


Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
Кафедра управління та адміністрування

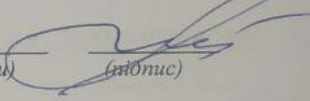
## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

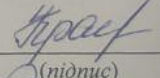
### НА ТЕМУ

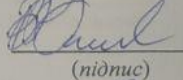
Удосконалення управління персоналом на промисловому  
підприємстві в ринкових умовах

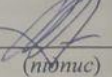
Здобувач студент групи 6.0739-ПМ Клименко Ангеліна Сергіївна   
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

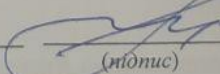
Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О. С.   
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

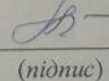
Результати захисту: Відмінно A 92  
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н. доцент Крайнік О.М.   
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.е.н. професор Воронкова В.Т.   
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.з держ. упр. професор Анетте М.А.   
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н. доцент Мороз О.С.   
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В.   
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2023 р.

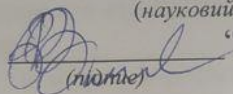
Міністерство освіти і науки України  
 Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
 Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)



(дата)

202\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
 зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
 за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0739-ПМ  
 (шифр групи)

Клименко Ангеліні Сергіївні  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему Удосконалення управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах  
 (повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 19.06.2023  
 (тиждень або дата)

**Вихідні дані до кваліфікаційної роботи** Теоретико-методологічні засади управління персоналом. Аналіз управління персоналом на ПАТ "Дніпрометиз". Напрями удосконалення управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах (на прикладі ПАТ "Дніпрометиз")

(матеріали з теми, що досліджується)

**Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи** Визначення сутності поняття та особливостей організації управління персоналом. Дослідження методів оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. Характеристика діяльності підприємства ПАТ «Дніпрометиз». Здійснення аналізу організації існуючої системи управління персоналом. Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ПАТ «Дніпрометиз»

**Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі** Основні аспекти управління персоналом. Чинники оцінки персоналу. Аналіз показників фінансового стану ПАТ "Дніпрометиз". Процес адаптації персоналу на ПАТ "Дніпрометиз". Основні недоліки процесу адаптації новоприйнятих працівників у ПАТ «Дніпрометиз»

(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

### Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

1 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С. (підпис)  
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

2 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С. (підпис)  
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

3 розділ к.е.н., доцент Мороз О. С. (підпис)  
(назва розділу) (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

### Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	опрацювання літературних та інших інформаційних джерел, стосовно визначеної теми дослідження	вересень 2022р.	✓
2	обробка збираного під час практик (виробничої, переддипломної) фактичного матеріалу	жовтень 2022р.	✓
3	обробка інших матеріал стосовно визначеної теми дослідження із використанням сучасних методів аналізу та синтезу	листопад 2022р.	✓
4	обговорення під час консультацій з науковим керівником проблемних питань та узгодження шляхів розв'язання проблем, що виникають під час виконання роботи	вересень 2022р.- червень 2023р.	✓
5	написання тексту вступу до роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	грудень 2022р.	✓
6	написання тексту першого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	січень-лютий 2023р.	✓
7	написання тексту другого розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	березень- квітень 2023р.	✓
8	написання тексту третього розділу роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	квітень- травень 2023р.	✓
9	написання тексту висновків з роботи, подання його на ознайомлення науковому керівнику	травень 2023р.	✓
10	усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення випускної кваліфікаційної роботи	травень- червень 2023р.	✓
11	подання зброшурованої завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потєбні Запорізького національного університету	до 12.06.2023р.	✓
12	отримання відгуку (резюме) наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи та зовнішнього рецензування кваліфікаційної роботи	до 19.06.2023р.	✓
13	Підготовка матеріалів до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	до 19.06.2023р.	✓

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О. С.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер к.політ.н., Венгер О. М.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0739-ПМ  
Клименко А.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

(дата)

(підпис)

Міністерство освіти і науки України  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
Кафедра управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ**  
**КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
*на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»*  
*зі спеціальності 073 «Менеджмент»*  
*освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»*

