 9001-2001 бізнес-процес — це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що мають споживчу цінність [3]. При інтегрованому впровадженні бізнес-процеси збігаються з центрами відповідальності.

Інтеграція логістики як системи управління ресурсними потоками, контролінгу як підтриму-

ючої інформаційно-аналітичної системи, що дає змогу керівництву приймати ефективні управлінські рішення, і реінжинірингу як організаційної основи, що забезпечує оптимальний розподіл функцій, обов'язків, повноважень робітників, дає можливість отримати максимальний синергетичний ефект від їх сумісного впровадження і використання на підприємстві.

Життєвий цикл проекту з інтегрального впровадження систем управління поділяється на кілька етапів і охоплює всі сфери діяльності підприємства. У рамках цієї статті розглядаємо тільки процеси, які пов'язані з рухом матеріальних ресурсів підприємства.

Отже, життєвий цикл проекту поділяється на такі етапи, як підготовка, розробка, впровадження та контроль якості функціонування системи. Проектні роботи зі зміни системи управління матеріальними ресурсами починаються з етапу підготовки, тобто формування проектною командою фахівців, в яку входять керівники вищого рівня, висококваліфіковані фахівці, що сприймають новаторські ідеї, та зовнішні консультанти з логістики, контролінгу, реінжинірингу бізнес-процесів та інформаційних технологій.

На етапі розробки проекту будується модель системи, яка має відображати всі процеси і процедури, що здійснюються на підприємстві в рамках встановлених стандартів. Це дає змогу визначити межі проекту, мати уявлення про конкретні об'єкти, а також описати правила поведінки системи в цілому.

Послідовність розробки проекту впровадження інтегральної системи управління наведено на рис. 1.

Успіх впровадження проекту залежить від того, наскільки точно на етапі розробки буде врахований соціально-психологічний чинник. Логістика, контролінг і реінжиніринг бізнес-процесів — це нове явище в організації, тому їх впровадження може викликати опір у працівників підприємства. Щоб подолати цей опір і створити стабільно працюючу систему, слід проаналізувати можливі труднощі, їх причини і способи усунення.

Активність опору працівників підприємства залежить від наступних чинників:

- ступеня невідповідності культури і структури підприємства майбутнім змінам;
- тривалості періоду впровадження;
- загрози втрати престижу і влади керівниками, окремими працівниками або структурними підрозділами;

