

4) оперативне отримання кількісної інформації щодо зареєстрованих звернень, порушених питань та громадян, які звернулися;

5) багатофакторний пошук необхідної інформації із можливістю експортування відібраних даних до інших програмних продуктів;

б) автоматичне формування складних багатовимірних аналітичних даних на підставі накопиченої інформації;

Інформаційна система забезпечує роботу як у індивідуальному (локальному), так і у мережному (одночасна робота кількох користувачів) режимах з розподілом прав доступу користувачів до тієї чи іншої інформації.

Висновки. Таким чином, впровадження інформаційної системи „Звернення громадян” дозволить підвищити рівень обробки звернень за рахунок автоматизації таких процесів, як реєстрація надходження, призначення виконавців, визначення термінів реалізації резолюцій. Система також буде сприяти підвищенню оперативності процесів управління діяльністю підлеглих структур, прискоренню одержання статистичної та довідкової інформації про певні аспекти діяльності регіональних органів Міністерства внутрішніх справ України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 394/96-ВР (Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 13 травня 1999 року № 653 –XIV// Урядовий кур’єр від 02.06.1999 р.
2. Наказ МВС України «Про затвердження Положення про порядок роботи зі зверненнями громадян і організації їх особистого прийому в системі МВС України» від 10.10.2004 р. – № 1177.
3. Інформаційні системи. / Голіцина О.Л., Максимов Н.В., Попов І.І. – М.: Інфра-М, 2009. – 496 с.
4. Управління розвитком інформаційних систем: Учбовий посібник для ВУЗов / Під редакцією Г.Н. Калянова. – М.: Гаряча лінія–Телеком, 2009. – 372 с.
5. Наказ МВС України «Про затвердження Інструкції з діловодства в системі МВС України» від 23.08.2012 р. – № 747.

УДК 334.716:331.101.3

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ ДЕЛОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

А. Столярчук, И. В. Мальцева

Резюме. В статье охарактеризована система мотивации персонала в компании топливно-экономического комплекса, основные программы обучения руководящего звена и специалистов рабочих специальностей, условия оплаты труда. Предложено внедрение информационного продукта – SAP HCM, способствующего формированию комплексной системы управления персоналом, улучшению процесса планирования и повышению эффективной кадровой работы предприятия.

Ключевые слова: информационные технологии, планирование, предприятие, мотивация, кадровая политика, персонал.

Планирование на предприятии является одной из составных частей менеджмента. Оно заключается в разработке и практическом осуществлении проектов, определяющих будущее состояние организации, путей, способов, средств его достижения. Можно выделить планирование отдельных сфер деятельности: производственное, финансовое, социальное, кадровое.

Особенностью планирования и управления персоналом в современном обществе является возрастающая роль личности работника. В последние десятилетия увеличивается роль человеческого фактора, усиливается зависимость результатов производства от качества, мотивации и характера использования рабочей силы в целом и каждого работника в отдельности.

Значительный вклад в решение проблем оценки и мотивации персонала внесли:

Базаров Т.Ю. [1], Врум В., Герцберг Ф., Десслер Г. [2], Дмитренко Г.А. [3], Лоулер Э., Мак-Грегор Д., Маслов Е.А. [4], Маслоу А., Мак-Клелланд Д., Портер М., Туган-Барановский М., Тейлор Ф.

Актуальность статьи обусловлена тем, что оценка и мотивация персонала способствует достижению более высоких показателей и результатов, а изменение отношения работников к труду увеличивает прибыльность и конкурентоспособность предприятия, повышение которых является в рыночных условиях первостепенной задачей. Меняется характер труда, требования, предъявляемые к организациям, появляются более эффективные, отвечающие новым условиям способы управления персоналом, в том числе методы оценки и мотивации. Если раньше от работников требовался лишь высокий уровень профессиональных знаний, то теперь все большее значение придается коммуникабельности, умению работать в команде, генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения.

Целью данного исследования является анализ информационной поддержки системы управления персоналом.

Одной из главных задач предприятий различных форм собственности и отраслей является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение наилучших производственных результатов. Решающим фактором повышения результатов деятельности сотрудников является их мотивация.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение целей, затрачивая усилия, определенные старания, проявлять добросовестность и настойчивость[1].

Мотив (от франц. *motif* – побуждение) выступает как причина, объективная необходимость что-то сделать. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду (рис. 1) [4].



Рис. 1 Мотивационный процесс

Трудовая мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах [1].

Мотивация ведет к действиям, которые приводят к результатам, за которые руководитель поощряет подчиненных. У них возникает чувство удовлетворения либо неудовлетворенности. Если чувство неудовлетворенности будет устойчивым, то работник перестанет стараться. Для того, чтобы помочь руководителю выбрать более эффективные методы воздействия на работников, существует большое количество

теорий, отражающих различные подходы к процессу мотивации.