**НА ТЕМУ**  
**Удосконалення управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах**

*Об'ємні показники кваліфікаційної роботи :82 стор. тексту; 15 таблиць; 11 рисунків; 37 використаних джерел інформації; 5 додатків.*

*Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПАТ «Дніпрометиз».*

*Мета кваліфікаційної роботи – розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема, формування системи підбору і адаптації персоналу на промисловому підприємстві*

*Основні завдання, вирішення яких передбачається в кваліфікаційній роботі :*

- Визначення сутності поняття та особливостей організації управління персоналом.
- Дослідження методів оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві
- Характеристика діяльності підприємства ПАТ «Дніпрометиз».
- Здійснення аналізу організації існуючої системи управління персоналом
- Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ПАТ «Дніпрометиз»

*Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи в практичній діяльності підприємств (організацій, установ та закладів) стосовно вдосконалення управління персоналом на них.*

*Практична значимість результатів кваліфікаційної роботи полягає в можливому використанні запропонованих заходів.*

*Ключові слова та словосполучення ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРАЦІВНИК, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ.*

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Клименко А.С. на тему Удосконалення управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад управління персоналом промислового підприємства, характеристиці та аналізу системи управління персоналом на ПАТ «Дніпрометиз», діагностиці існуючих на цьому підприємстві проблем в сфері кадрового менеджменту та визначені можливих напрямів удосконалення управління персоналом на ПАТ «Дніпрометиз» в ринкових умовах.

Ключові слова та словосполучення ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРАЦІВНИК, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ.

## SUMMARY

Bachelor's qualifying work Klymenko A. S. on the topic Improvement of Personnel Management at the Industrial Enterprise Facing Market Conditions is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of personnel management of an industrial enterprise, the characteristics and analysis of the personnel management system at PJSC "Dniprometiz", the diagnosis of problems existing at this company in the field of personnel management, and the identification of possible directions for the improvement of personnel management at PJSC "Dniprometiz" in market conditions.

Key words and phrases PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, EMPLOYEE, LABOR ACTIVITY, ADAPTATION.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства в ринкових умовах.....	10
1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ "ДНІПРОМЕТІЗ" .....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз методів управління персоналом на промисловому підприємстві .....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В РИНКОВИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ "ДНІПРОМЕТІЗ") .....	55
3.1 Шляхи оптимізації системи управління персоналом на ПАТ "Дніпрометиз" .....	55
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ .....	76

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних умовах виробництва основним ресурсом є люди та їх професійні знання і навички. Формування кадрового середовища на вітчизняних підприємствах в ринкових умовах вимагає особливого підходу та уваги до підбору та адаптації персоналу. Стає очевидним, що забезпечення підприємств професійно підготовленими та навченими фахівцями є одним з ключових факторів успіху. Це вимагає від керівництва підприємства пошуку нових управлінських засобів, методів та технологій для ефективного підбору, закріплення та адаптації персоналу. Управління людськими ресурсами має стратегічне значення для досягнення цілей компанії і вважається найціннішим активом організації. Особливості управління людськими ресурсами полягають в тому, що люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішні впливи є емоційно зумовленою, тому взаємодія між працівником і організацією є взаємним процесом.

Таким чином, дослідження питань удосконалення системи управління персоналом є актуальним та важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Врахування соціальних пропорцій та особливостей персоналу допоможе підприємствам забезпечити зростання та розвиток, зокрема завдяки залученню та закріпленню у кадровому складі висококваліфікованих фахівців, які допоможуть організації відповідати сучасним вимогам ринку.

Підбір і адаптація персоналу є важливими елементами системи управління персоналом. Від успішного здійснення цих процесів залежить ефективність роботи співробітників та досягнення цілей підприємства. Основні проблеми, з якими можуть стикатися сучасні підприємства, включають: відбір кандидатів; адаптація нових співробітників; висока

текучість кадрів; забезпечення відповідного рівня мотивації та задоволеності співробітників.

