

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. М.Ю. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)
другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему: Інформатизація бізнес-процесів управлінського підрозділу
промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0510-іє
Спеціальності 051 Економіка
(код і назва спеціальності)

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Інформаційна економіка
(назва освітньої програми)

А.В. Більчич
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів, доцент,
к.е.н. Хорошун В.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

_____ (посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. М.Ю. ПОТЕБНІ**

Кафедра Інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Інформаційна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Більчич Аліна Вячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) Інформатизація бізнес-процесів управлінського підрозділу промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

керівник роботи доц., к.е.н. Хорошун В.В.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

- 1 Строк подання студентом роботи дата згідно з графіком захисту
- 2 Вихідні дані до роботи данні про інформаційну автоматизовану систему управлінського підрозділу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) концептуальні аспекти парадигми управління бізнес-процесами на підприємстві; 2) інформаційна модель мотивації персоналу; 3) реалізація інформаційної моделі мотивації персоналу
- 5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Сучасна парадигма у дотриманні критеріїв розвитку інноваційних процесів на машинобудівних підприємствах. Концептуальна схема парадигми управління бізнес-процесами на підприємстві. Реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства. Модель бізнес-процесу «Відбір персоналу»

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		
2	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		
3	доцент, к.е.н. доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Хорошун В.В.		

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт		
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження		
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях		
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу.		
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.		
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи		
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль		
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК		

Студент _____ **Більчич А.В.** _____
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проєкту) _____ **Хорошун В.В.** _____
(підпис) (ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Більчич А.В. Інформатизація бізнес-процесів управлінського підрозділу промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 051 – Економіка, науковий керівник В.В. Хорошун.

Інженерний навчально-науковий інститут ім. М.Ю. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінанси, 2021.

У роботі розглядаються питання управління бізнес-процесами на підприємстві, підбор та мотивація персоналу. Досліджується система нематеріального мотивування персоналу. Описана реалізація кадрової політики та автоматизація бізнес-процесів оцінки персоналу. Запропонована модернізація експертної системи для ведення обліку на промисловому підприємстві.

Ключові слова: ІНФОРМАТИЗАЦІЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, УПРАВЛІННЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ

ABSTRACT

Bilchych A.V. Informatization of business processes of the management department of an industrial enterprise PJSC «Zaporizhstal».

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 051 - Economics, scientific adviser V.V. Khoroshun.

Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebnya of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

The paper considers the issues of business process management at the enterprise, selection and motivation of personnel. The system of intangible motivation of personnel is investigated. The implementation of personnel policy and automation of business

processes of personnel evaluation is described. Modernization of the expert system for accounting at an industrial enterprise is proposed.

Key words: INFORMATIZATION, BUSINESS PROCESS, MANAGEMENT, AUTOMATION

АННОТАЦИЯ

Бильчич А.В. Информатизация бизнес-процессов управленческого подразделения промышленного предприятия ПАО «Запорожсталь».

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 051 - Экономика, научный руководитель В.В. Хорошун.

Инженерный учебно-научный институт им. М.Ю. Потебни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

В работе рассматриваются вопросы управления бизнес-процессами на предприятии, подбор и мотивация персонала. Исследуется система нематериальной мотивировки персонала. Описаны реализация кадровой политики и автоматизация бизнес-процессов оценки персонала. Предложена модернизация экспертной системы по ведению учета на промышленном предприятии.

Ключевые слова: ИНФОРМАТИЗАЦИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, УПРАВЛЕНИЕ, АВТОМАТИЗАЦИЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Поняття бізнес-процесів та їх класифікація	11
1.2. Принципи та функції бізнес-процесів промислових підприємств	16
1.3. Концептуальні аспекти парадигми управління бізнес- процесами на підприємстві	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Реінжиніринг бізнес-процесів та удосконалення процесу підбору в системі управління персоналом підприємства	31
2.2. Інформаційна модель мотивації персоналу	38
2.3. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	50
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	52
3.1. Автоматизація бізнес-процесів оцінки персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	52
3.2. Реалізація кадрової політики та мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»	57
3.3. Модернізація інформаційної автоматизованої системи управлінського підрозділу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні інформація стає найважливішим стратегічним ресурсом. Сьогодні найбільш розвинені країни світу перебувають на завершальній стадії індустріального етапу розвитку суспільства і переходу до наступного етапу, що названий інформаційним. В Україні цей процес переходу від індустріального суспільства до інформаційного одержав назву «інформатизація».

Інформатизація, що почалася з простої комп'ютеризації робочих місць, поступово набуває характер соціально-технічного явища, коли інформація стає і визначається виробничою потребою. Головною метою інформатизації є створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації діяльності підприємства на основі формування і використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій.

Питання інформатизації бізнесу є актуальним, так як постійний розвиток комп'ютерної техніки та програмного забезпечення дає нові поштовхи до перерозподілу навантаження між людиною та ЕОМ та в кінцевому результаті розкриваються нові можливості для будь-якого підприємства. Проте слід зазначити, що на сьогоднішній день, у сучасній науковій літературі недостатньо приділено уваги висвітленню теоретичних і методологічних проблем, пов'язаних з обґрунтуванням ефективної інформатизації підприємств малого бізнесу. Головною метою інформатизації є забезпечення підприємства необхідною і достатньою інформацією в усіх сферах діяльності, підвищення продуктивності праці на основі широкомасштабного використання інформаційних технологій, зростання економічного потенціалу, покращання соціально-економічних умов.

Найбільш повні класифікації узагальнених поглядів науковців на види бізнес-процесів знайшли відображення у працях дослідників О.В. Ареф'євої, Х. Біннера, К.С. Безгіна, О.В. Віноградової, В.В. Єфімова, А.В. Козаченко, І.Ю. Ладико, Т.В. Луцької, О.М. Ляшенко.

Проблематики ефективного розвитку бізнесу з впровадження інформаційних технологій детально досліджується у працях науковців, зокрема, Вовканичом С., Барашом Л., Кухаром А., Болином К., Ситником Р.Ф. Корнев Ю., Злепком С.М. та ін.

Метою дипломної роботи є розробка інформаційної системи бізнес-процесів управлінського підрозділу промислового підприємства (на прикладі Дирекції з персоналу ПАТ «Запоріжсталь»).

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- проаналізовано концептуальні засади бізнес-процесів на промисловому підприємстві;
- проведено реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління персоналом підприємства;
- розроблено інформаційну модель мотивації персоналу;
- автоматизовано бізнес-процес оцінки персоналу;
- удосконалено інформаційну автоматизовану систему управлінського підрозділу підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процеси інформатизації бізнес-процесів управлінського підрозділу промислового підприємства.

Предметом дослідження – інформаційні системи, технології, методи та моделі управління персоналом.

Методи дослідження: Для удосконалення інформатизації бізнес-процесів було використано методологію наукових досліджень, архітектурну методологію моделювання підприємств в інформаційній економіці, соціально-економічну ефективність систем управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

удосконалено:

інформаційна система ПАТ «Запоріжсталь» для ведення обліку планових бюджетних витрат на персонал під назвою «Інформаційна автоматизована система управління персоналом», що дозволяє визначити проблемні аспекти ефективного управління діяльністю підприємства у сучасних умовах та обґрунтувати напрямки розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

дістало подальший розвиток:

система моделей «Реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства» та «Модель бізнес-процесу «Відбір персоналу», що дало змогу вирішити прикладну задачу автоматизації бізнес-процесів оцінки персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що концепція та інформаційна автоматизована система «Інформаційна автоматизована система управління», заснована на комплексі економіко-математичних методів та моделей мотивації персоналу, дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Апробація результатів. Основні теоретичні положення й результати дослідження пройшли апробацію на двох конференціях:

1) XIV університетської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2021», що проходила 19-24 квітня 2021 року, м. Запоріжжя.

2) Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону», що проходила 27-28 травня 2021 року, м. Запоріжжя.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 3 тез конференцій обсягом 0,4 д.а.

Структура і обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел із 48 найменувань. Роботу викладено на 85 сторінках машинописного тексту, що містить 21 рисунок, 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття бізнес-процесів та їх класифікація

На сучасних підприємствах, які застосовують процесний підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибір методів оцінки її ефективності. Сучасне управління не обходиться без використання спеціальних методик, концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні рішення та передбачити результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

На сьогоднішній день поняття бізнес-процеси не є новим. В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки дослідників не завжди сходяться (табл. 1) [1].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Автори	Визначення
1	2
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж. [4]	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»

Продовження табл. 1.1	
1	2
Чорнобай Л. І., Дума О. І. [3, с 130]	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
ISO 9001 [5]	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід

В економічній літературі не існує загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. На практиці, підприємства проводять аналіз своєї діяльності та визначають список своїх основних бізнес-процесів. Проте, групою зацікавлених організацій, що включала Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркінгової інформації в Х'юстоні і Європейський фонд управління якістю (EFQM), була зроблена спроба класифікувати бізнес-процесів підприємства з більш загальних позицій. Так спочатку з'явилася ієрархія бізнес-процесів, яка складається з п'яти рівнів, а процеси діляться на три основні групи: «виробництво», «управління», «підтримка», які включають основні фактори виробництва на сучасному етапі [6]. Більш простий і прикладний підхід був запропонований при створенні структурної схеми бізнес-процесів відповідно до теорії Портера (рис. 1.1.).

На відміну від попередньої класифікації, фахівці виділили розвиваючі бізнес-процеси, що підтримують неперервний цикл виробництва та не включили процеси управління, зосередивши свою увагу безпосередньо на виробництві продукції. Результати виконаних досліджень отримали подальший розвиток при виконанні програми ENAPS (рис. 1.2.).



Рис. 1.1. Структурна схема бізнес-процесів відповідно до теорії Портера про ланцюжок цінностей

Джерело: побудовано на основі [3]



Рис. 1.2. Класифікація бізнес-процесів за ENAPS

Джерело: побудовано на основі [6]

У розробленій класифікації первинні бізнес-процеси були названі власне бізнес-процесами і були розбиті на чотири підгрупи основних процесів. Дві інші групи процесів були названі вторинними процесами, які у свою чергу поділилися на групи процесів підтримки і процесів розвитку. На відміну від попередніх дана класифікація розширила групи бізнес-процесів зі створення продукції та включила окремі групи підтримки та перспективного розвитку і достатньо повно описує бізнес-процеси будь-якого підприємства.

Проте, можлива й інша класифікація бізнес-процесів в залежності від цілей підприємства на даному етапі розвитку. Так, можна навести такий приклад виділення бізнес-процесів діяльності середнього підприємства, класифікуючи їх за рівнями значимості у системі управління якістю підприємства (рис. 1.3.).

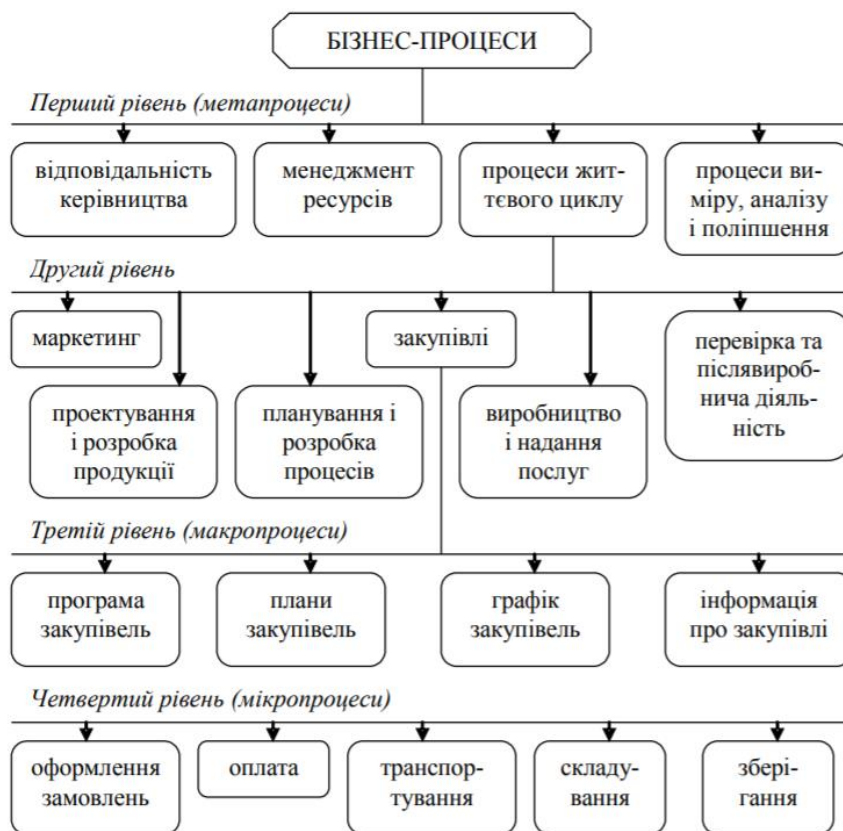


Рис. 1.3. Класифікація бізнес-процесів середнього промислового підприємства за рівнями значимості у системі управління якістю підприємства

Джерело: побудовано на основі [8]

За умов більш масштабного виробництва необхідне виділення та групування бізнес-процесів у групи: гіперпроцеси та суперпроцеси [6].

Найбільш поширеними у використанні серед підприємств є аналітичні методи оцінки та аналізу бізнес систем. До даних інструментів належать наступні методи (табл. 1.2) [9, с. 66].

Таблиця 1.2

Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати
«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності
АВС	Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення
Аналіз на основі показників КРІ	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня

Використання даних інструментів дозволяє усебічно розглянути бізнес-процеси, вчасно виявити недоліки, які необхідно усунути та сильні сторони підприємства, за рахунок яких можна розвивати бізнес-процеси. На основі даних оцінки бізнес-процесів на підприємствах здійснюється моделювання.

1.2. Принципи та функції бізнес-процесів промислових підприємств

Реалізація інноваційного бізнес-процесу на промисловому підприємстві можлива за двох умов: 1) інноваційне внутрішнє середовище промислового підприємства, яке складається з інноваційних ресурсів та інноваційних технологій виробництва; 2) зовнішнє середовище підприємства, де відбувається посилене використання інформації і знань, зростання значення гуманного капіталу у виробництві [18]. Класично схему результату використання бізнес-процесів у внутрішньому середовищі промислового підприємства можна подати на рис. 1.4. На рис. 1.4. показаний ступінь задоволення потреб споживачів інноваційної та традиційної продукції промислового підприємства. Виробництво продукції з використанням інноваційних ресурсів та технологій сприяє такому ступеню задоволення потреб споживачів, який є вище середнього, а з використанням традиційних ресурсів і технологій – нижче середнього за сектором економіки. Отже, що задля успішної та рентабельної роботи промислового підприємства повинні використовувати у своїх виробничих системах не менше $\frac{2}{3}$ інноваційних бізнес-процесів і лише $\frac{1}{3}$ – традиційних.