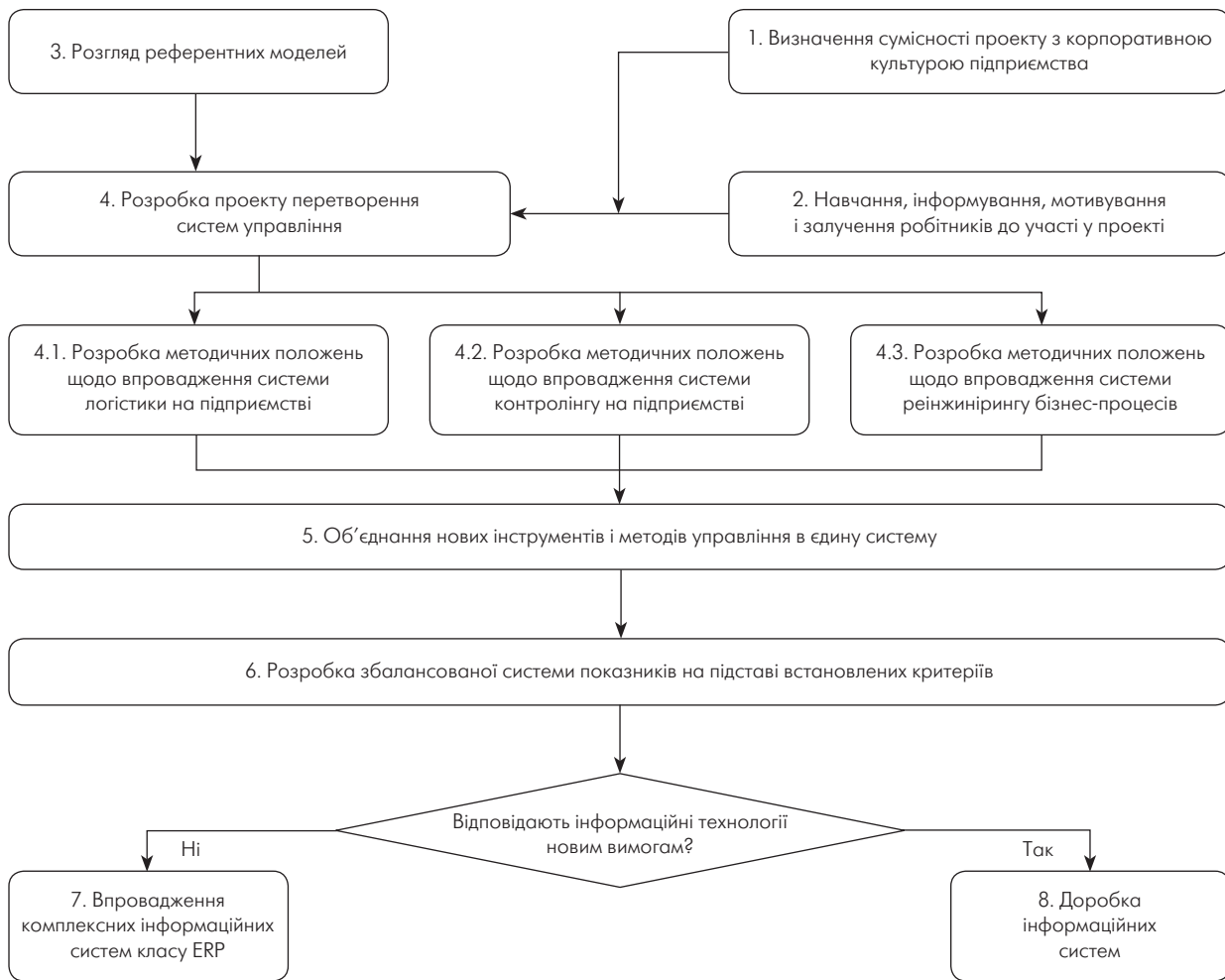


Рис. 1. Етап розробки проекту

- культурно-політичних орієнтацій в підрозділах підприємства.

Для нейтралізації негативного ставлення працівників до впроваджуваного проекту необхідно використовувати широкий спектр методів комунікацій, який дасть змогу кожному співробітнику у будь-який момент часу мати достатню і достовірну інформацію про те, що відбувається в організації. Система комунікацій повинна бути спроектована таким чином, щоб постійно підтримувався двосторонній зв'язок. Це залучить працівників до процесу змін, сформує в них готовність приймати на себе відповідальність за успішність реалізації проекту.

Досвід зарубіжних компаній свідчить про важливість використання сучасної комунікаційної техніки для успішного проведення перетворень у системі управління. Так, у компанії Birmingham

Midshires Building Society [11] при створенні процесно-орієнтованої системи управління була застосована наступна комунікаційна техніка:

- введення практики дослідження ставлення співробітників до нововведень. Внаслідок щорічних досліджень організація сформувала низку рекомендацій і пропозицій, які потім доопрацьовувались і уточнювались у спеціально створених групах;
- впровадження щомісячних звітів керівництва про рух програми змін, досягнуті результати і поточні показники діяльності. Отримані результати публікуються у відомчому журналі і щотижневій газеті;
- заохочення співробітників за успіхи в реалізації програми змін.

Таким чином, на початковому етапі розробки проекту інтегрального впровадження логістики,

контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів необхідно враховувати ставлення колективу до нововведень, його здатність до швидкого навчання. Це дає змогу вибрати оптимальні на конкретний момент комунікаційні технології і розробити раціональну систему мотивації.

Також велике значення має використання галузевих референтних моделей ланцюгових поставок — Supply Chain Operations Reference (SCOR), які розробляються Міжнародною радою з ланцюгових поставок.

Референтна модель є сукупністю моделей найбільш вдало організованих бізнес-процесів, організаційних структур і шаблонів документів, які реалізовані підприємствами — лідерами даної галузі. Використання таких моделей дає змогу підприємствам розробляти власні моделі на основі готового набору процесів, функцій, обов'язків і повноважень робітників. Це дає можливість спростити роботу на початковому етапі, звівши її до аналізу, до невеликих змін або доробки вже описаних процесів у моделі.

Використовувані референтні моделі зазвичай перетворюють на підставі розроблених методичних положень впровадження логістики, контролінгу й реінжинірингу бізнес-процесів і з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Ефективність бізнес-процесів, пов'язаних з рухом матеріальних ресурсів підприємства, у тому числі трудових, пропонується визначати шляхом розрахунку збалансованої системи показників (ЗСП).