Для вирішення цих проблем підприємства можуть розробляти та впроваджувати різні методики, інструменти та підходи, які сприятимуть ефективному підбору та адаптації персоналу, забезпечуючи стабільність і успішне функціонування колективу.

Багато українських та зарубіжних науковців вивчали питання аналізу системи управління персоналом на підприємстві, зокрема: В. О. Воронкова, О. С. Мороз, Л. В. Балабанова, В. М. Данюк, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, С. Е. Сардак, О.В. Крушельницька, Л. І. Михайлова, А. М. Колот, Г. С. Суков, В. О. Храмов та ін.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах (на прикладі ПАТ «Дніпрометиз»).

Визначені основні завдання для досягнення поставленої мети, які, зокрема, включають:

- Систематизацію теоретичних засад управління персоналом підприємства в ринкових умовах;
- Дослідження методологічних підходів до оцінки ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах;
- Приведення загальної характеристики промислового підприємства ПАТ «Дніпрометиз» та його діяльності в умовах ринку;
- Здійснення аналізу організації існуючої системи управління персоналом на ПАТ «Дніпрометиз» в цілому та методів управління персоналом на цьому промисловому підприємстві, зокрема;
- Надання пропозицій щодо шляхів оптимізації системи управління персоналом на ПАТ "Дніпрометиз" в ринкових умовах.



Ці завдання допоможуть вивчити та аналізувати систему управління персоналом на підприємстві, а також розробити рекомендації для покращення її ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПАТ «Дніпрометиз».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації управління персоналом підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення.

Методологічна основа роботи включає наступні методи: структурний аналіз, системний підхід, порівняння, анкетування, метод наукового пізнання.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства в ринкових умовах

В умовах сьогодення країна стикається з глибокими трансформаціями, які вимагають пошуку та впровадження різних способів поліпшення економічної діяльності підприємств. Розвиток історії суспільства має вплив на зміни в ринкових відносинах в економіці України. Збільшення кількості учасників підприємницької діяльності, посилення конкуренції, зниження ступеня життя визначної частки жителів України та недосконалість методів підвищення ефективності господарювання потребують розробки заходів, що сприятимуть економічній стабілізації країни. Важливим є удосконалення процесу управління персоналом підприємств, які є основою національного господарства, особливо у світлі зростаючих вимог до загальної та професійної освіти, підготовки та безперервного навчання працівників.

Соціально-економічний розвиток потребує переосмислення ролі та форм управління персоналом відповідно до зростаючих вимог до працівників на світовому ринку праці. Відповідно, соціально-економічний розвиток вимагає переосмислення ролі й форм управління персоналом, що становить актуальну та своєчасну проблему для сучасних вітчизняних потреб науки і практики [32, 4-5].

Наука управління персоналом є молодого, хоча її ідеї та теорії з'явилися на початку XX століття або навіть раніше. Протягом тривалого періоду часу ці ідеї еволюціонували в межах різноманітних наук, які пов'язані з виробництвом та іншими видами діяльності, зокрема комерційних,

некомерційних і державних організацій. Назва цієї науки залежить від наук, в межах яких вона досліджувалася. Наприклад, у США, дисципліна розвивалася в рамках біхевіористських і поведінкових наук, це мало визначний вплив на її назву. Хоча процес виділення управління персоналом як самостійної науки завершився у 60-70-х роках ХХ століття, назва дисципліни може варіюватися в залежності від країни та наукового підходу, наприклад, "управління людськими ресурсами" або "організаційна поведінка" [1, 12-13].

До 1800 року підприємства мали незначні обсяги та переважно були сімейним бізнесом. Забезпечення якості персоналу та управління людським фактором у бізнесі не були основними пріоритетами. Проте з 1825 по 1935 роки кількість великих підприємств значно зросла, що призвело до необхідності розробки нових методів управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу [19, 43-44].

Управління персоналом - це складне соціально-економічне явище, яке має багато аспектів і проявів. Розуміння складної сутності управління персоналом можна досягнути, досліджуючи його форми та прояви [1,5,13,27].

