

ПОБУДОВА СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Бреус А.А., Лобза А.В.

Університет митної справи та фінансів

Досліджено сутність поняття HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Визначено склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Розглянуто основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві. Детально охарактеризовано комплекс робіт при практичному застосуванні принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Визначено позитивні та негативні наслідки впровадження методу інжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: інжиніринг, бізнес-процеси на підприємстві, управління персоналом, побудова системи HR-інжинірингу на рівні підприємства.

Постановка проблеми. Світове господарство на сучасному етапі постає на новий рівень управління та використання інженерно-технічних послуг. Характерними рисами глобалізаційних процесів у світі є швидкі темпи розвитку міжнародної торгівлі послуг з менеджменту персоналу. Широкий перелік послуг у сфері менеджменту вимагає постійного поповнення знань управлінської спеціалізації. Разом з тим, виникає й гостра потреба у фахівцях, які здатні нетрадиційними аналітичними способами оцінювати існуючі проблеми, знаходячи невикористані резерви для досягнення максимальних результатів у будь-якій сфері діяльності. Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливість високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту.

Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші. Багато праць присвячено саме розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому оминаючи проблеми побудови системи HR-інжинірингу на рівні підприємства.

До проблем розвитку інжинірингу звертали ся й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк та інших. Вчені у своїх працях зверталися до аналізу проблем розвитку інжинірингових послуг в Україні, досліджували основні тенденції та перспективи даного ринку. Але, так само як й зарубіжні автори, мало приділяли уваги особливостям побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Нам саме ця проблема здається цікавою, зважаючи на те, що головним ресурсом будь-якого виду діяльності є саме персонал підприємства чи організації, а від побудови HR-інжинірингу залежить його ефективність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі розгляду основних

праць вчених, що були присвячені обраній тематичі, було встановлено:

По-перше, наявні концепції інжинірингу й управління персоналом базуються на традиційних принципах, що представляють його як незалежний процес у бізнес-структурі, який при впровадженні не змінює лінійно-функціональних зв'язків та системи управління персоналом.

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

По-третє, серед наявних робіт вчених відсутні такі, у яких би розглядалася методика і надавалися б рекомендації з практичної реалізації принципів впровадження інжинірингу у виробничій сфері.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження сутності та етапів процесу побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві з метою оптимізації управління його персоналом.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг».

Як визначають у своїй монографії С. Поздняков та О. Кузьмін: «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [2, с. 24].

Натомість, Н. Чечина у своєму підручнику, зазначає: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [3, с. 58]. У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом.

Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рис. 1):

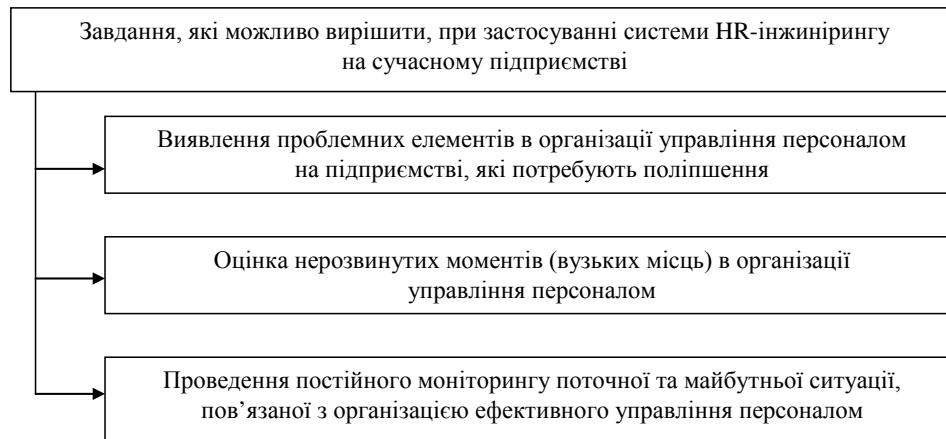


Рис. 1. Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом.

Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рис. 2).

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей.

На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу [6, с. 94]. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації.

Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства. Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному:

1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму оцінювання змісту діяльності на робочому місці й визначення нормативів завантаження, детальний аналіз даних про робоче місце);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів

розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення особливих вимог до конкретної категорії співробітників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі та визначенні кваліфікаційних вимог до нього);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні, визначення алгоритму розрахунку компенсації для кожної категорії співробітників);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) 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);