У рамках моделі ЗСП виокремлено чотири блоки показників, які відображають причинно-наслідкові залежності між результуючими показниками і ключовими чинниками. Причини незадовільних фінансово-економічних показників блоку “Фінанси/Економіка” слід шукати у блоці “Ринок/Клієнти”, невдоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці “Бізнес/Процеси”, а джерело проблем з бізнес-процесами знаходиться у блоці “Інфраструктура/Співробітники” [12, 64].

Модель ЗСП дає змогу контролювати діяльність різних підрозділів і стан справ у різних бізнес-процесах, своєчасно доповідати відповідальним особам про можливість збоїв усередині виробничих ланцюгів.

Упровадження та функціонування інтегрованої системи управління потребує використання комплексних інформаційних систем, які автоматизують усі сфери виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Такою інформаційною підтримкою є системи класу ERP.

Інтегрована система управління класу ERP дає можливість ухвалювати управлінські рішення на принципово новому якісному рівні.

Запуск системи у досліду експлуатацію, установка АРМов системи на робочих місцях, документування функцій системи, навчання співробітників, визначення посадових обов'язків, прав і повноважень, передавання системи у промислову експлуатацію — всі ці процеси здійснюються на етапі реалізації проекту.

Послідовність робіт щодо реалізації проекту впровадження систем логістики й контролінгу, а також здійснення відповідних організаційних перетворень на основі реінжинірингу бізнес-процесів наведено на рис. 2.

На великих вітчизняних машинобудівних підприємствах впровадження нових систем управління і перетворення організаційної структури на базі виокремлення бізнес-процесів зазвичай викликає стресовий стан. Це пояснюється масштабістю виробництва і великою чисельністю працівників з жорстко регламентованими ієрархічними способами взаємодії.

У зв'язку з цим отримані результати проекту рекомендується узгоджувати з існуючою організаційною структурою, щоб потім зробити у проекті необхідні зміни.

При інтегрованому впровадженні систем логістики, контролінгу та реінжинірингу раніше визначені певні функції відділів підприємства часто перетинаються. Тому при впровадженні системи відбувається перерозподіл функцій між представниками різних підрозділів. При цьому велике значення має вибір механізмів взаємодії в рамках бізнес-процесів між структурними одиницями усередині підприємства.

Впровадження цих систем управління змушує працівників підприємства оволодівати новим економічним мисленням, формувати нову поведінку. У зв'язку з цим вагомим стає внесок кожного працівника у кінцеві результати діяльності.

Одне з головних завдань підприємства — пошук ефективних способів управління працею, що забезпечить активізацію людського фактора [2]. Діючим інструментом і фактором, що сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу, є його мотивація. Системи логістики, контролінгу та реінжинірингу розширюють спектр стимулів і мотивів, які можна використати на підприємстві.

Схему впливу інтегрованого впровадження логістики, контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів на мотивацію персоналу наведено на рис. 3.