Визначення поняття "персонал підприємства" В.О. Воронковою полягає в розумінні його як групи співробітників, які працюють на підприємстві на умовах найму і мають установлені трудові відносини з роботодавцем, які оформлені трудовим договором або контрактом [8].

Ілюстрація багатогранності та складності соціально-економічного явища «Управління персоналом» зображена на рис. 1.1.

Досліджуючи управління людськими ресурсами як соціально-економічну систему, потрібно врахувати, що всі робітники насправді є часткою ринку праці. Ринок праці є «комплексом соціальних відносин, пов'язаних з наймом та доступністю праці, включаючи її купівлю і продаж; це також економічна сфера, де взаємодіють покупці і продавці праці; і це механізм, що регулює узгодження ціни та умов праці між роботодавцями і

найманими працівниками, а також контролює попит та пропозицію праці» [12].

Ринок праці забезпечує взаємодію між роботодавцями та найманими робітниками, відповідає за регулювання пропозиції та попиту на працю, та забезпечує вирівнювання ціни та умов праці. Ринок праці є однією з підсистем соціально-економічної системи, яка регулює норми та інститути, що забезпечують ефективне використання праці, а також забезпечує винагороду за якість та кількість праці.



Рисунок 1.1 - Ілюстрація багатогранності та складності соціально-економічного явища «Управління персоналом» (Джерело: складено автором на основі [13, 33])

Ринок є системою економічних відносин між продавцями та покупцями товарів та послуг, що включає форму зв'язку між ними. Обмінюючись,

сторони встановлюють ринкову ціну на товар та змінюють його власника. Ринок може бути економічним або географічним простором, де відбувається торгівля товарами та грошима. Механізм, який забезпечує зв'язок між продавцями та покупцями та встановлює норми взаємодії між ними, також відомий як ринок [32].

Сучасна соціально-економічна система включає в себе багато різних ринків, таких як ринок праці, ринок капіталу, ринок цінних паперів, валютний ринок, ринок природних ресурсів та інші. Умови, що сприяють виникненню вільного ринку, включають суспільний поділ праці та економічне розчленування на основі приватної власності на засобів виробництва, незалежність товаровиробника та незалежність бізнесу, а також попит на товар від покупців [32, 22-23].

За результатами діяльності більшості організацій можна зробити висновок, що наявність стабільного та продуктивного колективу, здатного діяти в екстремальних умовах та досягати поставлених цілей, є, в сучасних умовах, вирішальним значенням для успішного функціонування підприємства. За думкою вчених та практикуючих спеціалістів, управління персоналом стане ключовим питанням у ближчому майбутньому для керівництва будь-якої компанії чи організації [27, 9-10].

Мороз О. С. під персоналом організації розуміє: «певним чином організовану сукупність людей (носіїв "робочої сили"), що здійснюють певні трудові функції, спрямовані на отримання необхідного для досягнення мети діяльності результату» [28].

Управління персоналом - це комплекс дій та стратегічних рішень, спрямованих на ефективне управління робочою силою в організації. Його мета полягає в тому, щоб забезпечити підприємству наявність необхідного кількісного та якісного персоналу, що здатний реалізовувати стратегічні цілі компанії. Управління персоналом є важливою складовою ефективного управління організацією, оскільки залежить від компетентності та мотивації

персоналу, який забезпечує розвиток та успішне функціонування компанії  
Основні аспекти управління персоналом зображено на рис. 1.2.