Це пов'язано з тим, що інноваційні бізнес-процеси забезпечують значну частку реалізації продукції (надання послуг), швидкий обіг капіталу, відсутність залежаних запасів, повернень продукції. Продукція, вироблена в інноваційних бізнес-процесах, має високу якість, яка відповідає світовим стандартам якості, конкурентоспроможна на внутрішньому і зовнішньому ринках [2]. Наявність традиційних бізнес-процесів у діяльності підприємства є неминучим явищем, оскільки всі процеси перебувають у постійному русі і під впливом науково-технічного прогресу змінюється [10].



Рис. 1.4. Результат діяльності інноваційних і традиційних бізнес-процесів на промисловому підприємстві

Джерело: побудовано на основі [6]

Принципи функціонування інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств – це статичні правила поведінки економічних суб'єктів під час вибору, впровадження, адаптації, оновлення, реалізації інноваційних бізнес-процесів у практичну діяльність промислового підприємства [7]. Принципи можна умовно поділити на дві групи: 1) ті, що належать до компетенції внутрішнього середовища підприємства, 2) ті, що обумовлюють процеси у зовнішньому середовищі. До першої групи відносять.

1. Принцип ефективного керівництва. Суть його полягає в тому, що керівник бізнес-процесу зобов'язаний забезпечити єдність команди підприємства та особисто очолити процеси покращення. Керівництву відводиться головна роль у забезпеченні поширення інноваційних бізнес-процесів, оскільки жоден із сторонніх консультантів не може покращити справи на підприємстві, бо: 1) не володіє повною і всебічною інформацією про проблеми підприємства і можливі способи їхнього вирішення, 2) не може пояснити всі проблемні моменти у діяльності бізнес-процесу, 3) не має повноважень для змін стилю керівництва, 4) без участі керівників окремих проектів інноваційних бізнес-процесів консультант може лише провести інтерв'ю та зібрати дані про роботу окремих співробітників.

2. Принцип залучення персоналу до розподілу результатів праці. Досвід упровадження змін у різних країнах свідчить, що перетворення починаються тоді, коли приблизно 20–25 % персоналу готові до змін і беруть безпосередню участь у їхній розробці та впровадженні [13, с. 129]. Така частка називається критичною масою. Персонал, який впевнений, що від їхніх результатів роботи у конкретному інноваційному бізнес-процесі буде залежати винагорода, працюватиме з більшою продуктивністю та сумлінністю. Такий підхід закладе основи для підвищення ефективності управління інноваційними бізнес-процесами.

3. Принцип системно-процесного підходу. Заплановані результати досягаються ефективніше, коли технологіями, ресурсами, інноваціями управляють як процесами. Його застосування забезпечує єдину, гнучку та універсальну систему управління інноваційними бізнес-процесами. Він дозволяє чітко ідентифікувати джерело надходження інформації про процес, правила роботи, ресурси, забезпечує зворотний зв'язок для досягнення найкращих результатів. Системний підхід полягає у тому, що всі процеси є взаємозалежними та впливають один на одного. Такий вплив є значним. Інколи диспропорції в інноваційних бізнес-процесах можуть виникати через проблеми не лише в

одному процесі, а в декількох. Такий негативний вплив підсилює ефект синергізму. Подолати диспропорції можна лише тоді, коли системно підійти до вирішення проблем у декількох процесах інноваційного бізнес-процесу.

4. Принцип вдосконалення та самореалізації ґрунтується на тому, що інноваційні бізнес-процеси перебувають у постійному русі, змінюються, трансформуються, набувають різних форм. Природним залишаються прагнення керівництва бізнес-процесу до його покращення, подолання негативних тенденцій всередині бізнес-процесів, реалізації місії та завдань, досягнення показників перспективних планів тощо. Вдосконалення відбувається постійно зі зміною економіки. Самореалізація залежить від вищого керівництва, яке закладає основи для вираження суті та місії інноваційного бізнес-процесу. Самореалізуватися можна за допомогою становлення позитивного гудвілу, завоювання нового сегменту ринку, визнання споживачами продукції (послуг) підприємства найкращими.

5. Принцип обґрунтованості у прийнятті рішень. Ефективне рішення ґрунтується на аналізі даних та інформації. Обробка інформації повинна бути побудована за принципом забезпечення достовірності та наглядності. Так, графічна інтерпретація даних завжди сприймається краще, ніж таблична. Крім того, застосування методів математичної статистики дозволяє підвищити імовірність прийняття оптимального рішення. Будь-які рішення мають ґрунтуватися на достовірній інформації, а не на припущеннях та здогадках менеджерів. Ознакою достовірності інформації є те, що вона отримана з офіційних джерел, опрацьована компетентними спеціалістами з використанням економіко-математичного апарату та ЕОМ [10].

У процесі реалізації принципів інноваційні бізнес-процеси виконують певні функції. А. Файоль заклав п'ять основних функцій менеджменту: 1) планування, 2) організація, 3) контроль, 4) координація, 5) мотивація [12]. З позиції системи процесного управління в межах реалізації системно-процесного

принципу інноваційного бізнес-процесу всі п'ять функцій необхідні для управління бізнес-процесами. Стандарти ISO 9000 : 2000 розглядають персонал як ресурс процесу, тому мотивація, як функція, входить у склад діяльності менеджера в частині управління ресурсами [14; 15]. Таким чином, інноваційні бізнес-процеси в новій економіці виконують такі дві групи функцій: 1) функції, пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства, 2) функції, пов'язані з зовнішнім середовищем підприємства.

До функцій першої групи входять:

- 1) Бюджетування
- 2) Фінансовий контролінг, внутрішній аудит і консалтинг
- 3) Інформаційне забезпечення діяльності
- 4) Забезпечення працездатності обладнання, структурних підрозділів
- 5) Інформаційна безпека інноваційного бізнес-процесу
- 6) Узгодження показників діяльності бізнес-процесу з аналогічними

показниками підприємства.

Функції другої групи включають:

- 1) Координацію довготривалих взаємозв'язків із контрагентами
- 2) Планування результативних показників підприємства під впливом змін у новій економіці
- 3) Коригування рівня продуктивності праці інноваційних бізнес-процесів під впливом змін у новій економіці
- 4) Стимулювання інноваційного розвитку.

Використання принципів та функцій інноваційних бізнес-процесів дає змогу керівництву досягти позитивних результатів у своїй діяльності, а саме: забезпечити довгострокову фінансову рівновагу, підвищити мобільність продукції та процесів, завоювати нові ринкові сегменти, підвищити конкурентоспроможність виробництва та продукції (послуг), адаптувати виробництво до вимог світових стандартів тощо. Все це стане поштовхом у

розвитку нової економіки та швидкої інтеграції її у світовий економічний простір [10].

1.3. Концептуальні аспекти парадигми управління бізнес-процесами на підприємстві

Поняття парадигми було введено у науковий обіг американським істориком науки Т. Куном у книзі «Структура наукових революцій» (1962 р.). Причому воно відрізнялося від розуміння терміну, яке вкладалося в нього раніше. Згідно Т. Куна створення парадигми є свідченням того, що досягнута узгодженість щодо зразків дослідницької методології, яка знаходить свій вираз у виборі проблем дослідження, а також у сукупності теоретичних і методологічних передумов, які визначають напрям конкретних досліджень [16]. Заслужують на увагу ґрунтовні результати наукового пошуку Д. В. Шиян [17]. Вона виділила такі обставини. По-перше, парадигма трактується як сукупність методологічних передумов дослідження. По-друге, сам термін «парадигма» почав вживатися набагато раніше появи праці Т. Куна. По-третє, до нього зверталися не так часто. Тобто поняття «парадигма» неоднозначне. У книзі американського фізика і філософа Томаса Куна «Структура наукових революцій» існує двадцять одна дефініція поняття «парадигма» [16]. Але істотний момент його концепції – не у дефініції поняття «парадигма», а у тому, що він розглядає будь-яку науку свого часу, як таку, яка обумовлена парадигмою, тобто специфічною структурою, що включає різні за характером і змістом варіації уявлень про предмет науки, і основної теорії і специфічних методів дослідження [16, с. 70].

Сучасна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємствами має базуватися на використанні процесного підходу як засобу

покращення діяльності. Відповідно до нього розвиток підприємства згрупується за трьома рівнями.

1. Підприємство працює стабільно, проте очікується зниження темпів росту підприємства, посилення конкуренції на ринку.

2. Підприємство працює на ринку успішно, проте швидкість росту розмірів бізнесу випереджає швидкість росту системи управління, внаслідок чого виникають втрати в управлінні бізнесом. Це призведе у майбутньому до підвищення витрат та впливу людського фактора, зниженню рентабельності, контрольованості за процесами підприємства.

3. Під впливом реклами керівництво підприємства намагається знайти нові оптимальні продукти для управління підприємством [36].

Вивчення результатів дослідження (рис. 1.5.) дозволяє говорити про те, що критерії, на основі яких ґрунтується парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємством згруповані у три групи:

- управлінсько-інформаційні;
- фінансово-економічні;
- техніко-технологічні.

Між групами є тісні зв'язки. Наприклад, ефективність реалізації техніко-технологічних та управлінсько-інформаційних критеріїв визначають на основі фінансово-економічних критеріїв.

Відповідно до тенденцій змін показників приймають економічно обґрунтовані рішення та вчасно вносять корективи у діяльність підприємств [20].



Рис. 1.5. Сучасна парадигма у дотриманні критеріїв розвитку інноваційних процесів на підприємствах

Джерело: побудовано на основі [20]

Загальна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємством включає 5 блоків:

1 блок – формування моделей та методів оцінки. Він включає фінансово-економічні критерії парадигми інноваційного розвитку, передбачає дослідження можливостей машинобудівного підприємства у реалізації інноваційних проектів.

2 блок – оцінка впливу зовнішнього середовища, який передбачає вивчення середовища функціонування підприємства, виділення загальних тенденцій розвитку, прогнозування, оцінка ринку інноваційних продуктів.

3 блок – вибір механізмів стимулювання інноваційних бізнес-процесів машинобудівного підприємства, який включає використання гуманно-індивідуального та гуманно-суспільного механізмів.

4 блок – системний аналіз підходів щодо управління інноваційним розвитком. Він передбачає вивчення техніко-технологічних, управлінсько-інформаційних, фінансово-економічних можливостей стимулювання інноваційних процесів на підприємстві.

5 блок – моніторинг показників поширення інноваційних процесів в управлінні підприємством, який передбачає поетапний та поелементний контроль складових механізму розвитку інноваційних процесів.

На рис. 1.6. подано загальну парадигму розробки інноваційних механізмів управління підприємством. На ньому подана система активізації інноваційних процесів в управлінні підприємством, яка забезпечує підвищення інноваційної активності бізнес-процесів та пришвидшує адаптацію їх до нової економіки.

Кожний із запропонованих блоків є взаємопов'язаним та забезпечує реалізацію загальної парадигми інноваційного управління. У результаті реалізації парадигми інноваційного управління розробляються заходи щодо нейтралізації негативних відхилень або стимулювання позитивних відхилень. Це забезпечує п'ятий блок – моніторинг показників поширення інноваційних процесів в управлінні підприємством. Ігнорування результатами одного з п'яти блоків призведе до викривлення підсумків та формування хибної парадигми інноваційного управління бізнес-процесами промислових підприємств. На цій

основі керівництво підприємства прийме неправильні рішення щодо адаптації бізнес-процесів промислових підприємства до нової економіки.

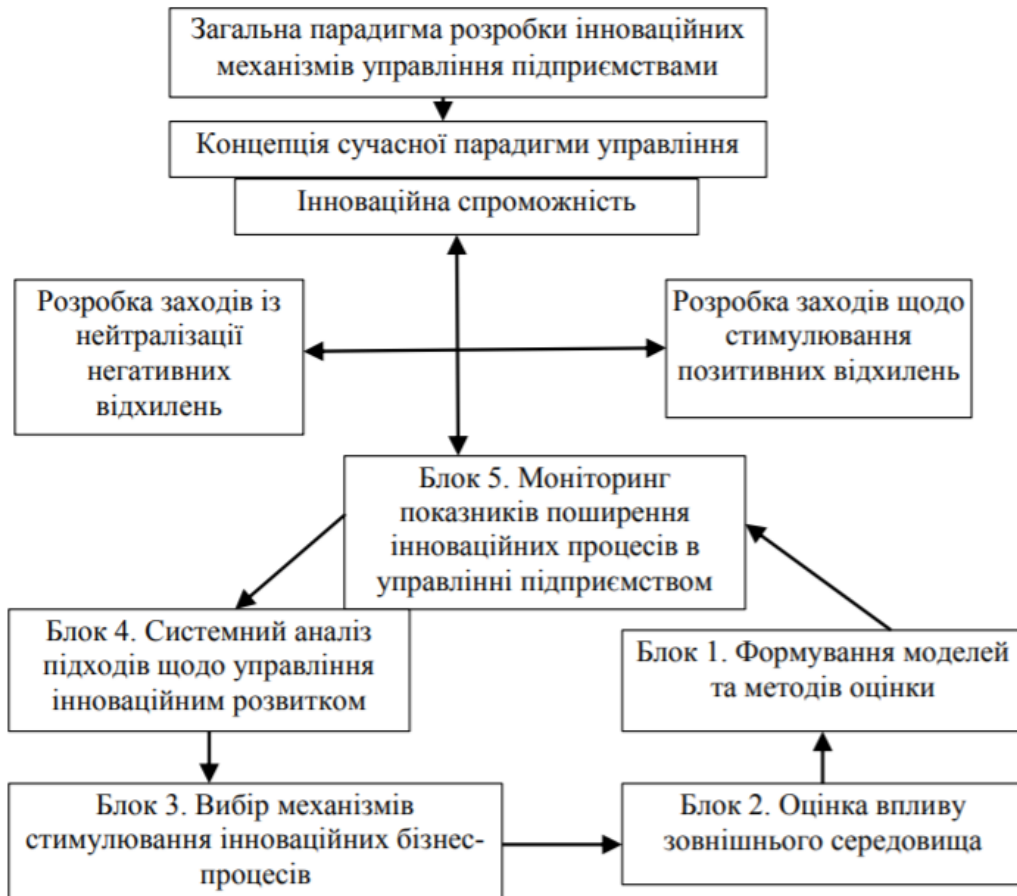


Рис. 1.6. Концептуальна схема парадигми управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [10]

Таким чином, бізнес-процеси промислових підприємств мають вирішальне значення у формуванні конкурентоспроможності та інноваційної спроможності промислового підприємства.