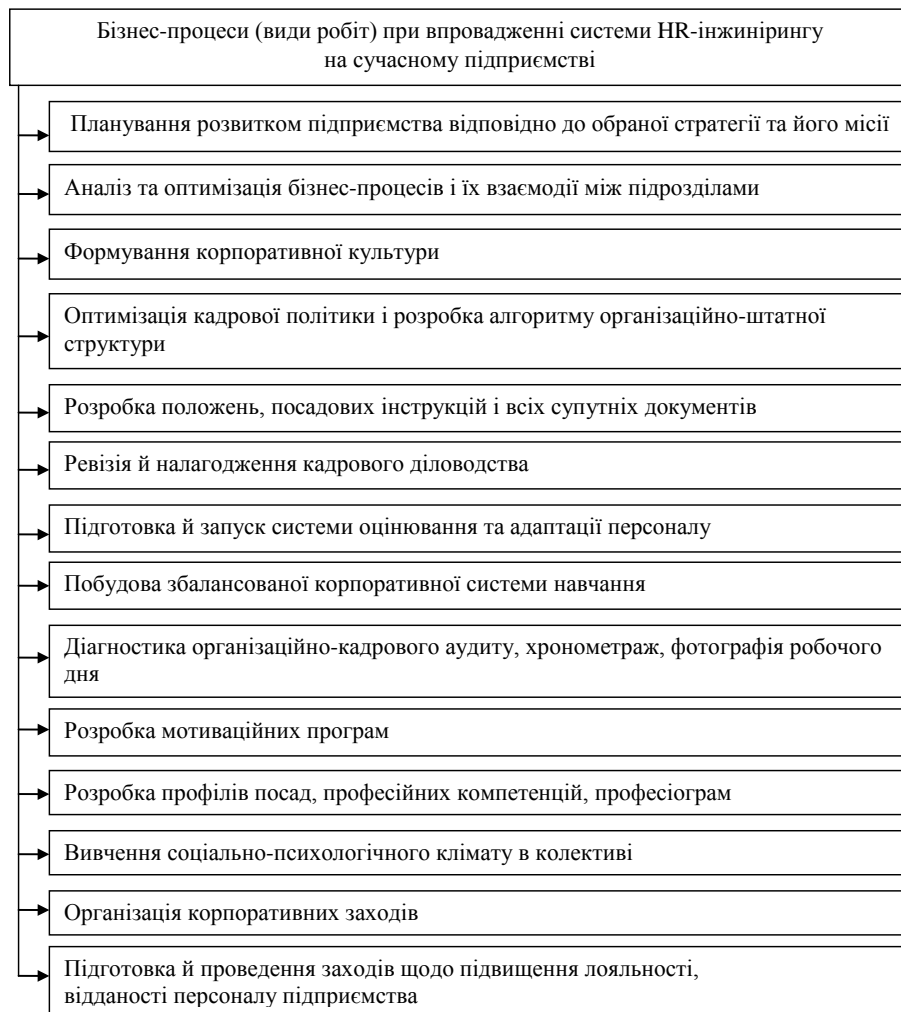


Рис. 2. Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Джерело: розроблено авторами

10) інжиніринг управління документальним 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 документальне забезпечення управління).

Таким чином, у результаті впровадження змін у процесі управління персоналом на підприємстві з використанням технологій інжинірингу повинно відбуватися у наступній послідовності:

- визначення стратегії впровадження та функціонування інжинірингу на підприємстві;
- розробка або удосконалення наявної організаційної структури підрозділу (відділу) з управління персоналом на підприємстві;
- планування та прогнозування основних етапів впровадження інжинірингу на підприємстві;
- врегулювання календарного плану впровадження інжинірингу з детальним описом всіх етапів (заходи щодо запровадження, реалізації та подальшого розвитку бізнес-процесів інжинірингу);
- проведення моніторингу ефективності дій щодо впровадження інжинірингу й подальше коректування заходів.

Практичне застосування методу інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві буде мати такі позитивні наслідки:

- зменшення кількості рівнів управління структурою персоналу за рахунок оптимізації загальної організаційної структури та підвищення рівня контролю за персоналом з боку менеджерів;
- запровадження багатовекторності у роботі окремих працівників, що у свою чергу слугує збагаченню його досвіду, а також додатковим мотиваційним фактором;
- підвищення рівня делегування у колективі, що дозволяє працівникам приймати самостійні рішення без узгодження з керівником;
- зміна оцінки ефективності роботи працівників: оцінка проводиться за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;
- зміна за критеріями підвищення за посадами: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін. [7, с. 147].

Висновки та пропозиції. Інжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації. Однак, слід відмітити й можливі негативні на-

слідки, пов'язані з проведенням інжинірингу на підприємстві. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практичних спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може три-

вати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат.

Список літератури:

1. Городиська Н.А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання / Н.А. Городиська // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
2. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.
3. Основы организации производства: учебник / [под ред. Н.А. Чечина]. – Самара: СГЭА, 2008. – 384 с.
4. Ситник О.Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі / О.Б. Ситник // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 104-116.
5. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л.М. Таранюк. – 2010. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>.
6. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 463 с.
7. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147-150.
8. Ярошук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами / А.О. Ярошук // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 144 с.

Бреус А.А., Лобза А.В.

Университет таможенного дела и финансов

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ HR-ИНЖИНИРИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

Исследована сущность понятия HR-инжиниринга на современном предприятии. Определен состав бизнес-процессов, которые целесообразно осуществить для внедрения системы HR-инжиниринга на современном предприятии. Рассмотрены основные задачи, принципы и этапы внедрения HR-инжиниринга предприятия. Подробно охарактеризованы комплекс работ при практическом применении принципов инжиниринга бизнес-процессов на предприятии. Определены положительные и отрицательные последствия внедрения метода инжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: инжиниринг, бизнес-процессы на предприятии, управление персоналом, построение системы HR-инжиниринга на уровне предприятия.

Breus A.A., Lobza A.V.

University of Customs and Finance

BUILDING HR SYSTEM-ENGINEERING IN THE MODERN ENTERPRISE

Summary

The essence of the concept of HR engineering in a modern enterprise is Investigated. The composition of business processes that are appropriate to implement the system of HR-engineering in a modern enterprise. The main tasks, principles and stages of HR-engineering implementation at the enterprise are considered. Detailed description of the complex of works in the practical application of the principles of engineering business process in the enterprise. The positive and negative consequences of the introduction of the method of engineering business processes.

Keywords: engineering, business processes at the enterprise, personnel management, construction of HR-engineering system at the enterprise level.