Принято делить теории мотивации на три большие группы [4]:

- содержательные или ранние теории, учитывающие потребности людей, побуждающие их к труду;
- процессные или более поздние, изучающие процессы ожидания человека в отношении правильности выбранного им поведения в организации, позволяющего получить справедливое вознаграждение;
- комплексные, вобравшие в себя все положительные моменты ранних и поздних теорий и отражающие современные взгляды на мотивацию человека в организации.

Объектом исследования является компания ДТЭК. Это крупнейшее частное вертикально-интегрированное энергетическое предприятие Украины, входящее в состав финансово-промышленной группы «Систем Кэпитал Менеджмент». Компании ДТЭК создают эффективную производственную цепочку от добычи и обогащения угля до генерации и продажи электроэнергии.

В угольный сегмент ДТЭК входят ПАО «ДТЭК Павлоградуголь» (объединяющее 10 шахт), ООО «ДТЭК Добропольеуголь» (5 шахт), ПАО «ДТЭК Шахта Комсомолец Донбасса» и пять обогатительных фабрик [5].

Сегмент генерации представлен ООО «Востокэнерго», а также ассоциированными компаниями ПАО «Днепроэнерго», где ДТЭК принадлежит 47,55% акций, и ПАО «Западэнерго», в котором ДТЭК владеет 25,06 % акций [5].

ООО «Сервис-Инвест», ПАО «ДТЭК ПЭС-Энергоуголь» и ассоциированная компания ПАО «Донецкоблэнерго», где ДТЭК владеет 30,6% акций, представляют сегмент передачи и продажи электроэнергии [5].

ДТЭК принадлежит 46,82% акций ПАО «Киевэнерго», которое генерирует, а также поставляет тепловую и электрическую энергию [5].

Сотрудники являются одним из конкурентных преимуществ и основой устойчивого развития компании. В ДТЭК работают 140 тыс. человек, ежегодно повышают свою квалификацию и проходят переподготовку 10 тыс. менеджеров и специалистов [5].

Основа менеджмента и планирования персонала ДТЭК заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями, требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям эргономики и обеспечения занятости.

В основе системы кадрового планирования и управления эффективностью персонала, реализуется «трехмерная» модель оценки, позволяющая измерить результативность, компетентность и потенциал человека (рис. 2).

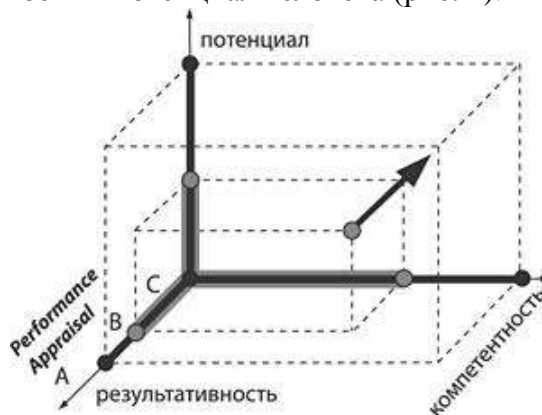


Рис. 2. «Трехмерная» модель оценки

Кадровая политика строится на следующих принципах:

- соблюдение действующего трудового законодательства и прав человека;
- обеспечение конкурентоспособного вознаграждения сотрудников с учетом их профессионализма, сложности выполнения работ и степени ответственности;
- инвестиции в образование и обучение сотрудников для того, чтобы помочь им реализовать свой потенциал и внести достойный вклад в бизнес-успех компании;
- предоставление социальной поддержки сотрудникам.

Компания заинтересована в талантливых, инициативных и высококвалифицированных специалистах и уделяет большое внимание развитию персонала, в основе которого лежит современная модель компетенций – набор ключевых навыков и умений, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей. Компетенции персонала объединены в три основных блока.

Корпоративные компетенции задают требования ко всем сотрудникам, определяют потенциал специалиста к карьерному росту, а также описывают личностные установки и мотивацию сотрудника. *Менеджерские компетенции* описывают управленческие навыки и умения, необходимые для успешного руководителя, определяют готовность сотрудника выполнять задачи менеджера. *Функциональные компетенции* описывают специфические навыки и умения, необходимые для успешного выполнения функциональных обязанностей.

Для формирования и развития всего спектра компетенций сотрудников ДТЭК инвестирует значительные средства в обучение.