Вони закладають основи для ефективної роботи, стимулюють розширення ринків збуту та освоєння нових, причому не лише вітчизняних, але й зарубіжних. Усе це забезпечує інноваційний характер розвитку підприємства та економіки загалом [10].

«Управлінська парадигма – це система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених і сприйнята дослідниками і практиками управліннями» [19]. Практично всі визнані фахівці в галузі менеджменту відмічають необхідність зміни існуючої парадигми управління підприємством, яка повинна відповідати вимогам часу та забезпечувати підвищення ефективності функціонування організацій у сучасних умовах розвитку економіки [21].

Її основними положеннями можна визначити:

- підприємство – це відкрита система;
- орієнтація на якість, задоволення споживачів;
- системний підхід;
- головне джерело доданої вартості – люди;
- підвищення ролі організаційної культури та нововведень;
- пріоритетність мотивації праці та стилю керівництва;
- децентралізація системи управління на базі поєднання ринкового й державного регулювання соціально-економічними процесами [23].

Для досягнення визначених підприємством цілей необхідно використовувати відповідні методи та принципи управління. Важливим моментом у цьому контексті є усвідомлення потреби щодо формування підприємством сучасної парадигми управління. На нашу думку, необхідно формувати індивідуальну парадигму управління з включенням до її складу фінансового контролінгу, яка б відповідала цілям, завданням та місії підприємства з урахуванням особливостей його діяльності та стадії життєвого циклу [22].

Тому при вищезазначеній узагальненій концепції управління підприємством сучасна його парадигма має ґрунтуватися на відповідних науково-методологічних засадах, значимість кожної з яких установлюється в розрізі соціального й економічного аспектів:

- циклічність вибору;
- функціональне призначення;
- ресурсна мобілізація;
- інноваційний базис;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- рівнева ієрархічність;
- системність впровадження;
- якісна результативність;
- стратегічна спрямованість;
- синергетичний ефект [24].

Сучасна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємствами має базуватися на використанні процесного підходу як засобу покращення діяльності. Відповідно до нього розвиток підприємства згрупують за трьома рівнями.

1. Підприємство працює стабільно, проте очікується зниження темпів росту підприємства, посилення конкуренції на ринку.

2. Підприємство працює на ринку успішно, проте швидкість росту розмірів бізнесу випереджає швидкість росту системи управління, внаслідок чого виникають втрати в управлінні бізнесом. Це призведе у майбутньому до підвищення витрат та впливу людського фактора, зниженню рентабельності, контрольованості за процесами підприємства.

3. Під впливом реклами керівництво підприємства намагається знайти нові оптимальні продукти для управління підприємством.

Підприємство, для якого характерна одна з цих ситуацій оптимізує свою діяльність через управління бізнес-процесами. Сучасна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємствами має використовувати інноваційні підходи щодо оптимізації уже існуючих бізнес-процесів або запровадити нові інноваційні бізнес-процеси. Результативна діяльність

підприємства забезпечується успішним функціонуванням бізнес-процесів на ньому. Вони відіграють головну роль у формуванні злагодженої структури підприємства, менеджменту, закладають основи конкурентоспроможності, позитивного ділового іміджу, сприяють підвищенню продуктивності праці та рентабельності підприємства [10].

У сучасних умовах спостерігається тенденція зміни від парадигми «ефективний менеджер - ключ до досягнення успіху» до парадигми «ефективне лідерство - ключовий фактор ефективної організації». Ключовим завданням сучасного менеджменту є його модернізація з урахуванням передового досвіду, що застосовується в сучасних умовах, менеджмент вищої компетенції - ось що необхідно сьогодні в першу чергу [21].

Отже, метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної парадигми управління підприємством потрібно застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Сучасне управління не обходиться без використання спеціальних методик, концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні рішення та передбачити результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

2. Реалізація інноваційного бізнес-процесу на промисловому підприємстві можлива за двох умов: 1) інноваційне внутрішнє середовище промислового підприємства, яке складається з інноваційних ресурсів та інноваційних технологій виробництва; 2) зовнішнє середовище підприємства, де відбувається посилене використання інформації і знань, зростання значення гуманного капіталу у виробництві.

3. Принципи функціонування інноваційних бізнес-процесів промислових підприємств – це статичні правила поведінки економічних суб'єктів під час вибору, впровадження, адаптації, оновлення, реалізації інноваційних бізнес-процесів у практичну діяльність промислового підприємства. Принципи можна умовно поділити на дві групи: 1) ті, що належать до компетенції внутрішнього середовища підприємства, 2) ті, що обумовлюють процеси у зовнішньому середовищі.

4. Сучасна парадигма розробки інноваційних механізмів управління підприємствами має базуватися на використанні процесного підходу як засобу покращення діяльності. Відповідно до нього розвиток підприємства згрупується за трьома рівнями:

– підприємство працює стабільно, проте очікується зниження темпів росту підприємства, посилення конкуренції на ринку;

– підприємство працює на ринку успішно, проте швидкість росту розмірів бізнесу випереджає швидкість росту системи управління, внаслідок чого виникають втрати в управлінні бізнесом. Це призведе у майбутньому до підвищення витрат та впливу людського фактора, зниженню рентабельності, контрольованості за процесами підприємства;

– під впливом реклами керівництво підприємства намагається знайти нові оптимальні продукти для управління підприємством.

5. Метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної парадигми управління підприємством потрібно застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Реінжиніринг бізнес-процесів та удосконалення процесу підбору в системі управління персоналом підприємства

Бізнес-процес можна описати як шлях, алгоритм виконання послідовних дій, які приводять до певного результату. Приведення до знаку рівності понять «функція», «процедура», «робота», «операція» і «процес» неможливе, оскільки процес описує те, як функція (операція, робота, процедура) виконується, в якій послідовності і в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою. Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків) [25, с. 10].

Підхід до перепроєктування процесу (Process Improvement Team (PIT)) концентрує зусилля на удосконалюванні існуючого процесу. Перепроєктування процесу зазвичай застосовується до тих процесів, які досить успішно здійснюються на даний момент. При перепроєктуванні процесів будується імітаційна модель поточного стану (AS-IS). Після цього застосовуються засоби, що його раціоналізують (усунення бюрократії, аналіз доданої цінності (вартості), усунення дублювання, спрощення методів, скорочення тривалості циклу, захист від помилок (аналіз поточних проблем), модернізація процесу (реструктуризація організації), проста мова, стандартизація, партнерські відносини з постачальниками, автоматизація, механізація, застосування інформаційних

технологій) [10, с. 251]. Процеси перепроєктування зачіпають 70-90% основних бізнес процесів та реалізуються в 80-100 днів [25, с. 150].

Ключовим економічним параметром бізнес-процесу є витрати на реалізацію, що утворюють його собівартість, яка в свою чергу переноситься на собівартість продукції/послуг. При цьому головна мета перетворення бізнес-процесів за допомогою реінжинірингу – це, перш за все, оцінка перекриття кумулятивного зниження собівартості бізнес-процесу за рахунок реінжинірингу із загальними витратами на його проведення, що можна виразити формулою:

$$V_{pbn} < V_{bn0} - V_{bn1} \quad (2.1)$$

де V_{pbn} – сумарні витрати на проведення реінжинірингу;

V_{bn0} – витрати бізнес-процесу до проведення реінжинірингу;

V_{bn1} – витрати бізнес-процесу після проведення реінжинірингу.

Перехід до процесного управління підприємствами пропонується виконувати у наступний спосіб: ідентифікація бізнес-процесів підприємства, опис та моделювання їх поточного стану; розробка системи менеджменту бізнес-процесів із зазначенням основних управлінських дій; оцінка бізнес-процесів підприємства; ідентифікація невідповідностей та встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; вибір методів поліпшення та їх реалізація; моделювання бажаного стану бізнес-процесів; формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. [25, с.10].

Стратегічна невирішеність проблеми організації відтворення людських ресурсів на внутрішньому ринку праці спроможна застопорити основний бізнес-процес, оскільки його підтримання можливе лише до моменту досягнення певного рівня чисельності та структури зайнятих, витрат на персонал.

Новітнім методом вирішення організації процесів відтворення людських ресурсів на внутрішньо корпоративному ринку праці може стати комплексний реінжиніринг HR-бізнес процесів [11].

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення корінних поліпшень в критично важливих напрямках економічного зростання [26].

Термін «реінжиніринг» був уведений в практику та науку менеджменту М.Хаммером та Дж.Чампі, в другій половині 1990-х років, які визначили його як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Реінжиніринг передбачає зміну базових принципів організації підприємства і орієнтацію не на функції, а на процеси. Очевидно, що в конкретний процес може бути залучено багато функцій, наприклад, процес забезпечення організації людським ресурсом передбачає послідовне виконання функцій планування потреб у працівниках, аналіз робіт з визначенням необхідних компетентностних профілів, пошук кандидатів з різних ресурсів, відбір найкращих з них, укладання трудових договорів, адаптаційне навчання, тощо [27].

Реінжиніринг дозволяє вирішити наступні управлінсько-організаційні завдання:

- скоротити час прийняття рішень на конкретному етапі життєвого циклу товару (послуги);
- знизити матеріальні витрати та / або трудомісткість продукції;
- скоротити тривалість циклу впровадження нової продукції.

Реінжиніринг бізнес-процесів може бути застосований і в процесах відтворення людських ресурсів, оскільки останні мають аналогічні характеристики класичним етапам життєвого циклу товару, під яким розуміється сукупність взаємопов'язаних процесів створення та послідовної зміни стану продукції або ресурсів від формулювання вимог до них і до завершення їх споживання. Етап життєвого циклу товару слід відмежовувати від «етапів життєвого циклу організації» для адекватного перенесення методологічних аналогій в сферу відтворення людських ресурсів [35].

В модель реінжинірингу людських ресурсів варто інтегрувати основні етапи життєвого циклу кінцевого продукту/послуги підприємства, продемонструвавши точки взаємодії двох циклів – відтворення людських ресурсів та виробництва товару / послуги (рис. 2.1.).

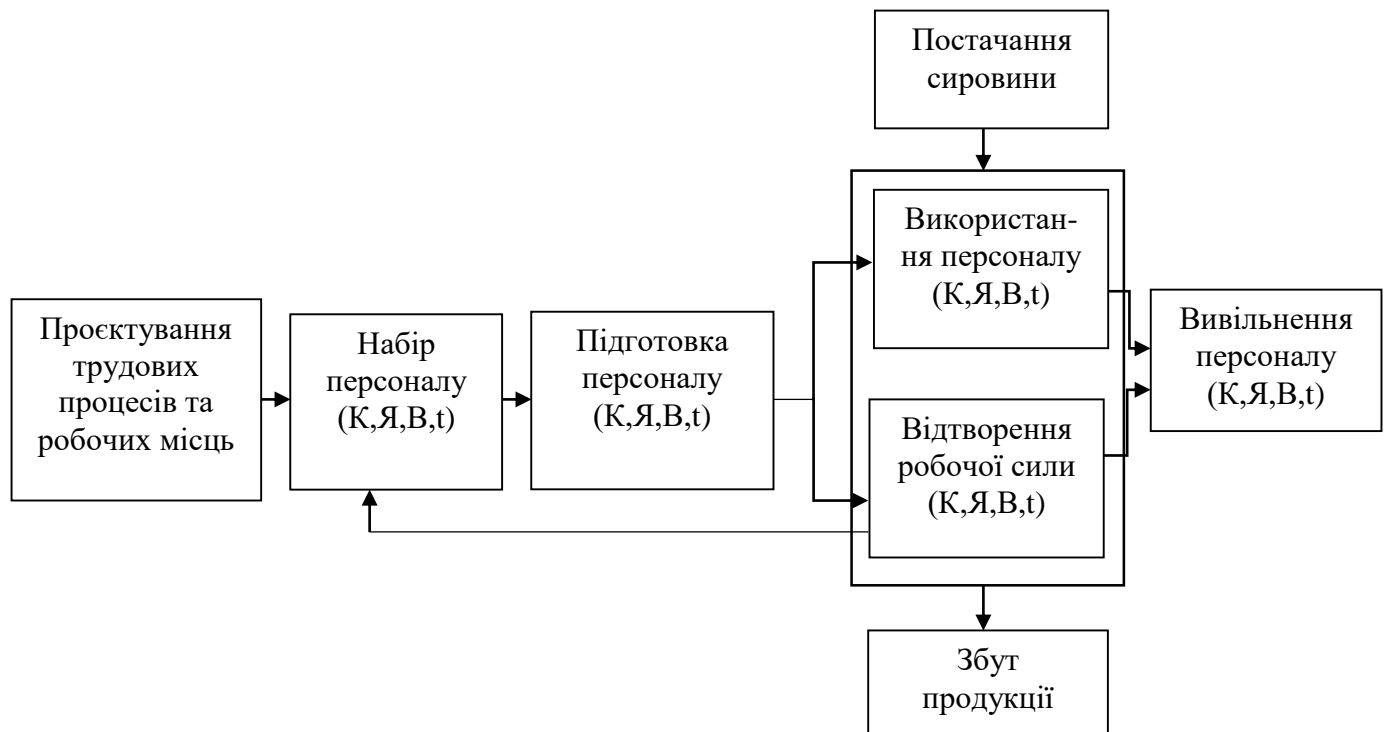


Рис. 2.1. Реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [37]

Як видно з наведеної на рис. 2.1. моделі, в процесі відтворення персоналу підприємства виникає п'ять основних типів взаємодії:

1. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на вході (набір персоналу – використання персоналу), позначимо його $F_{вх} - F$;
2. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на виході (використання персоналу – вивільнення), позначимо його $F - F_{вих}$;
3. Взаємодія з етапом життєвого циклу продукту/послуги на вході (постачання – використання персоналу), позначимо його $F_{вх\ вп} - F$;
4. Взаємодія з етапом життєвого циклу продукту на виході (використання персоналу – збут продукції), позначимо його $F - F_{вх\ вп}$;
5. Взаємодія між елементами всередині самого етапу життєвого циклу персоналу (використання персоналу – відтворення робочої сили), позначимо його $F - f$.

Таким чином, запропонований порядок реінжинірингу персоналу підприємства включає в себе наступну послідовність дій:

1. Обирається та обґрунтовується склад показників, які характеризують процес відтворення персоналу.
2. На основі реінжинірингової моделі визначаються типи зв'язків між функціями у процесі відтворення персоналу.
3. В залежності від груп показників і типів зв'язків між функціями виділяються чинники процесу відтворення персоналу.
4. В ході аналізу діяльності конкретного підприємства визначається, які параметри процесу відтворення персоналу і в якому напрямку треба змінити.
5. Здійснюється підбір методів реінжинірингу, потенційно здатних змінити кількісні, якісні чи витратні параметри відтворення персоналу в необхідному напрямку [37].