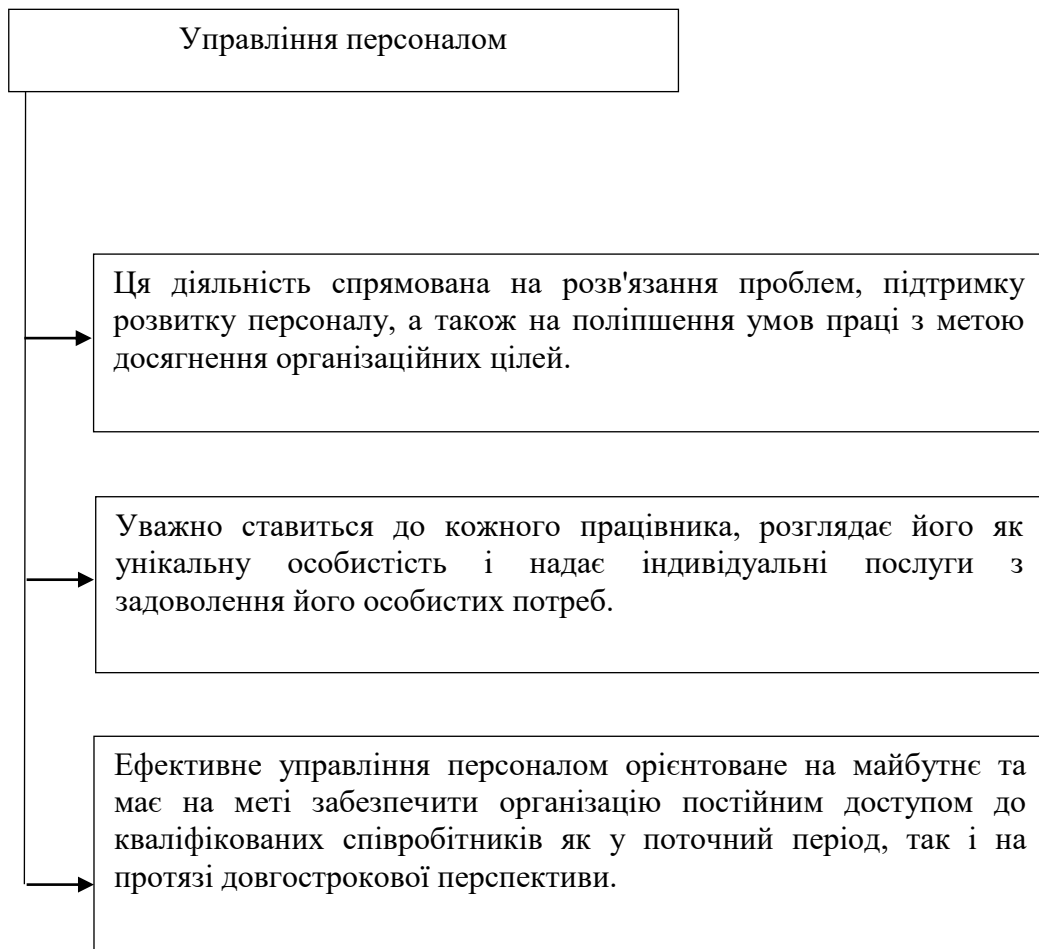


Рисунок 1.2 - Основні аспекти управління персоналом [6, 11-12]

Отже, всі особи, які працюють для певної організації, можна розділити на категорії. Персонал організації складається з різних категорій працівників, включаючи штатних постійних кваліфікованих працівників, штатних тимчасових кваліфікованих працівників, штатних постійних некваліфікованих працівників, штатних тимчасових некваліфікованих працівників, а також позаштатних працівників (рис. 1.3).

Кадрове управління ресурсами організації включає в себе забезпечення необхідного числа та якості робітників кадрової служби. Ефективність кадрової роботи залежить від рівня професійної компетентності фахівців, що працюють у кадрових службах. Для виконання всіх функцій управління

людськими ресурсами та для успішної роботи служби управління людськими ресурсами потрібні та важливі є високий рівень ділової та професійної кваліфікації працівників, а також особиста взаємодія з керівництвом організації та його функціональними та лінійними підрозділами [18, 15-16].



Рисунок 1.3 - Систематизація людських ресурсів виробництва [32, 23-25]

Розвиток кадрових служб у підприємств та підприємницьких структурах є показником того, що управління людським фактором має велике значення. Хоча ці служби спочатку були створені як органи трудового посередництва, з часом вони перетворилися на державні органи, що займаються працевлаштуванням. На підприємствах розподіл персоналу здійснюється за різними ознаками, які представлені на рисунку 1.4.