Обучение руководителей и специалистов осуществляется на базе корпоративного университета – Академии ДТЭК, которая является единым центром управления системой знаний на всех предприятиях компании. В ее рамках действуют образовательные программы, разработанные Лондонской и Киево-Могилянской бизнес – школами. Они охватывают важнейшие сферы управленческой деятельности и нацелены на обучение сотрудников системному подходу к решению текущих задач, получению ими знаний и навыков, необходимых в повседневной деятельности.

В основу концепции Академии положена «ролевая модель», которая предусматривает развитие четырех уровней интеллекта: IQ (формально-логический), EQ (эмоциональный), LQ (обучающий) и SQ (социальный).

Для всех сотрудников корпоративного центра и ИТР персонала предприятий ДТЭК проводятся программы по развитию компетенций, которые ориентированы на углубление знаний, умений и навыков, необходимых для работы в современной бизнес – организации. Обязательным является прохождение курсов по электронным методам обучения (e-learning). Кроме этого, существуют следующие программы:

«Энергия Знаний». Предназначена для сотрудников, отобранных в кадровый резерв. Обучение ориентировано на раскрытие потенциала EQ. Программа сочетает преподавание теоретических знаний сотрудниками бизнес-школ Украины, а также практических навыков. В качестве преподавателей в программе участвует топ-менеджмент компании, отечественные бизнес-тренеры, а также приглашенные представители международных бизнес-школ.

«Энергия лидера». Доступная для менеджеров ДТЭК, участвующих в программе ТОП-50 (отбор и подготовка преемников на руководящие должности). Она направлена на развитие способностей, которые позволяют реализовать инновационные проекты с большим количеством различных ресурсов. Занятия для участников программы ведут руководители ДТЭК и профессора международных бизнес-школ.

Обучению и подготовке специалистов рабочих специальностей уделяется особое внимание. В компании созданы программы обучения для рабочих специальностей

энергетической и угольной отраслей. В них участвуют как новички, которые только начинают свою трудовую деятельность, так и опытные работники, которым необходимо поддерживать свои профессиональные навыки и осваивать новые технологии.

Обучение и повышение квалификации происходит на базе учебно-производственных центров при предприятиях ДТЭК. Под руководством опытных преподавателей, сотрудники проходят не только теоретическое обучение, но и приобретают практические навыки, в том числе на тренажерах в специально оборудованных компьютерных классах. Так, в учебно-производственном центре ООО «Востокэнерго» установлен уникальный комплексный компьютерный «Полигон тренажера блока 200МВт», который позволяет моделировать пуск и остановку энергоблоков, любую рабочую либо аварийную ситуации, отработать навыки ликвидации аварийных отказов. Этот учебно-производственный комплекс, как и многие другие инновации ДТЭК, является уникальным для Украины. Каждый занимающийся получает доступ к эксклюзивным электронным учебникам, контрольно-обучающим программам и тестам, с помощью которых он не только может проконтролировать правильность ответов, но и получить комментарий в случае неправильного ответа. В компании также функционирует система внутренних тренеров, активно участвующих в процессе обучения специалистов рабочих специальностей. Тренеры были отобраны среди лучших бригадиров, мастеров и начальников смен путем тестирования. На базе внутренних наставников компания формирует «Школу бригадиров» и «Школу начальников смен».

ДТЭК придает большое значение материальному стимулированию персонала как фактору усиления внутренней мотивации и заинтересованности в повышении эффективности труда. Такой подход позволяет обеспечивать благоприятную обстановку внутри работающего коллектива, привлекать наиболее высококвалифицированные кадры с рынка.

В вопросах оплаты труда ДТЭК стремится следовать принципу максимальной прозрачности и объективности. Компания ведет активную работу по внедрению на угледобывающих, энергогенерирующих и обогатительных предприятиях системы материального вознаграждения по методике *Hay Group*. В ее основе лежит оценка и ранжирование должностей, а также связь политики оплаты труда с рынком труда. Оплата труда персонала угледобывающих, обогатительных (ПАО «ДТЭК Павлоградуголь», ПАО «ДТЭК Шахта Комсомолец Донбасса», ООО «Моспинское углеперерабатывающее предприятие») и энергогенерирующих (ООО «Востокэнерго») предприятий состоит из оклада, ежемесячной премии, зависящей от результатов работы предприятия (подразделения) и личных показателей сотрудника, а также гарантированных законодательством доплат (табл.1).

Таблица 1

Доплаты к должностному окладу	
Виды доплат	Размер
За совместительство	За фактически отработанное время из оклада совмещаемой должности
За выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	50% должностного оклада временно отсутствующего работника
За работу в ночное время	35% должностного оклада за каждый час работы в ночное время
За наставничество	25% должностного оклада

Система денежных выплат обеспечивает сотрудникам желаемый уровень дохода при добросовестном отношении к работе и выполнении своих обязанностей.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем, формирует преданность организации, стимулирует инициативность сотрудников.