Запропонований підхід носить методичний характер і модифікується за такими основними напрямками: по-перше, можна істотно розширити перелік

факторів, включених в аналіз етапів життєвого циклу як персоналу, так і продукту (послуги); по-друге, при аналізі можна виділяти в кожному етапі життєвого циклу підетапи, а також збільшити число цих підетапів; по-третє, аналогічний підхід може бути застосований і по відношенню до конкретного етапу життєвого циклу персоналу. Наприклад, при аналізі процесу набору цей етап життєвого циклу розбивається на окремі функції (визначення потреб, вибір джерел пошуку персоналу, поширення інформації, відбір за резюме тощо), а потім досліджуються зв'язки між цими функціями [36].

Покращення якості персоналу при виконанні вимоги «нероздування» штату служби управління персоналом можливе за умови правильної побудови відповідного бізнес-процесу «підбір персоналу» з його чіткою регламентацією та автоматизацією частини найбільш наукоємних процедур.

Процедура «Провести підбір персоналу» передбачає 7 кроків:

- ідентифікуйте потребу щодо прийняття на роботу нового працівника;
- сформулюйте критерії для відбору (компетентності) потрібного працівника та компенсаційний пакет (умови оплати праці, системи преміювання, соціальний пакет) для кандидата;
- визначте джерела пошуку персоналу та відповідну рекламу вакансії;
- проведіть аналіз отриманих резюме / анкет кандидатів;
- проведіть перевірку професійних компетентностей кандидатів;
- проведіть оцінку особистісних компетентностей кандидатів;
- оберіть найкращого кандидата за встановленими критеріями;

Відповідно до цього алгоритму процес «Відбір персоналу» можна описати моделлю, представленою на рис 2.2.

В умовах оптимізації персоналу перевагу в джерелах відбору персоналу слід віддавати внутрішнім джерелам, шукаючи шляхи переведення, ротацій у відповідності до вимог компетентнісного профілю та бажань самих працівників.

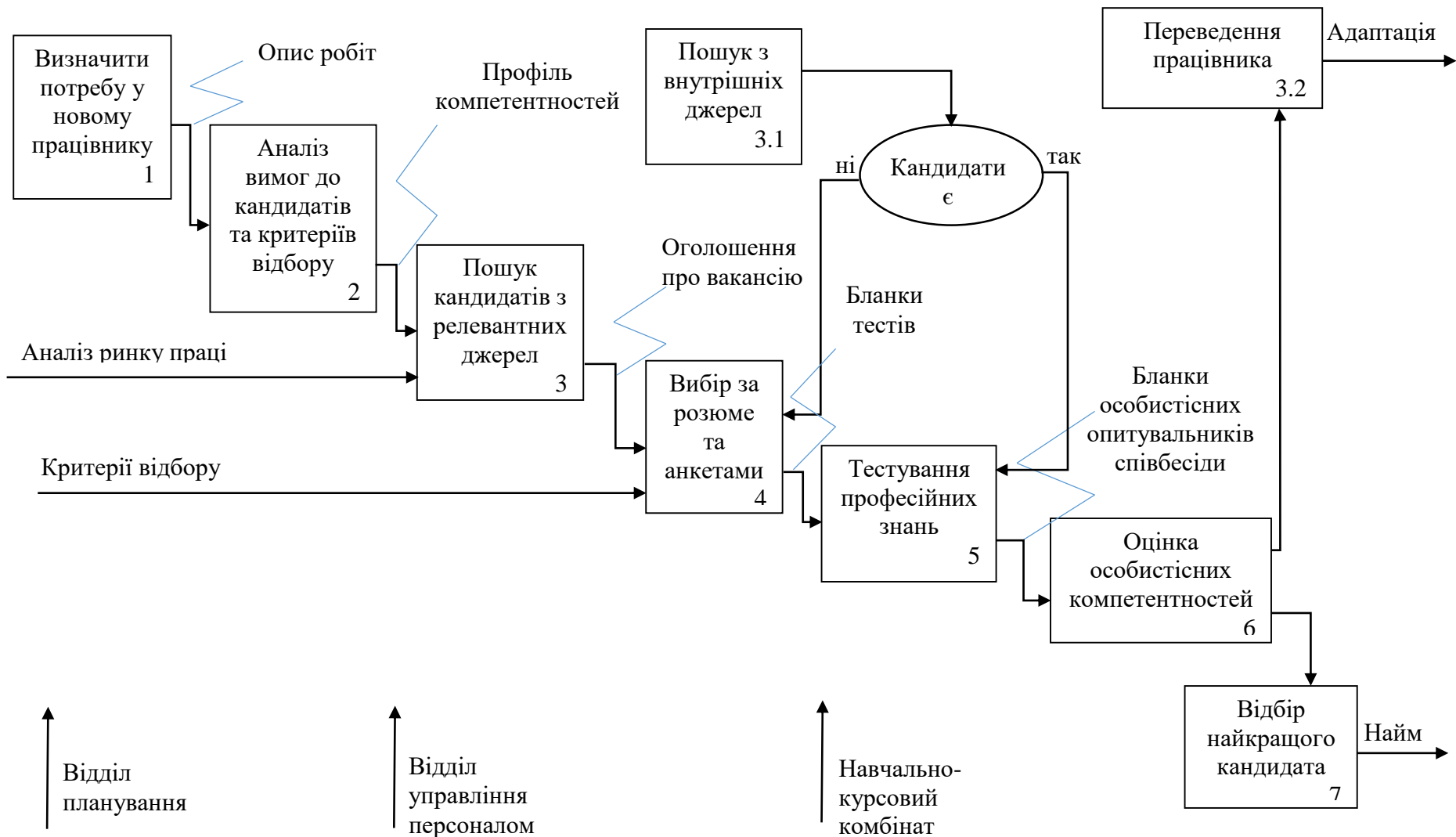


Рис. 2.2. Модель бізнес-процесу «Відбір персоналу»
 Джерело: побудовано на основі [46]

Для забезпечення досягнення мети «підбір якісного персоналу» особливі вимоги висуваються про процедур та технологій оцінювання компетентностей кандидата. За умови недопущення роздування штату служби управління персоналом технології оцінювання кандидатів мають бути максимально автоматизованими та зручними для використання лінійними керівниками. Це завдання можна виконати, використавши програмні технології тестування, наявні в Навчально-курсівому комбінаті. Для подальшого проведення тестування керівникам за основними функціональними напрямками потрібно створити базу тестів, спрямованих на оцінку професійних знань та навичок. Створені та автоматизовані в навчальному програмному забезпеченні бази тестів можуть використовуватись і в процедурах атестації персоналу, при проведенні кваліфікаційних екзаменів.

2.2. Інформаційна модель мотивації персоналу

Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають

мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб [38].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо) [39].

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [28].

Слід розрізнати поняття «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», останнє має ширший зміст. Праця — це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність — це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес [29].

Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. У цьому випадку буде максимально повно виконуватися один з принципів – принцип залучення персоналу. Принцип «залучення» застосовується, коли керівництво вважає необхідним, щоб потенційний працівник склав «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючій команді.

Якщо розглядати мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Обидва ці види мотивації застосовуються для успішного функціонування підприємства та його розвитку. Як правило, ці види мотивації застосовуються спільно. В залежності від рівня управління і поставлених цілей мотивації, співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється. Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого працівника або групи працівників. На

рівні мотивації всього колективу організації він застосовується рідше, так як є малоефективним [40].

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найбільш часто його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, тому що дозволяє «сформувати» причетність кожного працівника до організації [24].

На рис. 2.3. наведено узагальнену схему співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації [28].

Виходячи з даних теорій, провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

1. Інтелектуальні мотиви. До цієї групи можна віднести інтелектуальний саморозвиток, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей. \

2. Матеріальні мотиви – одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, надбавки).

3. Моральні мотиви. Прикладом таких мотивів є визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.

4. Статусні мотиви пов'язані з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою [24].

Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

– по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

- по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

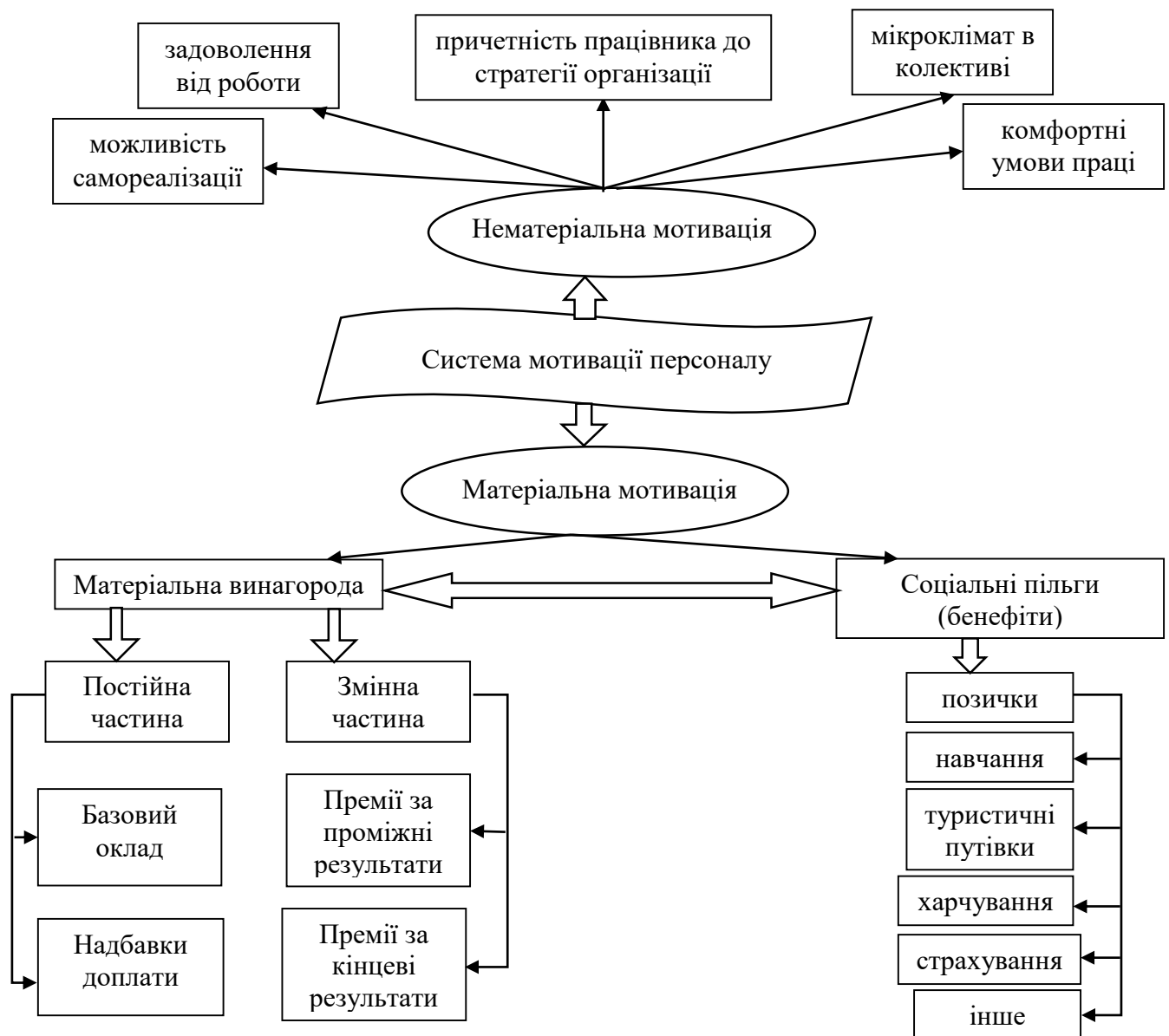


Рис. 2.3. Система мотивації персоналу

Джерело: побудовано на основі [28]

Мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Враховуючи те, що на мотиваційні настановлення працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою мають бути створені відповідні служби мотивації або принаймні призначені відповідні фахівці.

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність [29].

Для того, щоб людину спонукати до діяльності, потрібен цілий спектр спонукальних впливів. У тому числі інформування, тобто повідомлення, в ім'я чого людина має діяти, займає важливе місце. Це пов'язано з тим, що людина, перш ніж діяти, хоче переконатися, що потрібно зробити і чи зуміє вона це робити. Ніхто не почне діяти, якщо вважати, що діяти або не варто, або неможливо. Цю залежність польський психолог Томашевський висловив формулою:

$$D=f(VP), \quad (2.2)$$

за якою рішення, що призводить до дії, є функцією (f) цінності мети (V) та ймовірності її реалізації (P).

У формулі Томашевського відображена дуже проста, але важлива думка: щоб спонукати людину до потрібної діяльності, слід передусім проінформувати її про мету та ймовірність її досягнення.

Індивідуальний підприємець Дронов А.В. запропонував таку формулу мотивації співробітників:

$$P_{mc}=3P*BB*33*AP, \quad (2.3)$$

де P_{mc} – рівень мотивації співробітника;

$3P$ – значення роботи для цього працівника;

BB – відсоток вкладу роботи співробітника у виконаній або завершеній роботі;

33 – зворотній зв'язок;

AP – автономність роботи.

Оцінка рівня мотивації співробітника провадиться з фактичних дій співробітника, умов роботи та якості управління [30].

Формула нематеріальної мотивації за Дроновим виглядає так:

$$КНМП = (P_{mn} * 0,01) * ВГ, \quad (2.4)$$

де $КНМП$ – коефіцієнт нематеріальної мотивації працівника

P_{mn} – рівень мотивації працівника

$ВГ$ – витрачені гроші

Якщо коефіцієнт нематеріальної мотивації співробітника більше витрачених грошей у 3 і більше разів, тоді нематеріальна мотивація справді є мотивуючим фактором у роботі. Бо тільки у мотивованих співробітників будь-який подарунок викликає позитивні емоції.

Якщо коефіцієнт нематеріальної мотивації співробітника менше 100 одиниць, то ця «нематеріальна мотивація» (витрачені гроші, на...) викликає лише негатив у співробітників.

2.3. Розробка системи нематеріального мотивування персоналу

Сучасні підприємства зацікавлені, щоб у складі персоналу все більше місце займали працівники з аналітичними здібностями, схильні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Одним з факторів успіху є впровадження нових методів мотивації.

Діяльність підприємства апріорі не може бути успішною, якщо її персонал безпосередньо не зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів і не налаштований на продуктивну працю.

