

ціотипів. На сьогоднішній день вже накопичена певна статистика зображень осіб та відеоматеріалів, але результати цього методу не стовідсоткові.

Дактилоскопія – метод визначення характеру людини за відбитками пальців і, відповідно, метод відбору за цими ж відбитками. Є книга присвячена цьому методу, яку написав Б. Хігір. Також цей метод у своїх наукових працях освітлювало багато вчених [5].

На переконання вчених-дактимоскопістів, за відбитками пальців можна визначити приблизний коефіцієнт інтелекту людини (IQ) – чим він вищий, тим більше завитків на подушечках пальців, і навпаки. Правда, не зовсім зрозуміло як можна взяти у претендента відбитки пальців, але якщо раптом відбитки стануть обов'язковими в паспорті громадянина, то тоді такий метод буде найбільш надійним.

Якщо розглянути всі методи відбору, все одно немає стовідсоткової гарантії у виборі кандидата на вакантну посаду. Точності у виборі немає і в традиційних методах, тому можна використовувати і нетрадиційні.

Можна зробити висновок, що використання лише нетрадиційних методів при відборі кандидатів на вакантні посади не принесе очікуваних результатів. Застосування в комплексі формальних і неформальних методів підбору персоналу дає можливість урахувувати всі характеристики кандидата. Використання одного методу може дати помилкові результати, тому керівник повинен індивідуально для себе, орієнтуючись на цілі і місію компанії, обирати та комбінувати методи.

*Наук. керівн. Славгородська О. Ю.*

**Література:** 1. Гуськова Н. Методы тестирования кандидатов на должность по почерку [Электронный ресурс] / Н. Гуськова. – Режим доступа : <http://delovoyumir.biz/ru/articles/view/?did=6119>. 2. Шевченко Т. В. Стандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. – М. : Ай При Эр Медиа, 2010. – 128 с. 3. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала [Электронный ресурс] / А. Денисова. – Режим доступа : <http://www.gabota.by/news/?p=620>. 4. Купер Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб. : Питер, 2003. – 240 с. 5. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б. Ю. Хигир // Управление персоналом. – 2003. – 448 с.

УДК 005.591.4:005.95

**Лисенко В. В.**

Магістр 1 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Анотація. Розглянуто процес створення нових бізнес-процесів на підприємстві з урахуванням існуючого механізму організації бізнесу. Визначено місце системи управління персоналом у інжинірингу бізнес-процесів та напрями координації інжинірингу бізнес-процесів і системи управління персоналом.*

*Аннотация. Рассмотрен процесс создания новых бизнес-процессов на предприятии с учетом существующего механизма организации бизнеса. Определены место системы управления персоналом в инжиниринге бизнес-процессов и направления координации инжиниринга бизнес-процессов и системы управления персоналом.*

*Annotation. This paper describes the mechanism of creating new business processes at an enterprise with regard to the existing mechanism for business organization. The place of the HR management system in reengineering business processes, as well as directions of coordination of reengineering business processes and HR management systems have been determined.*

*Ключові слова: система управління, персонал, інжиніринг, бізнес-процеси.*

Подальший розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює нові способи економічного мислення і принципово нові підходи до управління персоналом, що дозволяє повною мірою реалізувати переваги нових технологій і людських ресурсів. До числа найбільш ефективних методик менеджменту варто зарахувати інжиніринг бізнесу, у тому числі персоналу.

© Лисенко В. В., 2013



За допомогою інжинірингу управління персоналом вирішується ряд важливих завдань, до яких відносяться: виявлення тих елементів організації управління персоналом, які потребують поліпшення; оцінка вузьких місць в організації управління персоналом; здійснення постійного моніторингу поточної та майбутньої ситуацій, пов'язаних з організацією ефективного управління персоналом. Тому, в умовах переходу підприємств України до ринкових форм господарювання актуальною є проблема перебудови управління персоналом підприємства шляхом його інжинірингу.

Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування методичних підходів та наукових аспектів практичного застосування інструментарію інжинірингу досліджені відомими зарубіжними та вітчизняними вченими, такими, як: І. Ансофф, В. Бабушкін, А. Боцула, О. Віханський, В. Глухів, В. Гончарук, П. Друкер, В. Єліфіров, Е. Зінгер, С. Колесніков, Е. Коротков, Ф. Котлер, М. Кулапов, У. Мاستенбрук, А. Наумов, Є. Ойхман, Е. Попов, В. Репін, М. Робсон, Г. Саймон, В. Тупкало, Ф. Уллах, Е. Уткін, А. Фатхутдінов, М. Хаммер, К. Ховард, Л. Шапот, Л. Шейн, Д. Чампи, М. Черненко, О. Черемних, В. Чернявський тощо. У роботах названих авторів простежуються кілька положень.