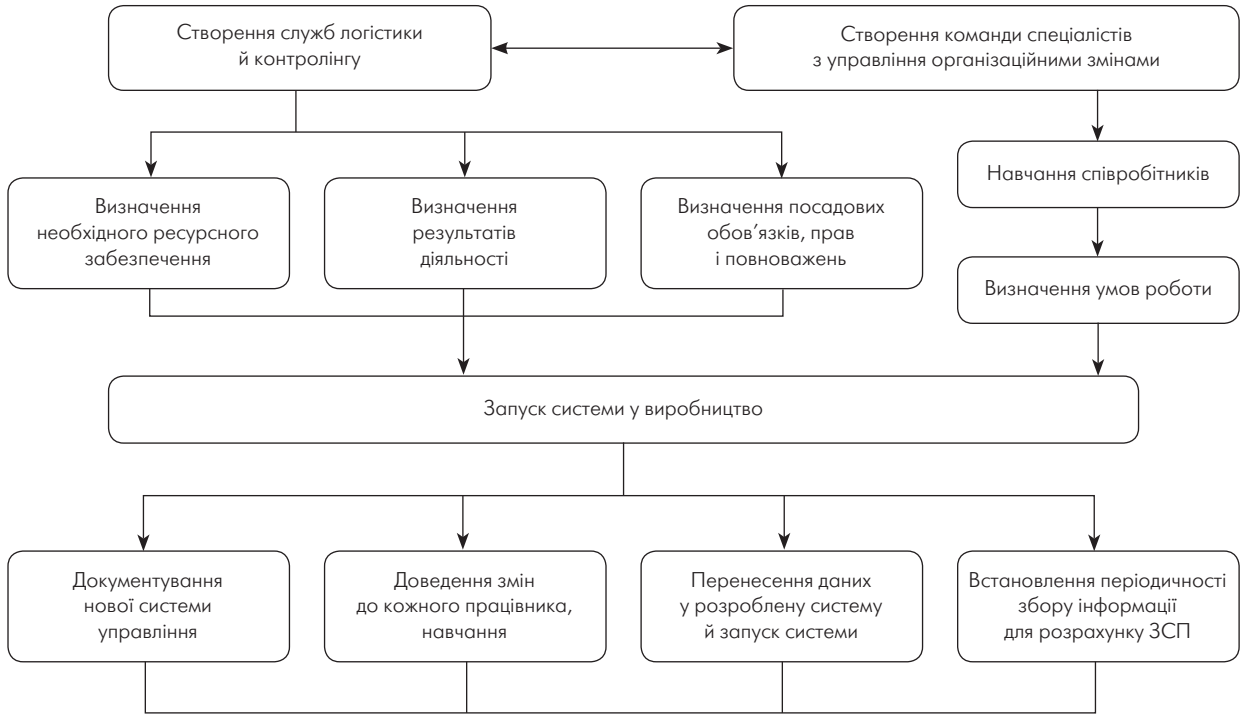


Рис. 2. Етап реалізації проекту



Рис. 3. Вплив інтегрованого впровадження логістики, контролінгу та рейнжинірингу на мотивацію персоналу

Формування центрів відповідальності на основі бізнес-процесів дає змогу розширити права, обов'язки і повноваження працівників, створити умови для творчої діяльності, підвищити самостійність працівників, посилити відповідальність за кінцеві результати праці.

Розробка збалансованої системи показників дає можливість встановити показники діяльності для кожного працівника, за досягнення яких він може отримати премію. Для підвищення мотивації працівників премію можна видавати і за досягнення встановлених загальних показників ефективності бізнес-процесів, в яких бере участь працівник.

Таким чином, інтегральне впровадження логістики, контролінгу та реінжинірингу бізнес-процесів суттєво змінює систему управління матеріальними, інформаційними і трудовими ресурсами, створює методологічну основу для значного підвищення мотивації працівників підприємства.



Література

1. Алчерч А. Управленческий учет: Принципы и практика. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 951 с.
 2. Дикарева А. Н., Мирская М. И. Социология труда. — М.: Высш. шк., 1989. — 352 с.
 3. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю, вимоги. — К., 2001.
 4. Манн Р., Майер Е. Контроллинг для начинающих: Система управления прибылью: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 320 с.
 5. Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления. — М.: Экзамен, 2005. — 496 с.
 6. Оболенский Н. Практический реинжиниринг бизнеса: Инструменты и методы для эффективного измерения. — М.: Лори, 2004. — 368 с.
 7. Сергеев В. И. Логистические системы мониторинга цепей поставок. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 509 с.
 8. Тридід О. М., Таньков К. М., Колодизева Т. О. Виробнича логістика: Навч. посіб. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. — 352 с.
 9. Хаммером М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1997.
 10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 799 с.
 11. Charles H. Brandon, Ralph E. Drtina Management accounting strategy and control, 1997. — 657 p.
 12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
- Впровадження у діяльність підприємств новітніх інструментів, таких як логістика, контролінг і реінжиніринг бізнес-процесів, котрі, як правило інтегровані в інформаційні системи класу ERP, спричинило постановку нових завдань менеджменту підприємства. Одним з таких завдань, що обумовлене впровадженням систем ERP, є адаптація системи мотивації персоналу і розробка збалансованої системи показників.*
- Внедрение в практику предприятий новейших инструментов, таких как логистика, контроллинг и реинжиниринг бизнес-процессов, которые, как правило, интегрированы в информационные системы класса ERP, стало причиной постановки новых задач менеджмента предприятия. Одной из таких задач, обусловленной внедрением систем ERP, является адаптация системы мотивации персонала и разработка сбалансированной системы показателей.*
- Thus the introduction of such modern approaches to enterprise management as logistics, controlling and reengineering of business management which, as a rule, are integrated into the complex ERP information systems, causes a range of problem dealing with enterprise management. One of these problems cause by introducing ERP systems is the adaptation of the employees motivation system and also the necessity of elaborating of balanced data system.*

Надійшла 9 березня 2007 р.