Лише 19% підприємств регулярно проводять заходи, направлені на підтримку персоналу та членів їх родин. При цьому 43% підприємств роблять це епізодично, а ще 38% лише зараз планують впровадження подібних ініціатив. Мотивація праці на підприємстві — це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Однак кінцевим результатом мотивації є досягнення стратегічної мети і задоволення потреб підприємства [42].

В багатьох наукових джерелах мотивація розглядається лише з боку фінансового стимулювання працівників організації. Так, Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники трудяться лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб.

На жаль, в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, роблячи основний акцент на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від успіхів структури на ринку. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації.

Нематеріальна мотивація на підприємстві – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи [43].

Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь

працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі.

Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами [41].

На сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів. Тому що, нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури підприємства, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм. Тож, ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який ураховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Виходячи з того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, треба брати до уваги відмінність їх стимулювання.

Таблиця 2.2

Методи нематеріальної мотивації персоналу

№	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	2	3	4	5
1	Можливість кар'єрного зростання	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує товариству кадровий резерв	Існує ризик демотивації у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрою драбиною	Метод не є ефективним для досліджуваного товариства в тому випадку якщо керівництво заощаджує на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників
2	Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє працівникам працювати у зручний для них час (за умови, що процес роботи не порушується)	Можливі певні складнощі щодо погодження часу роботи між відділами	Лояльність людей може зрости декілька разів, але потрібен підвищений контроль за виконанням всього обсягу робіт
3	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Гарний метод мотивації для персоналу, що цінить вільний час
4	Нагадування працівникові про авторство реалізованого їм проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може привести до їх демотивації	Суттєво покращує результати, підвищує відповідальність працівників
5	Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає суттєві витрати	Слугує сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний доки є потреба у новому обладнанні технології
6	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	У випадку суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Ефективний виключно за умови наявності чесних партнерських відносин у колективі, тобто передбачає створення корпоративної культури на товаристві

Продовження табл. 2.2				
1	2	3	4	5
7	Проведення змагань/конкурсів/ май стер-класів «Кращий професії»	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Дуже ефективний метод за умови об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
9	Видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7-8	Є логічним продовженням заходів, зазначених у п.п. 7-8	Беззаперечна ефективність методів за умови наявності коштів на додаткові витрати
10	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду односторонців	Потребує матеріальних витрат	Відмінний метод напрацювання корпоративного духу колективу
11	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
12	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	Вимагає великих матеріальних витрат	Має застосовуватись вибірково, але з наявністю чітких критеріїв та фінансових можливостей товариства

Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації. Професійний та творчий розвиток кадрових ресурсів в умовах переходу на інноваційний шлях розвитку, реалізація його потенціалу має забезпечити стабільний та стійкий розвиток підприємства, де співробітники є основою підтримки конкурентоздатності [31].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків). Ключовим економічним параметром бізнес-процесу є витрати на реалізацію, що утворюють його собівартість, яка в свою чергу переноситься на собівартість продукції/послуг. При цьому головна мета перетворення бізнес-процесів за допомогою реінжинірингу – це, перш за все, оцінка перекриття кумулятивного зниження собівартості бізнес-процесу за рахунок реінжинірингу із загальними витратами на його проведення.

2. Реінжиніринг передбачає зміну базових принципів організації підприємства і орієнтацію не на функції, а на процеси. Очевидно, що в конкретний процес може бути залучено багато функцій, наприклад, процес забезпечення організації людським ресурсом передбачає послідовне виконання функцій планування потреб у працівниках, аналіз робіт з визначенням необхідних компетентностних профілів, пошук кандидатів з різних ресурсів, відбір найкращих з них, укладання трудових договорів, адаптаційне навчання, тощо.

3. Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.

4. На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Автоматизація бізнес-процесів оцінки персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у ході реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для ухвалення подальших управлінських рішень [34].

Результати оцінки персоналу служать підставою для ухвалення управлінських рішень щодо:

- якості професійної підготовки і виявлення потреби в навчанні;
- необхідності ротації кадрів;
- формування кадрового резерву і кар'єрного планування.

Крім того, на основі оцінки створюється прозора система мотивації персоналу на досягнення результатів.

Серед основних видів оцінки персоналу зазначено такі:

1. Метод письмових характеристик – опис сильних і слабких сторін діяльності співробітника. Часто застосовується на співбесідах, особистих бесідах з керівництвом. Носить суб'єктивний характер. Не піддається вимірюванню.

2. Ранжирування – це визначення порядку розташування співробітників у списку. Кожен співробітник оцінюється методом письмових характеристик. Застосовується при виборі кандидата на посаду (серед претендентів кадрового резерву). Носить суб'єктивний характер. Цей метод має безліч різновидів, наприклад, метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати

діяльності підрозділу. Для цього вибирають 10 % кращих працівників, 20 — добрих, 40 % — середніх (рис. 3.1.).

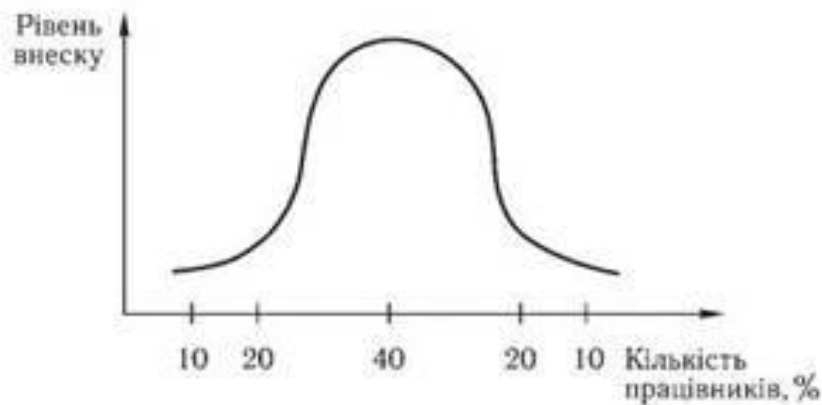


Рис. 3.1. Розподіл працівників залежно від їхнього трудового внеску

Джерело: складено автором на основі [44]

3. Метод парних порівнянь – почергове порівняння оцінюваних співробітників один з одним (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця парних порівнянь

В порівнянні з	А Іван	В Ігор	С Олег	Д Павло	Е Євген
А Іван	-	0	0	0	0
В Ігор	1	-	0	1	0
С Олег	1	1	-	1	1
Д Павло	1	0	0	-	1
Е Євген	1	1	0	0	-

Схема такого виду ранжирування полягає в розміщенні імен працівників у спеціальні картки, часто звані «матрицями парних порівнянь», і порівнянні їх

попарно з встановленим критерієм. Якщо діяльність співробітника краще, ніж діяльність того, з ким порівнюють, він отримує «1», якщо гірше, то «0». Потім підраховується число раз, коли працівник був кращим в парі, і на цій підставі виводиться рейтинг оцінюваних співробітників.

4. Графічна шкала оцінок. Суть методу полягає в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь, яка є континуумом точок (рис. 3.2.):

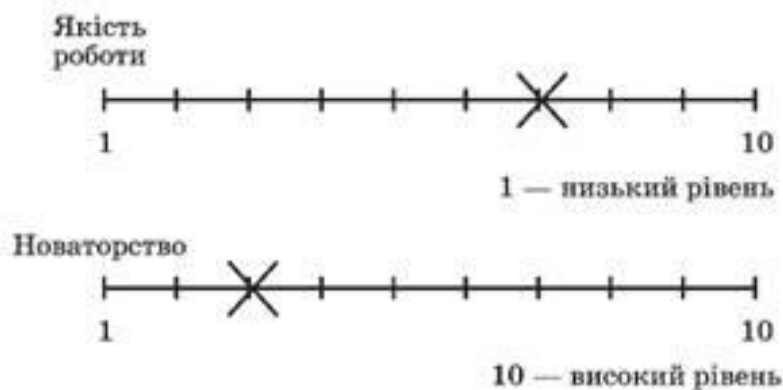


Рис. 3.2. Оцінка працівників за показниками якості роботи та новаторством
Джерело: складено автором на основі [44]

На прикладі видно, що показник «якість роботи» в окремого працівника ближче до високого — приблизно 7 балів, тоді як показник «новаторство» перебуває на низькому рівні — 3 бали [44].

5. Рейтингова шкала оцінок. Це найбільш популярний метод оцінки. У рейтинговій шкалі визначаються різні рівні ефективності виконання роботи або володіння навиком, і кожному з цих рівнів привласнюється певний бал.

6. Оцінка методом 360° – систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи) від певного кола осіб, зацікавлених у його роботі (наприклад, від клієнтів). Оцінюваний співробітник і сам бере участь в опитуванні. Це потрібно, щоб порівняти оцінку, поставлену в самоопитуванні, і

ту, що була отримана як результат зворотного зв'язку. Це важливо, оскільки співробітники, які мають середні показники, схильні завищувати свої компетенції, а ті, хто працює продуктивно, навпаки, занижують, оскільки їм властивий перфекціонізм та вимогливість до себе.

Таблиця 3.2

Анкета оцінки персоналу методом 360 градусів: зразок

№	Питання	Відповіді					
		1	2	3	4	5	6
1	Здатний при необхідності приймати та відстоювати непопулярні рішення						
2	У разі появи проблем із клієнтом вирішує їх самостійно, прагнути слідувати це якнайшвидше						
3	Розуміє, що ефективність роботи підлеглих залежить від їхнього керівника, прагне виправити ситуацію і запобігти її появі в майбутньому						
4	При обґрунтуванні рішення розглядає як плюси, так і мінуси, правильно розраховує ресурси						
5	Підвищує кваліфікацію лише тоді, коли це пропонує керівник чи відділ розвитку персоналу						
6	При розстановці пріоритетів враховує те, що важливо для бізнесу і складно у використанні, тому таку роботу намагатися робити сам, а решту делегує підлеглим.						
7	З появою проблем прагне подолати їх самостійно, знаходить кілька варіантів вирішення, вмie обґрунтувати плюси та мінуси кожного з них						

Оцінка 360 градусів називається так, оскільки професіоналізм та особисті якості людини оцінюють різні люди із різними статусами. Кількість учасників опитування може становити від 4 до 15 осіб. Це ті люди, які у процесі роботи спілкуються з об'єктом опитування найчастіше. Перед тим, як роздавати їм опитувальники, слід переконатися, що їхнє ставлення до об'єкта анкетування неупереджене [45].

7. Оцінка результатів праці (управління по цілях). Оцінка в цьому випадку робиться не на основі особових якостей і потенціалу співробітника, а на основі

оцінки результатів його діяльності по заздалегідь установленим параметрам і з використанням кількісних методик. Формалізований підхід до оцінки результатів діяльності дозволяє створити алгоритм, який точно визначає прозмір матеріальної винагороди, що залежить від результатів праці. Причому впровадження кількісних методик оцінки і встановлення прямої взаємозалежності з системою оплати праці самі по собі здатні принести практичну користь організації.

8. Поведінкові рейтингові шкали (BARS). Метод використовується для оцінки відповідності поведінки співробітників встановленим нормам і стандартам, прийнятим у компанії. Як правило, даний метод застосовується для оцінки тих категорій співробітників, поведінка яких визначає успішність їх роботи (наприклад, обслуговуючий персонал).

9. Ассесмент-центр. Оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Пропонуються завдання з метою надання рівних можливостей для прояву сильних і слабких сторін співробітників. За кожним учасником закріплений експерт, який докладно фіксує поведінку свого підопічного щодо проявів певної компетенції.

10. Атестація-процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних і ділових навиків, розуміння співробітником своїх цілей, завдань та функцій, а також визначення ступеня ефективності їх виконання. Атестація - найобширніший вид оцінки, оскільки при атестації оцінюються абсолютно всі компетенції співробітника.

Щоб дійсно оцінити персонал компанії та кадровий потенціал, потрібно заміряти, проаналізувати, співвіднести цілий комплекс параметрів. Це практично неможливо реалізувати не автоматизованому варіанті.

Комплексна система оцінка персоналу, окрім вимірювання особових і професійних якостей, повинна включати:

- оцінку знань, навиків, різних поведінкових індикаторів, прямо або побічно пов'язаних з виконанням посадових обов'язків (тобто оцінку професійних компетенцій);
- оцінку професійної надійності персоналу. До даної категорії відносяться, в першу чергу медичні і психофізіологічні вимірювання та побудовані на їх основі прогнози;
- оцінку за допомогою соціометричних методів, що дозволяють оцінити позицію і авторитет працівника в колективі;
- оцінку ключових показників, які ув'язуються з системою мотивації і оплати праці та, по суті, є індикаторами ефективності співробітників.

3.2. Реалізація кадрової політики та мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Кадрова служба організації – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом з зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби полягає у тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на державному, так і на територіальному рівні [47].

Основними функціями кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Третя функція - раціональне використання кадрів на виробництві, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

Об'єктом кадрової служби є персонал. Суб'єктами кадрової служби є працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами.

Структура і штати кадрової служби визначаються відповідно до складу апарата управління і нормативів чисельності фахівців і з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва.

До складу кадрової служби входять підрозділи (сектори, бюро, групи) прийому, звільнення, обліку, по роботі з робітниками та службовцями, керівниками і фахівцями. Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Кожне підприємство обов'язково проводить кадрову діяльність в межах своєї загальної стратегії розвитку. Це стосується підприємств будь-якої форми власності [48].

ПАТ «Запоріжсталь» – український металургійний комбінат у Запоріжжі, одне із містоутворюючих підприємств. Є одним із найбільших металургійних підприємств Європи та входить до групи Метінвест (з 2011). Спеціалізація комбінату – сталевий гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист, рулон з вуглецевих та низьколегованих сталей, а також сталева стрічка, чорна жерсть, гнучий профіль. «Запоріжсталь» експортує свою продукцію у понад 50 країн світу. У тому числі Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія. Стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетні завдання:

1. залучення кваліфікованої молоді;
2. забезпечення наступності фахівців;
3. вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;

4. створення дієвого резерву керівників і фахівців;
5. вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
6. підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

У 2015 році на «Запоріжсталі», в рамках програми з підвищення ефективності виробництва вперше стартував проєкт «Молоді лідери», в якому взяли участь 140 молодих співробітників комбінату. Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проєкту молодь комбінату запропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства [32].

На комбінаті діють різні системи мотивації персоналу, засновані на залученні працівників до системи подання пропозицій та роботі команд безперервного вдосконалення. Крім того, кожен працівник сам впливає на рівень свого прибутку: на підприємстві діють мотиваційні програми. Комбінат не просто гарантує роботу та повний соціальний пакет – він дає можливість розвиватися та рости.

Соціальні програми:

1. Здоров'я та відпочинок. Для працівників комбінату організовано медичне обслуговування у лікарнях та поліклініках міста, їх забезпечують медикаментами.