По-перше, концепції інжиніринга й управління персоналом в основному базуються на традиційних принципах тейлоризму, який розглядає його як незалежний процес формування нових структур щодо конкретного бізнес-процесу без зміни діючих лінійно-функціональних побудов, а управління персоналом – як управління по вертикалі.

По-друге, вважається, що будь-який процес інжинірингу не повинний принципово враховувати діючу схему координації.

По-третє, у жодній роботі не наводяться методики і рекомендації з практичної реалізації принципів проведення інжинірингу у виробничій сфері; є лише деякі спроби охарактеризувати процес інжинірингу підприємств.

Метою статті є розкриття основних складових оптимізації діяльності підприємства шляхом проведення інжинірингу управління персоналом.

Інжиніринг – це метод удосконалення характеристик підприємства, що приводить до радикальних змін поряд з такими методами, як: стратегічне планування, управління змінами, досягнення тотальної якості й архітектури розвитку [1]. У цьому випадку інжиніринг означає радикальну перебудову і на рівні системи управління персоналом. Підприємство має виявити новаторський підхід, винахідливість для прийняття та озброєння революційних за змістом методів роботи з персоналом на базі нових технологій.

Реалізація бізнес-процесів включає в себе такі види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом:

- планування розвитком підприємства відповідно до обраної стратегії та його місії;
- аналіз та оптимізація бізнес-процесів і взаємодії між підрозділами;
- формування корпоративної культури;
- оптимізація кадрової політики і розробка алгоритму організаційно-штатної структури;
- розробка положень, посадових інструкцій і всіх супутніх документів;
- ревізія й налагодження кадрового діловодства;
- підготовка й запуск системи оцінювання та адаптації персоналу;
- побудова збалансованої корпоративної системи навчання;
- створення кадрового резерву;
- вивчення питання вивільнення персоналу;
- діагностика організаційно-кадрового аудиту, хронометраж, фотографія робочого дня;
- розробка мотиваційних програм;
- розробка профілів посади, професійних компетенцій, професіограм;
- вивчення соціально-психологічного клімату в колективі;
- організація корпоративних заходів;
- підготовка й проведення заходів щодо підвищення лояльності, відданості персоналу підприємства.

Упровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів вимагає вдосконалення корпоративної культури підприємства, впровадження в нього елементів нової системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Повинна бути проведена величезна робота, перш ніж працівник буде вважати, що від його роботи залежить в організації багато чого, що від нього потрібна активна участь у всіх процесах, пов'язаних із розвитком бізнесу [2]. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Для зміни системи управління недостатньо лише задекларувати названі принципи, вони повинні бути закріплені конкретними кроками з інжинірингу системи управління персоналом, зміст яких розкрито в таблиці.

Отже, впровадження змін унаслідок інжинірингу бізнес-процесів та субпроцесів управління персоналом повинно мати таке спрямування: розробка стратегії впровадження інжинірингу; розробка організаційної структури підрозділу з управління персоналом; планування впровадження інжинірингу; розробка календарного плану з планування й проектування впровадження інжинірингу; розробка поетапного плану заходів щодо реалізації інжинірингу; розробка функціонального плану заходів щодо проведення інжинірингу; наступний (поетапний) моніторинг впровадження інжинірингу й коректування.

## Напрями інжинірингу системи управління персоналом

Напрями	Процедури
Інжиніринг планування персоналу	Конкретизація джерел надходження та визначення потреби в персоналі, розробка стандартних форм формування даних про потреби; планування персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам аналізу потреб у людських ресурсах
Інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад)	Визначення стандартів на опис робочого місця, розробка форм з аналізу й оцінювання змісту діяльності на робочому місці й нормативів завантаження, деталізація процедур збору й аналізу даних про робоче місце
Інжиніринг процедур оцінювання професійно важливих якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку та формування кадрового резерву	Визначення загальних галузевих вимог до кваліфікації співробітників, визначення специфічних вимог до кожної категорії співробітників за рівнем комунікативних, управлінських, розумових навичок і особистісних якостей, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації для загальних і специфічних професійно важливих якостей, деталізація процедур оцінювання професійно важливих якостей
Інжиніринг управління вербуванням, відбором та наймом співробітників, процедури відбору та найму, а також оформлення нових співробітників	Визначення вимог до якості та кваліфікації співробітників при прийманні, адаптація форм з оцінки рівня кваліфікації кандидатів, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам, відповідно, складання плану-графіка робіт з відбору й наймання персоналу
Інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників	Визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, уведення форм з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення
Інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників	Визначення вимог і критеріїв трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни, деталізація процедур по трудовій дисципліні, визначення правил оцінювання праці й розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників
Інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці	Визначення типових параметрів і критеріїв оцінювання результатів роботи співробітників і компенсаційних факторів, навчання керівників підрозділів і експертів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації
Інжиніринг управління мотивацією співробітників	Визначення вимог до оптимальних норм соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка форм збору даних і аналізу стану мотивації, деталізація процедур оцінювання мотивації
Інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників	Визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального процесу й результатами навчання
Інжиніринг управління документацийним забезпеченням управління людськими ресурсами	Оптимізація чинних положень та інструкцій і впровадження нових, формування пакета документації відповідно до нової системи управління та їхня внутрішня класифікація, розробка положення про документацийне забезпечення управління