Згідно з представленою схемою на рисунку 1.4, існує велика кількість різних класифікаційних ознак, за якими можна розподілити персонал, що підтверджує складність цієї економічної категорії.



Рисунок 1.4 - Класифікація персоналу підприємства за характерними ознаками (Джерело: складено автором на основі [19, 35])



При розподілі персоналу за різними ознаками, підприємства встановлюють вимоги до персоналу та враховують фактори, що впливають на його організацію. На нашу думку, розподіл персоналу за класифікаційними ознаками є важливим етапом управління персоналом та системою управління підприємством в цілому [19, 42-45].

Управління людськими ресурсами на підприємстві є значно складнішою задачею, ніж управління іншими ресурсами [5]. Це пояснюється кількома факторами.

По-перше, людина є інтелектуальним суб'єктом, тому взаємодія з нею є емоційною та не механічною. Це означає, що процес управління людськими ресурсами є двостороннім. У зв'язку з цим, управління людськими ресурсами вимагає особливих методів та підходів.

По-друге, завдяки своїй свідомості та можливості саморозвитку та самоорганізації, люди можуть мати неочікувану реакцію на управління. Це може привести до непередбачуваних наслідків, які можуть бути або корисними, або шкідливими для підприємства.

По-третє, людський ресурс може бути використаний для управління іншими ресурсами, що може підвищити або знизити ефективність управління.

По-четверте, працівники можуть працювати на підприємстві довгий час, тому їхня роль в управлінні є значною.

По-п'яте, працівники мають свої цілі та мотиви, які можуть не співпадати з цілями підприємства, тому важливо зберігати мотивацію працівників та забезпечувати зміну їхніх цілей на користь підприємства з часом [32, 49-51].

Управління людськими ресурсами - це підхід до управління персоналом, який вважається найціннішим активом організації і має стратегічне значення для досягнення цілей компанії. Особливості управління людськими ресурсами полягають в тому, що люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішні впливи є емоційно зумовленою, тому взаємодія між

працівником і організацією є взаємним процесом (табл. 1.1). Крім того, люди постійно прагнуть до розвитку, що є найважливішим джерелом для підвищення ефективності організації, а стосунки між працівником і компанією мають довгостроковий характер, оскільки трудове життя людини зазвичай триває 30-50 років [18, 13-15].

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика керування персоналом і керування людськими ресурсами (Джерело: складено автором на основі [10])

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1. Служба управління персоналом забезпечує виконання кадрової політики підприємства	1. Кадрову політику здійснюють як служба персоналу, так і лінійні менеджери організації. Для досягнення ефективної реалізації кадрової політики, встановлюється інтегрована система кадрового менеджменту.
2. Система кадрового менеджменту орієнтована на спільні цінності та цілі підприємства	2. Система кадрового менеджменту зосереджена на індивідуальній роботі з персоналом.
3. На підприємстві ведеться мінімізація витрат на відновлення робочої сили, і не проявляється довгострокова зацікавленість у інвестуванні в людський капітал	3. Система кадрового менеджменту спрямована на постійні вкладення в людський капітал на довгостроковій основі, з метою забезпечення постійного професійного росту кадрів і поліпшення умов праці
4. Кадровий менеджмент зосереджений на розвитку та підтримці рядових працівників.	4. Кадровий менеджмент фокусується на керівному складі, кваліфікації менеджерів та фахівців
5. Орієнтовано на те, щоб задовольняти потреби персоналу.	5. Орієнтовано на те, щоб задовольняти потреби організації у робочій силі.
6. Кадрова політика передбачає створення бюрократичної та соціальної організаційної культури, де працівники несуть індивідуальну відповідальність за свою роботу.	6. Кадрова політика спрямована на створення та розвиток сильної адаптивної організаційної культури, в якій панує стимулююча атмосфера взаємної відповідальності між працівниками та роботодавцем, та спонукає всіх працівників до зростання конкурентоспроможності підприємства.

Управління людськими ресурсами повинно відповідати стратегії розвитку підприємства, забезпечувати захист інтересів працівників та дотримання законодавства про працю при формуванні, стабілізації та ефективному використанні персоналу [18, 17-19].