Оздоровлення робітників із компенсацією більшої частини вартості путівки за рахунок комбінату здійснюються у санаторії на острові Хортиця та в пансіонаті Металург та на базі відпочинку Мрія у Приморську.

2. Турбота про ветеранів. Щокварталу їм виплачують додаткову пенсію. Надають і матеріальну допомогу до свят. Ветеранам комбінату надають медичну допомогу та компенсують вартість медикаментів. Ветерани також мають можливість відпочивати у санаторії комбінату на острові Хортиця.

3. Робочий побут. На комбінаті заплановані ремонт та облаштування побутових відвідувань. На роботу та з роботи співробітників із віддалених районів міста возять на службових автобусах. Цього року додали ще один маршрут. Нині їх 39.

У 2012 році топ-менеджмент «Запоріжсталі» поставив за мету залучити співробітників до системного пошуку рішень виробничих завдань. І тому впровадили систему подачі пропозицій (СПП), суть якої полягає у заохоченні працівників, які пропонують корисні підприємствам ідеї. Пропозиції можуть стосуватися як збільшення продуктивності агрегатів, поліпшення якості, зниження споживання енергоресурсів, так і того, що не дає прямого економічного ефекту – наприклад, техніки охорони праці або зниження впливу на довкілля. Співробітники аналізують існуючі проблеми та пропонують свій варіант вирішення, розраховуючи можливий економічний ефект.

Після системою подання пропозицій на комбінаті ініціювали мотиваційні програми. Наприклад, за рік на підприємстві стартував щоквартальний конкурс з енергозбереження із призовим фондом 30 тис. гривень. Залежно від місця можна було заробити від 2 до 10 тис. грн.

Для того, щоб залучити максимальну кількість працівників до процесу модернізації, на «Запоріжсталі» у всіх цехах розмістили спеціальні «скриньки ідей» – свого роду «поштові скриньки» для інноваційних пропозицій. За кожен такий лист на підприємстві платили 50 гривень. Можна подавати будь-яку

кількість ідей та вносити пропозиції, які не прораховані у деталях. Якщо в ідеї бачать перспективу, залучають до розрахунків інженерів та економістів. «Пропозиції з великим економічним ефектом переважно надходять від інженерно-технічних працівників, від начальників цехів – тих, хто масштабніше бачить всю картину виробництва. В основному СПП представляє команду авторів, рідко коли пропозиція розписана одним працівником», – розповідає Володимир Бірюков, начальник відділу безперервного вдосконалення ПАТ «Запоріжсталь».

Ще на підприємстві впровадили програму трудового суперництва – кожен цех отримує рейтинг, який залежить від кількості прийнятих до впровадження пропозицій.

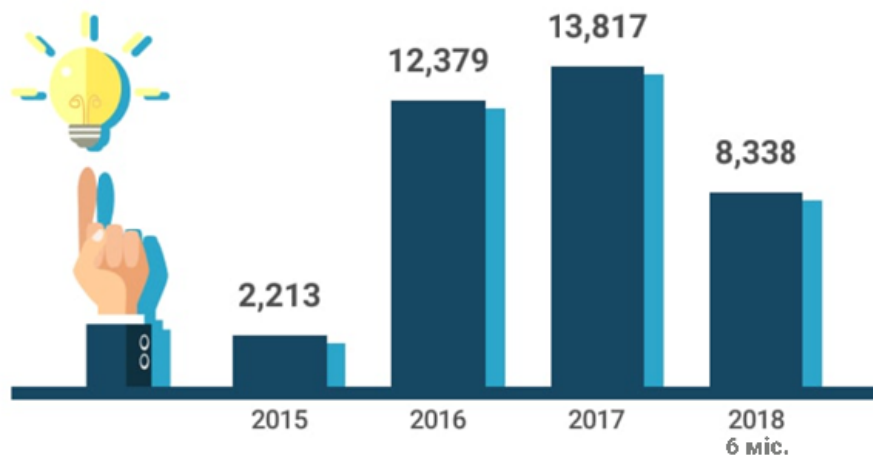


Рис. 3.3. Кількість поданих пропозицій (шт.) в період з 2015 до середини 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [33]

У 2015 році працівники подали 2,2 тисячі пропозицій, а у 2016 році кількість ідей зростає у 6 разів. Цього року, схоже, плани топ-менеджменту залучити до удосконалення меткомбінату всіх співробітників реалізуються – за півріччя 2017 року внесли 8,3 тис. ідей. Зазначу, що на Запоріжсталі працює 10 тис осіб.

Найрезультативніші ідеї підприємство отримало в перші роки дії програми, потім якість почала поступатися кількістю. Тому на підприємстві переглянули систему фінансового заохочення: автор ідеї отримує 10% від заощадженої комбінату суми.

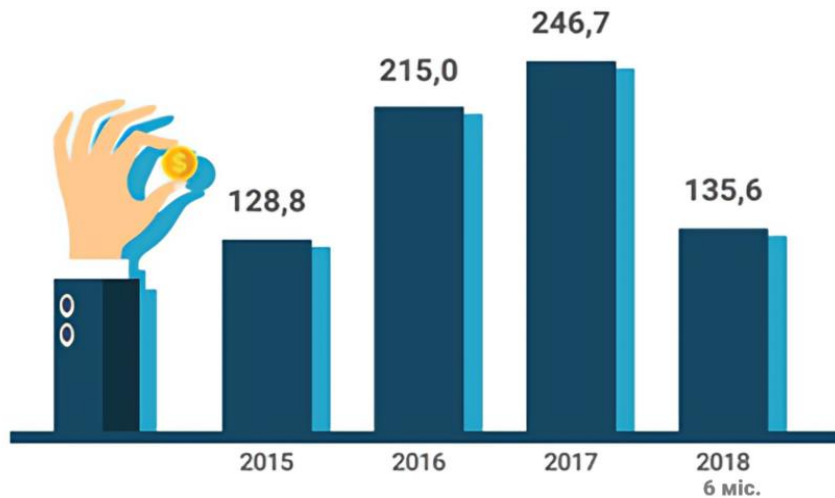


Рис. 3.4. Кількість заощаджених грошей (млн. грн.) завдяки впровадженню програми

Джерело: складено автором на основі [33]

Наприклад, надійшла пропозиція, запровадження якої за розрахунками фахівців дозволить заощадити 2 млн. грн. Авторам тепер належить 200 тис. грн. Премію поділять на три частини. Спочатку виплатять аванс у 20% від загальної суми. Гроші, що залишилися, отримують після реалізації проекту та підтвердження економічного ефекту на практиці. У новій системі немає обмежень щодо виплат, тоді як раніше максимальна сума винагороди впиралася в планку 120 тис. грн [33].

3.3. Модернізація інформаційної автоматизованої системи управлінського підрозділу підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Для ПАТ «Запоріжсталь» була розроблена система для ведення обліку планових бюджетних витрат на персонал, відбору кадрів та для безлічі інших операцій під назвою «Інформаційна автоматизована система управління». Ця багатофункціональна експертна система розроблена на базі найбільшого у світі розробника програмного забезпечення для організацій – Oracle Corporation.

Автоматизована система обліку – це вдале поєднання професійних якостей і функцій користувача з інтелектуальними можливостями комп'ютерів, які дають можливість отримати необхідну для управління і оперативного контролю інформацію.

Програма дає змогу скласти план атестацій (у тому числі детальний із вказівкою пунктів або «предметів»), оцінювання (як регулярні, так і з урахуванням призначення випробувального терміну щойно прийнятих працівників) і простежити за його виконанням.

Автоматизована технологія призначення випробувального терміну й атестації під час прийняття або переведення співпрацівника. Перелік предметів (пунктів, питань) атестації, методів виставлення оцінки, різновидів атестації і самих оцінок (результатів) налаштовується користувачем відповідно до особливостей реалізації цього процесу на підприємстві. В особових даних співпрацівника подана історія вже проведених атестацій.

Передбачена гнучка система розподілу заробітку, схеми мотиваційних витрат, аналітичний облік за видами виробничої та комерційної діяльності підприємства.

За допомогою програми вирішуються такі задачі з оцінки персоналу:

1. Автоматизація більшості процесів оцінки персоналу; у тому числі ассесмента та атестації.

2. Оцінка кандидатів при відборі працівників на вакантні місця, проведенні кадрових конкурсів, ротації кадрів.
3. Оцінка ділових і емоційних взаємин колективі, виявлення неформальної структури колективу.
4. Формування професійної команди з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей кожного співробітника.
5. Прогнозування поведінки співробітників у типових ситуаціях для оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з їхньою діяльністю.
6. Моніторинг психологічного клімату в колективі при реалізації нових або ризикованих управлінських рішень.

Головне меню програми «Інформаційна автоматизована система управління персоналом» має вигляд (рис. 3.5.). На рисунку представлено різні опції та можливості програми:

- Ведення НСИ;
- Особиста картка;
- Особиста картка (архів);
- Планування бюджету витрат на персонал;
- Штатний розклад;
- Облік медоглядів;
- Атестація робочих місць;
- Реєстр обліку робочих місць;
- Лабораторія охорони наволишнього середовища;
- Ведення задачі «ЗАРПЛАТА»;
- Витрати на виробництво;
- Робота з архівом.

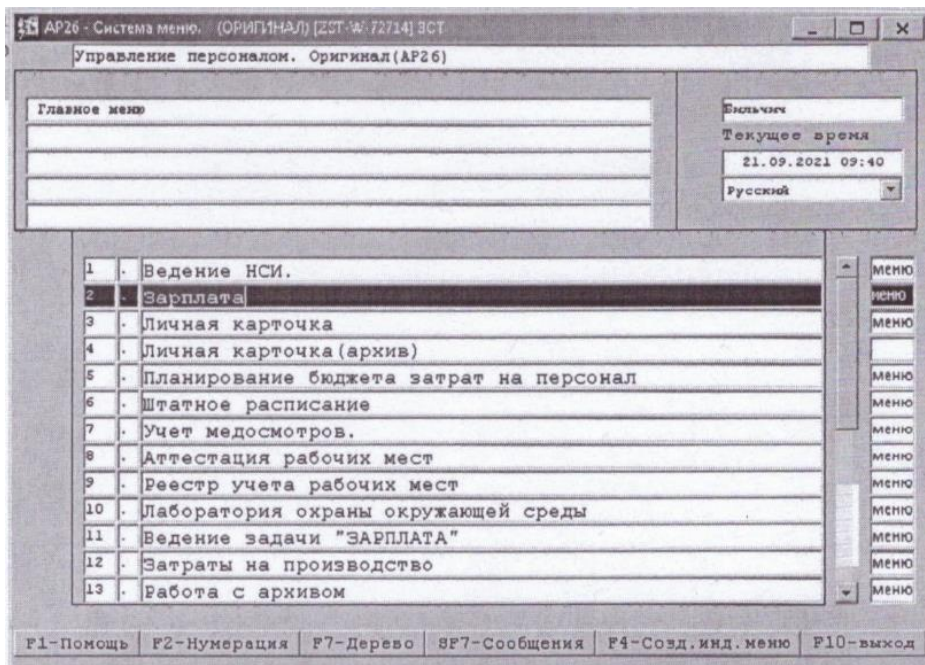


Рис. 3.5. Головне меню програми «Інформаційна автоматизована система управління»

У програмі можна ознайомитися з нормативно-довідковою інформацією та веденням довідника професій ділянцями комбінату (рис. 3.6.).

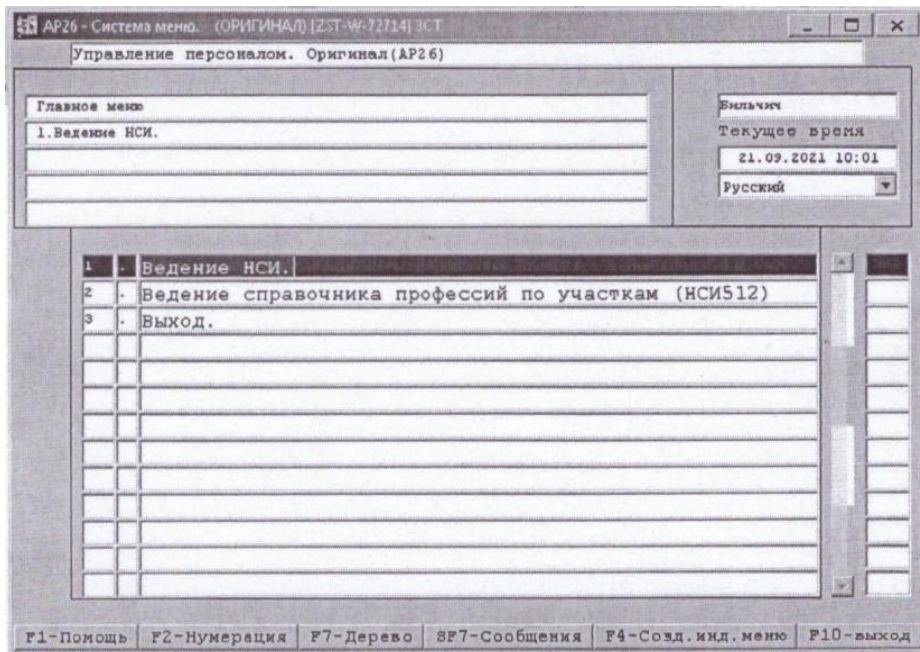


Рис. 3.6. Вкладка «Нормативно-довідкова інформація»

Табельний облік покликаний сприяти поліпшенню використання робочого часу та зміцненню трудової дисципліни. Дані табельного обліку необхідні для організації систематичної роботи зі зміцнення трудової дисципліни, нарахування заробітної плати, ведення звітності про чисельність персоналу та використання робочого часу.