Отже, застосування методу інжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків: зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається вирівнювання структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджера); багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором; співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з керівником; ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності; змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [3]. Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак слід вказати й на загальні проблеми, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. Комплексний проект інжинірингу для підприємства триває від півроку і більше. І тільки в цьому випадку керівництво може отримати ефективний механізм управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний ефект.

*Наук. керівн. Маркова Н. С.*

**Література:** 1. Основы организации производства : учебник / [под ред. Н. А. Чечина]. – Самара : СГЭА, 2008. – 384 с. 2. Ареф'єва О. В. Інжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О. В. Ареф'єва, І. С. Мельник. – К. : ГРОТ, 2008. – 64 с. 3. Попов Э. В. Предприятия нового типа и управление знаниями в инжиниринге



/ Э. В. Попов, А. С. Василевский // Инжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий (РПБ – 2000) : материалы Российской науч. конф. – М. : МГУЭСИИ, 2000. – С. 9–15. 4. Андриенко В. Н. Методы планирования в инжиниринге систем управления / В. Н. Андриенко Ю. Г. Лысенко // Экономическая кибернетика. – № 1(13–14). – 2009. – С. 71–82. 5. Колесников С. Н. Инжиниринг и внедрение автоматизированных систем управления / С. Н. Колесников. – М. : МИК, 2009. – 385 с

---

## Говор А. А.

---

УДК 331.2

Студент 4 курса  
факультета экономики и права ХНЭУ

# СИСТЕМА ДЕПРЕМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Аннотация. Рассмотрено влияние применения системы депремирования на деятельность предприятия. Представлены пример применения системы депремирования, случаи, в которых оно осуществляется, преимущества и недостатки, а также причины, по которым к работнику применяется санкция в виде лишения премии.*

*Анотація. Розглянуто вплив застосування системи депреміювання на діяльність підприємства. Наведено приклад застосування системи депреміювання, випадки, в яких воно здійснюється, переваги та недоліки, а також причини, з яких стосовно працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії.*

*Annotation. The effect of bonus reduction system application on the enterprises activity has been considered. An example of bonus reduction system application, cases of applying the sanction of bonus reduction to the employees, the advantages and disadvantages of bonus reduction system implementation have been presented.*

*Ключевые слова: депремирование, KPI, дифференцированная оплата труда, система депремирования.*

На сегодняшний день система депремирования успешно применяется во многих компаниях, и ее использование позволяет предприятиям значительно повысить свою эффективность.

Многие компании применяют дифференцированную оплату труда – систему оплаты труда по результатам, где помимо постоянной части, размер которой зависит от конкретной должности, существует и переменная, зависящая от выполнения поставленных перед сотрудником целей и задач и достижения разработанных для каждого сотрудника ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Однако помимо поощрения существует иной подход к системе повышению эффективности работы персонала – депремирование. Как показывают результаты его применения на предприятиях, эта система работает эффективно и позволяет выполнить поставленные перед организацией цели [1].

Депремирование – это фактически отсутствие материального поощрения за работу, стимулирующее работника к более эффективному и ответственному труду [2].

Вопросом депремирования занимались такие специалисты, как: И. Бондарь, М. Волгин, Ю. Кокин, А. Колот, Э. Либанова, И. Ломанов, Н. Павловская, А. Чухно, Р. Яковлев, Г. Ярошенко и многие другие.

Система депремирования – это инструмент, стимулирующий руководителей производства за счет их постоянного взаимодействия и коллективной ответственности повышать качество, как процессов, так и продукции в соответствии с пожеланиями потребителей [3].

Депремирование осуществляется в случаях:

- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации либо договорными обязательствами;
- наличия претензий, исков, рекламаций, жалоб со стороны клиентов;
- наличия претензий, штрафов со стороны государственных контролирующих органов;
- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- наличия ошибок и искажений в отчетных документах [1].

---

© Говор А. А., 2013