Помимо заработной платы материальное вознаграждение сотрудников включает в себя комплекс мер социальной защиты и гарантий, являющихся важным фактором комфортной трудовой деятельности. В состав компании входят два предприятия социальной направленности – ООО «Социс» и «Соцуголь». Они объединяют объекты социальной сферы ДТЭК, в том числе спортивный комплекс, гостиницы, общежития, санатории, базы отдыха и детские лагеря. Ежегодно сотрудники компании и их родственники пользуются услугами этих учреждений.

Для улучшения мотивации сотрудников, увеличение продуктивности «человеческого капитала» необходимо применение современных информационных технологий, в частности, внедрение SAP HCM, которая поможет сформировать необходимую комплексную систему управления персоналом, включающую:

1. Планирование и управление талантами. Данный модуль поможет компании повысить эффективность организации благодаря максимизации потенциала каждого сотрудника, удерживать персонал и снизить затраты на неэффективную деятельность. Это направление охватывает такие важные тенденции: подбор персонала, работа с кандидатами и найм на работу; планирование, подготовка и проведение мероприятий по выявлению высокопотенциальных сотрудников; оценка и аттестация персонала; мотивация и управление вознаграждениями; определение ключевых позиций и формирование кадрового резерва; развитие и обучение сотрудников на базе кратковременных и долгосрочных планов, отслеживание прогресса работника.

2. Базовые процессы управления персоналом. Данный блок позволит компании рационализировать и интегрировать административные функции, расчет заработной платы, учет рабочего времени, управление компенсационными пакетами и льготами, а также формирование всей требуемой отчетности. Единая база данных предоставит всем сотрудникам и руководителям кадровых служб прямой доступ к самой свежей, полной и непротиворечивой информации, необходимой для принятия оптимальных решений в области управления человеческими ресурсами.

3. Планирование и расстановка кадровых ресурсов. Эффективное использование персонала требует последовательного и своевременного распределения сотрудников с учетом конкретных бизнес-потребностей и требований к квалификации персонала. Интеграция решения с системой управления программами и портфелями проектов поможет компании ДТЭК создавать проектные группы на основе квалификационных данных и информации о «доступности» сотрудников на период проекта. Оно также даст возможность отслеживать и анализировать ход выполнения проектов, контролировать соблюдение сроков и анализировать результаты работы. Все это позволит компании избежать нерационального использования интеллектуальных ресурсов и повысить отдачу от инвестиций в персонал благодаря более эффективному планированию и распределению персонала.

4. Аналитика по персоналу. Данное решение предоставит инструменты для анализа данных и составления оперативной и аналитической отчетности. Руководство компании, а также все специалисты получают поддержку в решении сложных задач планирования затрат на персонал. В этом случае, важнейшими являются функции моделирования и анализа предполагаемых организационных изменений, а также возможность рассмотрения различных вариантов и выбора оптимального. Оно также поддерживает всестороннее планирование преемственности и кадрового резерва, что позволит снизить потенциальные организационные риски.

5. Информационные сервисы в области управления персоналом. Информационные сервисы самообслуживания призваны оптимизировать организацию труда и повысить

эффективность взаимодействия внутри организации. Они предоставят руководству, сотрудникам эффективные инструменты самостоятельного доступа к необходимой информации и различным функциям. Все это позволит организовать эффективное сотрудничество для успешного решения бизнес-задач, получить необходимую информацию в кратчайшие сроки и существенно сократить затраты на рутинные операции, уменьшить количество бумаг и упростить процедуры взаимодействия. Доступность сотрудникам и руководителям необходимой информации (от расчетного листка и лимитов, полагающихся дней отпуска конкретному сотруднику до оперативной и аналитической информации на рабочем столе руководителям) в он-лайн режиме снизит нагрузку на специалистов отделов персонала.

Таким образом, для повышения уровня информационного обеспечения процесса делового планирования, компании ДТЭК предлагается внедрить автоматизированную систему управления человеческим капиталом, которая может интегрироваться в уже существующую корпоративную информационно-технологическую инфраструктуру.

Благодаря внедрению SAP HCM, отдел управления персоналом, находящийся в корпоративном центре, сможет более тесно и эффективно сотрудничать с руководителями всех предприятий, входящих в состав компании ДТЭК. Реализация возможностей комплексного подхода к управлению компанией на основе единой, интегрированной платформы обеспечит снижение затрат и повышение мотивации сотрудников. Предоставляемые функциональные возможности по передаче знаний и методы комбинированного обучения позволят подготовить персонал для решения стратегических задач компании в будущем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2011. – 560 с.
2. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2010. – 423 с.
3. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2012. – 248 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
5. Сайт компании ДТЭК. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dtek.com>