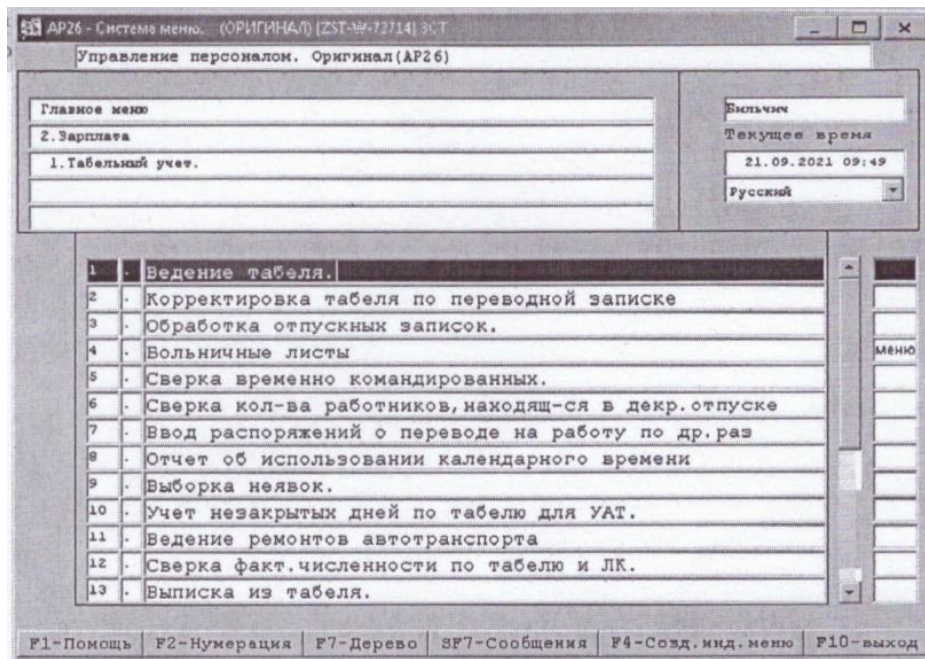


Рис. 3.7. Вкладка «Табельний облік»

Табельний облік має забезпечити:

- контроль своєчасності явки на роботу та звільнення з роботи, перебування персоналу на робочих місцях, на навчанні у відділі розвитку персоналу, відділі охорони праці та ін;
- достовірний облік фактично відпрацьованого часу за всіма категоріями працівників;
- облік працівників, які у відпустках, відрядженнях, відсутніх з тимчасової непрацездатності, виконують громадські обов'язки, відсутні з інших поважних причин;

- облік невиходів з неповажних причин (прогулів), запізнь та передчасних відходів з роботи, відсутності на робочому місці протягом зміни;
- отримання даних про спискову та середньооблікову чисельність та склад працюючих.

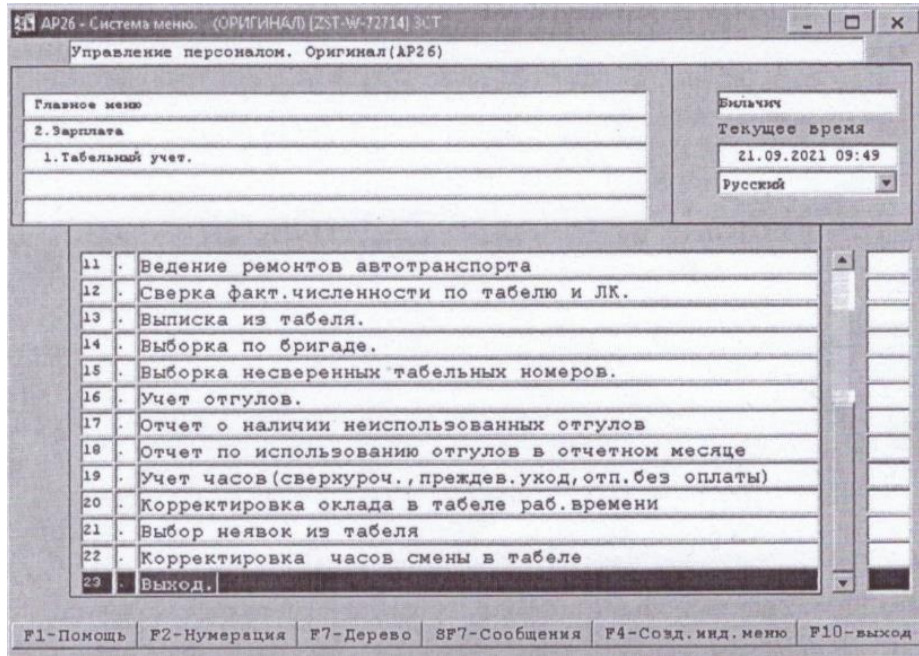


Рис. 3.8. Вкладка «Табельный облік» (продовження)

Вкладка «Обработка платіжних документів» включает в себе:

- перегляд списків на доплату;
- введення виплат готовими сумами;
- введення розпоряджень про переведення працювати по іншому розряду;
- введення розпоряджень щодо доплати за підвищений обсяг.

Всі ці процеси зрештою включаються у формування платіжних документів (рис. 3.9.).

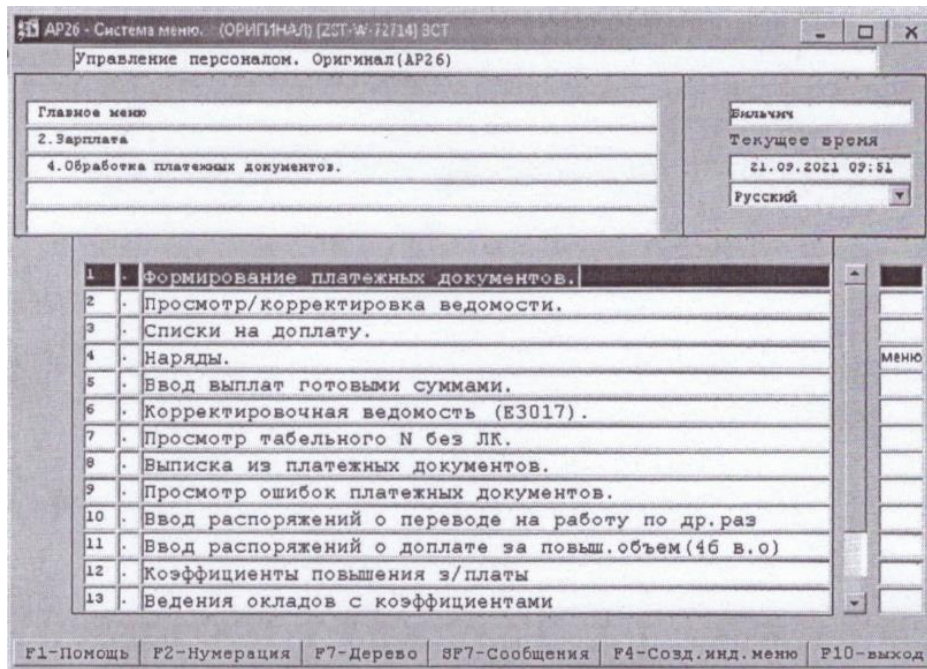


Рис. 3.9. Вкладка «Обробка платіжних документів»

Розділ «Премія» включає в себе розрахунок виробничої премії (рис. 3.10.) і премії за КПЕ (ключові показники ефективності).

1. Преміювання проводиться з метою матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці, зниженні собівартості та поліпшенні якості продукції, що виробляється.

2. З метою посилення мотивації працівників у рамках впровадження процесів безперервного вдосконалення, спрямованих на досягнення цілей з економічної ефективності, розробляються системи преміювання за виконання ключових показників ефективності.

3. Показники, розміри та умови преміювання, підстави для нарахування премії, передбачаються у цехових Положеннях, що розробляються за структурними підрозділами або загальнокомбінатівським Положенням.

4. Постановка цілей/розробка показників та умов преміювання проводиться на підставі актуальних стратегічних цілей комбінату, параметрів бізнес-плану на відповідний період, відображених у узгоджених картках

ефективності директорів за напрямами діяльності та начальників управлінь, безпосередньо підпорядкованих Генеральному директору.

5. Відповідальними за постановку цілей підлеглим керівникам та співробітникам шляхом каскадування та декомпозивання встановлених йому цілей (показників) преміювання є директори за напрямами діяльності та начальники управлінь, безпосередньо підпорядковані Генеральному директору.

6. Показники (мети, умови тощо) преміювання керівників переносяться у показники (мети, умови тощо) підлеглих керівників та співробітників шляхом каскадування чи декомпозивання.

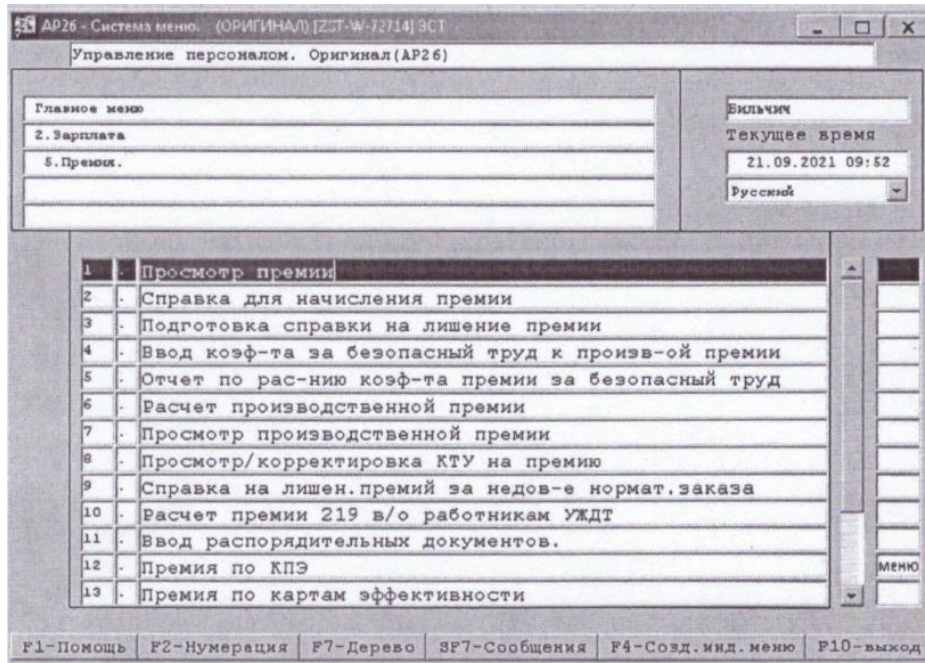


Рис. 3.10. Вкладка «Премія»

Ключові показники ефективності – показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства, підрозділу, ділянки, зміни, працівника, що використовується для моніторингу, оцінки та управління операційною ефективністю.

Завдання розрахунку премії за досягнення ключових показників ефективності складається з функціональних розділів, що визначають наступну послідовність дій (рис. 3.11.):

- введення фактичного значення показників;
- розрахунок відсотка премії за ключовими показниками ефективності;
- перенесення розрахованого відсотка премії за показниками ефективності в довідку для нарахування премії;
- розрахунок суми премії за КПЕ.

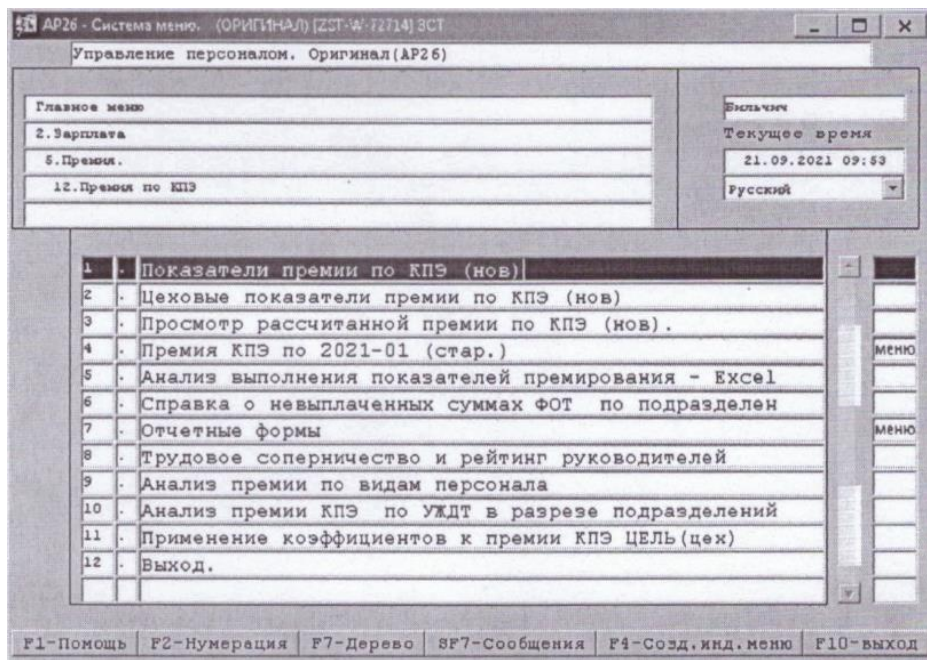


Рис. 3.11. Вкладка «Премія за КПЕ»

Преміювання працівників, яким встановлені КПЕ, проводиться за виконання планових значень та досягнення цільових значень КПЕ. Преміювання працівників проводиться щомісяця за результатами виконання планових та досягнення цільових значень КПЕ.

Для підвищення ефективності даної програми необхідно провести часткову модернізацію.

За допомогою модернізованої програми можна без проблем вести кадрову управлінську і облікову діяльність підприємства, підтримувати документування і автоматизацію процесу підбору і оцінки кандидатів, розробляти і застосовувати схеми фінансової мотивації працівників з використанням різних показників ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства.

Процес формування обліково-інформаційного забезпечення оплати праці полягає у виборі відповідних операцій у меню програмного комплексу та створенню за ними облікових документів (рис. 3.12.), при цьому існує два способи їх отримання:

- 1) введення даних в документ безпосередньо обліковим працівником;
- 2) коригування даних, які зазнали змін або відмінні від загальноприйнятих (наприклад, число відпрацьованих днів/годин, відпустки, лікарняні і т.д.).

Після введення первинної інформації або коригування нормативно-довідкової інформації здійснюється розрахунок заробітної плати шляхом вибору певної математичної функції в розрахунковій частині. Розрахункова частина має такий набір функцій: контроль вхідної інформації, розрахунок оплати праці за першу та другу половину періоду, розрахунок заробітної плати (нарахування), розрахунок утримань із заробітної плати відповідно до законодавства.

Для розрахунку й обліку заробітної плати програма автоматизована за такими параметрами: розробка схем мотивації працівників; облік результатів виробничої діяльності; автоматичний розрахунок широкого кола нарахувань – від оплати по окладу до оплати лікарняних і відпусток по середньому заробітку; гнучка настройка використовуваних нарахувань і утримань. При цьому здійснюється взаєморозрахунки з працівниками підприємства, а також облік витрат на оплату праці в складі собівартості продукції і послуг.