Управління людськими ресурсами передбачає розподіл відповідальності за досягнення цілей організації та лежить на плечах керівників, і правовий аспект в цьому контексті має велике значення. Будь-яке управлінське рішення повинно базуватися на законі. Врахування правових норм є ключовим елементом в ухваленні кадрових рішень, оскільки невиконання цих норм може призвести до скарг громадян і судових процесів. Тому, дотримання законності є одним з найважливіших принципів управління людськими ресурсами.

Для того, щоб виникли трудові стосунки між працівником та власником підприємства, організації чи органом, який їх уповноважив, потрібна угода. У цій угоді визначається, що працівник зобов'язується виконувати роботу, а власник підприємства чи організації має забезпечити необхідні умови для праці та дотримання законів, які регулюють роботу.

Управління людськими ресурсами відрізняється від інших функцій управління організацією за деякими особливостями, які полягають у необхідності регулювання прав та обов'язків всіх членів трудових взаємовідносин. Це стосується роботи та охоплює такі аспекти, як: прийняття та звільнення з роботи; організацію оплати та умов праці; підвищення кваліфікації; регулювання робочого часу та оцінювання діяльності персоналу [18, 53-54].

Усі ці процеси регулюються законодавством та нормативно-правовими документами, такими як норми, принципи, правила, інструкції, рекомендації. Зокрема, Законодавство України в галузі праці, як відображено у Кодексі законів про працю, регулює трудові відносини всіх працівників, забезпечуючи підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи і ефективності суспільного виробництва. Кодекс містить загальні положення, такі як, колективний та трудовий договори, встановлення робочого часу, часу відпочинку та нормування праці [21].

Для ефективного управління персоналом на підприємстві необхідно мати комплексну концепцію, яка складається з наступних складових [36, 24-26]:

1. Розробка принципів, методів та напрямків управління персоналом.
2. Включення управління персоналом на всіх етапах стратегічного планування підприємства є важливим аспектом.
3. Реалізація нових систем навчання та підвищення кваліфікації працівників є однією з ключових ініціатив управління персоналом.
4. Визначення та реалізація єдиної тарифної політики й системи оплати праці, що забезпечує справедливість, прозорість та конкурентоспроможність у винагородженні працівників.
5. Розробка на підприємстві та впровадження економічних стимулів і соціальної гарантії з метою мотивування працівників та забезпечення їх благополуччя.
6. Проведення розробки заходів стосовно соціального партнерства.

Незважаючи на багато різних підходів до формування теорії управління персоналом, важливо визначити чотири визначальні методологічні правила. По-перше, кожне підприємство повинно залучати необхідні людські ресурси для досягнення своїх цілей та проводити відбір та ранжування працівників. По-друге, всі підприємства, незалежно від їхнього типу, здійснюють навчання своїх працівників, щоб пояснити їм значення задач, які стоять перед ними, погодити їхні навички та вправність з поставленими задачами.

По-третє, підприємства оцінюють внесок кожного працівника у здобуток цілей фірми, проводячи, наприклад, щорічну атестацію. По-четверте, кожне підприємство компенсує своїм співробітникам витрати їхнього часу, енергії та інтелекту, вкладені в досягнення цілей виробництва.

Умовою виживання будь-якого підприємства в конкурентній ринковій економіці є ефективне управління персоналом.

Система управління персоналом має на меті забезпечення дійового функціонування з людськими ресурсами організації та уникнення недоліків за всіма аспектами функціонування підприємства.

Основна ціль системи управління персоналом полягає в забезпеченні продуктивної взаємодії з людськими ресурсами організації та у виправленні недоліків у таких аспектах, як виконавчість, задоволеність працівників, довготривала неприсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та стабільність. Для досягнення цієї мети потрібно встановлювати конкретні завдання для кожного аспекту.