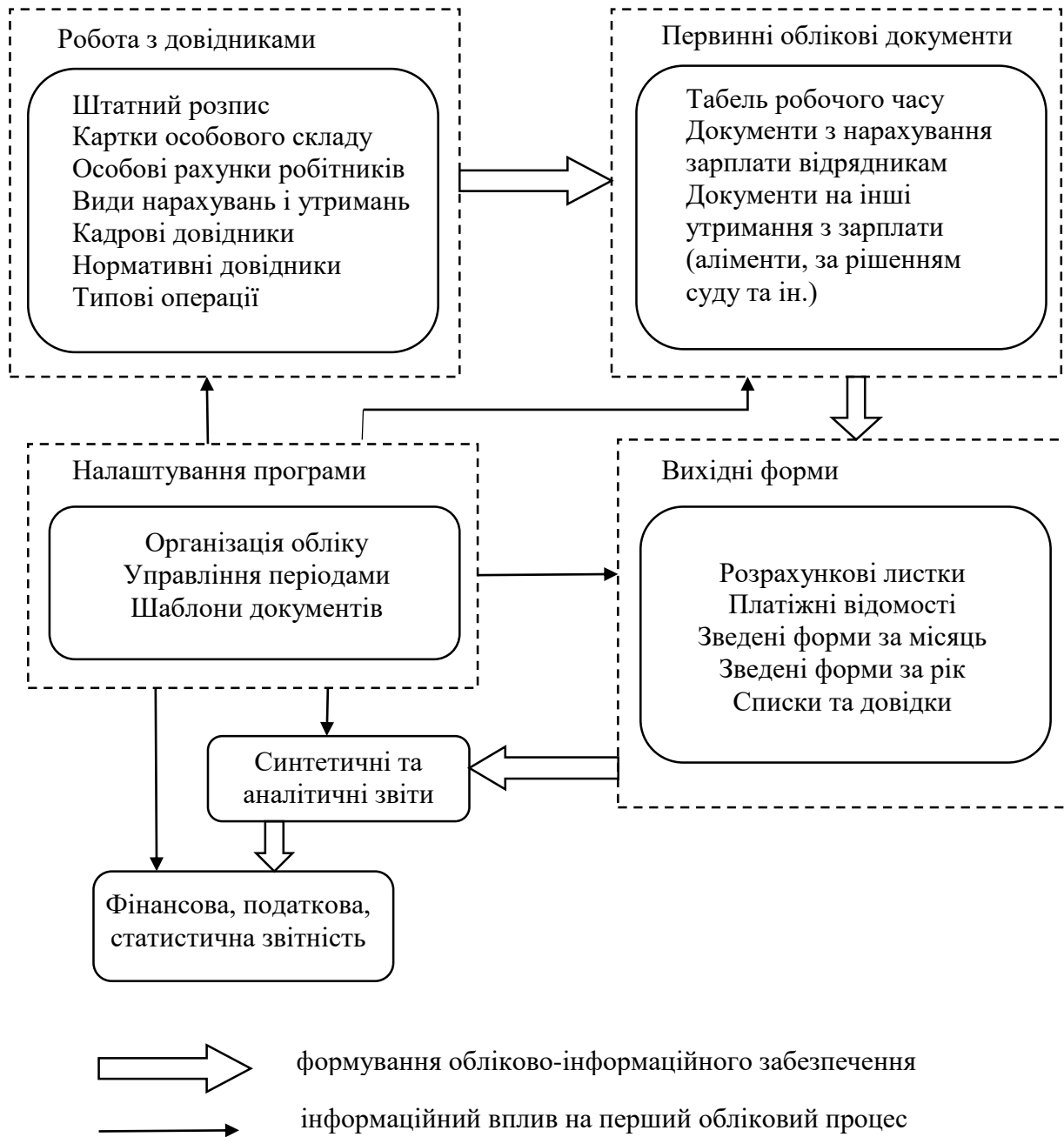


Рис. 3.12. Схема обліково-інформаційного забезпечення

Джерело: власна розробка автора

Автоматизовано весь комплекс розрахунків з персоналом, починаючи від введення документів про фактичне вироблення, оплати лікарняних листів і відпусток, аж до формування документів на виплату зарплати та депонування, а також звітності в державні наглядові органи.

Порівняти та оцінити можливості старої та модернізованої системи можна за допомогою таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика старої та модернізованої програми

№	Параметри	Стара система	Модернізована система
1	Облік витрат на оплату праці в складі собівартості продукції і послуг	-	+
2	Облік результатів виробничої діяльності	+	+
3	Можливість створення нових стандартних звітів	+	+
4	Можливість створення нових довільних звітів	-	+
5	Перегляд схем та моделей мотивації працівників	-	+
6	Автоматичний розрахунок оплати по окладу до оплати лікарняних і відпусток по середньому заробітку	+	+
7	Автоматизація процесу підбору і оцінки кандидатів	-	+

Загалом впровадження нових можливостей автоматизованої системи на підприємстві дозволить:

- 1) полегшити виконання службових обов'язків адміністративно управлінського персоналу;
- 2) скоротити витрати праці і засоби на збір інформації, її аналіз та оперативно формувати різні форми звітності;
- 3) отримувати більш достовірну, точну, детальну інформацію, що повною мірою відповідає потребам управління;
- 4) вирішувати якісно нові управлінські завдання.

Отже, для підвищення ефективності обліку розрахунків з оплати праці підприємства потрібно забезпечити відповідними програмними продуктами для ведення обліку. Впровадження нових програмних продуктів дасть змогу підприємствам одержувати матеріальні й нематеріальні вигоди за рахунок мобільності, безпеки, надійності послуг, а також економії на початкових інвестиціях і операційних витратах. Це надасть змогу стрімко і якісно здійснювати аналітичну оцінку витрат, усувати похибки, що можуть виникнути при здійсненні обрахунку в ручному режимі, забезпечити правильне нарахування заробітної плати робітникам підприємства і нарахування обов'язкових платежів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. На ПАТ «Запоріжсталь» діють різні системи мотивації персоналу, засновані на залученні працівників до системи подання пропозицій та роботі команд безперервного вдосконалення. Крім того, кожен працівник сам впливає на рівень свого прибутку: на підприємстві діють мотиваційні програми. Комбінат не просто гарантує роботу та повний соціальний пакет – він дає можливість розвиватися та рости.

2. Комплексна система оцінка персоналу, окрім вимірювання особових і професійних якостей включає:

- оцінку знань, навиків, різних поведінкових індикаторів, прямо або побічно пов'язаних з виконанням посадових обов'язків (тобто оцінку професійних компетенцій);

- оцінку професійної надійності персоналу. До даної категорії відносяться, в першу чергу медичні і психофізіологічні вимірювання та побудовані на їх основі прогнози;

- оцінку за допомогою соціометричних методів, що дозволяють оцінити позицію і авторитет працівника в колективі;

- оцінку ключових показників, які ув'язуються з системою мотивації і оплати праці та, по суті, є індикаторами ефективності співробітників.

3. Впровадження нових можливостей автоматизованої системи на підприємстві дозволить:

- полегшити виконання службових обов'язків адміністративно управлінського персоналу;

- скоротити витрати праці і засоби на збір інформації, її аналіз та оперативно формувати різні форми звітності;

- отримувати більш достовірну, точну, детальну інформацію, що повною мірою відповідає потребам управління;

- вирішувати якісно нові управлінські завдання.

4. Впровадження нових програмних продуктів дасть змогу підприємствам одержувати матеріальні й нематеріальні вигоди за рахунок мобільності, безпеки, надійності послуг, а також економії на початкових інвестиціях і операційних витратах. Це надасть змогу стрімко і якісно здійснювати аналітичну оцінку витрат, усувати похибки, що можуть виникнути при здійсненні обрахунку в ручному режимі, забезпечити правильне нарахування заробітної плати робітникам підприємства і нарахування обов'язкових платежів.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення, аналіз та удосконалення інформаційної автоматизованої системи управлінського підрозділу підприємства. Це дало можливість сформулювати наступні висновки, які показують вирішення завдань даної роботи згідно мети.

В першому розділі проаналізовано концептуальні засади бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Було виявлено, що на більшості вітчизняних підприємств при здійсненні управління діяльністю домінує використання структурного (функціонального) підходу, основою якого є різноманітні типи організаційної структури підприємств, як правило ієрархічні. Альтернативою управлінню на основі структур є управління на основі процесів. Процесний підхід орієнтується в першу чергу не на структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Отже, на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів за їх складом відсутня, що пояснюється тим, що кожна організація в залежності від розміру, ринкової направленості діяльності, широти розгляду проблеми, задач досліджень має притаманний тільки їй набір бізнес-процесів.

У другому розділі був проведений реінжиніринг бізнес-процесів в системі управління персоналом підприємства. Було підтверджено, що реінжиніринг бізнес-процесу полягає у досягненні значного покращення технологічних процесів для задоволення потреб споживача щодо якості, швидкості та частоти впровадження нововведень, індивідуалізації та обслуговування. Реінжиніринг передбачає зміну базових принципів організації підприємства і орієнтацію не на функції, а на процеси. В модель реінжинірингу людських ресурсів варто

інтегрувати основні етапи життєвого циклу кінцевого продукту/послуги підприємства, продемонструвавши точки взаємодії двох циклів – відтворення людських ресурсів та виробництва товару / послуги.

Також, у другому розділі було розроблено інформаційну модель мотивації персоналу. Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Виявлено, що основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. У цьому випадку буде максимально повно виконуватися один з принципів – принцип залучення персоналу. На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

У третьому розділі автоматизовано бізнес-процес оцінки персоналу. Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у ході реалізації завдань організації, що дозволяє отримати інформацію для ухвалення подальших управлінських рішень. Результати оцінки персоналу служать підставою для ухвалення управлінських рішень. Також на основі оцінки створюється прозора система мотивації персоналу на досягнення результатів. Щоб дійсно оцінити персонал компанії та кадровий потенціал, потрібно заміряти, проаналізувати, співвіднести цілий комплекс параметрів. Це практично неможливо реалізувати не автоматизованому варіанті.

Усі дослідження було здійснено задля удосконалення інформаційної автоматизованої системи управлінського підрозділу підприємства ПАТ «Запоріжсталь», адже використання засобів автоматизації дозволяє практично повністю вирішити проблему точності й оперативності інформації. Протягом

декількох хвилин можуть бути підготовлені різноманітні і деталізовані дані, необхідні для прийняття ефективних рішень. За допомогою модернізованої програми можна без проблем вести кадрову управлінську і облікову діяльність підприємства, підтримувати документування і автоматизацію процесу підбору і оцінки кандидатів, розробляти і застосовувати схеми фінансової мотивації працівників з використанням різних показників ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства. Автоматизовано весь комплекс розрахунків з персоналом, починаючи від введення документів про фактичне вироблення, оплати лікарняних листів і відпусток, аж до формування документів на виплату зарплати та депонування, а також звітності в державні наглядові органи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf (дата звернення: 15.08.2021)
2. Більчич А.В., Хорошун В.В. Інформаційна модель визначення оптимальної адаптивної збутової програми виробничого підприємства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2021»*. 2021. Том V, с. 157-159. URL : http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2021/tom_5_05_05_poslednij_variant.pdf (дата звернення: 15.08.2021)
3. Чорнобай, Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769, с. 125-131
4. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990.
5. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL : <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 15.08.2021)
6. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf> (дата звернення: 19.08.2021)
7. Хорошун В.В., Більчич А.В. Інформатизація бізнес-процесів промислових підприємств. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону»*. 2021, с. 108-109. URL :

https://web.znu.edu.ua/NIS//2021/zb_rnik_traven_2021_sajt_znu_1.pdf (дата звернення: 19.08.2021)

8. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія. Харків : Інжект, 2011. 480 с.

9. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3, с. 64 – 69

10. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: [монографія]. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

11. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

12. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: [монографія]. Європейський ун-т. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

13. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. 280 с.

14. ДСТУ ISO 9000:2007 Національні стандарти України. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL : <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 6.09.2021)

15. ДСТУ ISO 9001:2009 Національні стандарти України. Система управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2009.09.01]. URL : <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.09.2021)

16. Кун Т. Структура наукових революцій. Київ: Port-Royal, 2001. 228 с. URL : <http://litopys.org.ua/kuhn/kuhn.htm> (дата звернення: 10.09.2021)

17. Шиян Д.В. Формування сучасної парадигми досліджень в аграрній економіці. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4462/1.pdf> (дата звернення: 19.09.2021)
18. Вовканич С.Й. Інформаційний потенціал та прискорення науково-технічного прогресу. Київ: Наук. думка, 1990.
19. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016, с. 178-183.
20. Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.
21. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf (дата звернення: 28.09.2021)
22. Поплавська Ж.В., Полянська А.С. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (дата звернення: 29.09.2021)
23. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
24. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf> (дата звернення: 08.10.2021)
25. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2012. 245 с.
26. Чухрай Н.І., Матвій С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. URL :

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_172_181.pdf (дата звернення: 13.10.2021)

27. Назаров М.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. № 1 (26), 2012, с 157-161

28. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337с.

29. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.

30. Дронов А.М. Формула мотивації. URL : https://samopoznanie.ru/articles/formula_motivacii/ (дата звернення: 19.10.2021)

31. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf> (дата звернення: 19.10.2021)

32. Кадрова політика. *Офіційний веб-сайт комбінату ПАТ «Запоріжсталь»*. URL : <https://www.zaporizhstal.com/personal/#kadrovaya-politica> (дата звернення: 23.10.2021)

33. Информационно-аналитический ресурс GMK center. Работать за идею: премии за креатив помогают «Запорожстали» экономить. URL : <https://gmk.center/posts/rabotat-za-ideyu-kak-premii-za-kreativ-pomogayut-zaporozhstali-ekonomit/> (дата звернення: 23.10.2021)

34. Гакова М.В. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. URL : http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/22.pdf (дата звернення: 03.11.2021)

35. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія]. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

36. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. та ін. *Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія].* Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
37. Біловодська О.А. *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія].* Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
38. Куліпанов К.А. *Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб.* Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
39. Бабак І.М., *Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу.* URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2561> (дата звернення: 15.11.2021)
40. Калініченко Л.Л. *Комплексний підхід до мотивації персоналу банку. Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка.* Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2014. Т. 19. Вип. 2/5, с. 135-138.
41. Соколов А.В., Чернявська К.В. *Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства.* URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/217450171.pdf> (дата звернення: 17.11.2021)
42. Докучаєв О.А. *Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності).* Одеса, 2008. 15 с.
43. Коритко С. *Формування системи мотивації праці на підприємстві. Електронний студентський науковий вісник.* URL : <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html> (дата звернення: 17.11.2021)
44. Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. *Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій.* Київ: МАУП, 2004. 368 с.
45. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

46. Козачук О.І. Розвиток системи управління персоналом на підприємствах енергетичного комплексу (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»). URL : <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/8666> (дата звернення: 18.11.2021)

47. Діловодство в Україні. Основні завдання та напрями роботи відділу кадрів. URL: <https://dilovodstvo.wordpress.com/2009/01/25/osnovni-zavdannuyaviddilu-kadriv/> (дата звернення 23.10.2021).

48. Фатюха В.В., Більчич А.В. Організація діяльності кадрової служби на підприємствах України. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону»*. 2021, с. 364-367. URL : https://web.znu.edu.ua/NIS//2021/zb_rnik_traven_2021_sajt_znu_1.pdf (дата звернення 23.10.2021).