Для постачання продуктивної роботи підприємства необхідно мати прості компоненти, такі як визначені завдання та стратегію їх виконання, організаційну структуру та систему керування персоналом. На підприємствах зміни часто пов'язані з персоналом та їх ставленням до роботи, тому роль управління персоналом зводиться до вчасного реагування на зміни та до вживання необхідних заходів.

Для досягнення цілей управління персоналом, вище керівництво підприємства має розглядати персонал як ключ до ефективності. Для досягнення максимальної ефективності потрібно розробляти програму для досягнення цілей підприємства, ефективно використовувати знання, навички та вміння працівників, постачати компанію висококваліфікованими та зацікавленими працівниками, прагнути до максимального задоволення працівників своєю роботою та їхнього повного самовираження, розвивати та вітати якість роботи на високому рівні та стабільність підприємства [10, 101-103].

Отже, управління персоналом забезпечує підприємству наявність необхідного кількісного та якісного персоналу, що здатний реалізовувати стратегічні цілі компанії. Умовою виживання підприємства в конкурентній ринковій економіці є ефективне управління даним персоналом. Для досягнення цілей управління персоналом, керівництво підприємства має досліджувати персонал як джерело до ефективності.

## 1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві в ринкових умовах

У сучасних умовах господарювання, ефективне управління персоналом набуває особливої важливості. Наявність достатнього числа кваліфікованих працівників, раціональне використання їх ресурсів та досягнення високої продуктивності мають вирішальне значення для успішного функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом є потужним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність і розвиток підприємства. Тому, необхідно прагнути до підвищення ефективності системи управління персоналом, враховуючи вимоги ринкової економіки [7].

Для досягнення високої ефективності системи управління персоналом, важливо аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Розробка методики оцінки, яка дозволяє аналізувати ситуацію з управління персоналом на підприємстві, виявляти слабкі місця і надавати рекомендації щодо підвищення ефективності, має велике значення для кожного підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми.

Оцінка ефективності управління персоналом є систематичним і формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат і результатів, пов'язаних з програмами управління персоналом. Цей процес дозволяє порівнювати результати з попереднім періодом, показниками конкурентів та цілями підприємства. Оцінка ефективності базується на зібраній інформації про працівників, таку як їх кар'єрний розвиток, професійні та кваліфікаційні характеристики, медичні та психологічні показники, продуктивність і рівень інноваційної активності [7].

Оцінювання персоналу є процесом, під час якого уповноважені особи, такі як представники адміністрації, колективу, служб персоналу та спеціалізовані зовнішні організації, визначають міру придатності людини до виконання покладених на неї обов'язків, її досягнень та наявності необхідних для роботи якостей. Іншими словами, оцінка персоналу полягає у встановленні, наскільки ефективно людина виконує свої обов'язки і чи відповідає вона вимогам, які ставляться до її роботи.

Щоб правильно оцінити людину, необхідно чітко сформулювати вимоги до неї, що зазвичай роблять висококваліфіковані експерти. Однак, оскільки краще свої можливості знають самі оцінювані працівники, доцільно, щоб вони також брали участь у процесі формулювання вимог і оцінки своєї роботи [20, 296-298].

Основні та додаткові чинники оцінки відрізняються своїм значенням та функціями. Основні чинники є найважливішими, без яких неможливо скласти уявлення про працівника, тоді як додаткові чинники допомагають докладніше розглянути його характеристики та досягнення.

Таблиця 1.2 - Основні та додаткові чинники оцінки персоналу [32]

Основні чинники		Додаткові чинники	
1.	Професійні навички та знання.	1.	Здатність працювати в команді.
2.	Результативність роботи.	2.	Ініціативність та креативність.
3.	Навички спілкування та взаємодії з колегами.	3.	Здатність до навчання та розвитку.
4.	Відповідальність та відданість.	4.	Час у компанії та досвід на певній посаді.

Під час аналізу таблицю 1.2 можна зробити висновок, що на якість управління персоналом впливає значна кількість чинників. Наприклад, процес відбору та прийому на роботу персоналу також може бути впливовим фактором. У цьому контексті, важливо враховувати професійні навички та

знання, результативність роботи, навички спілкування, відповідальність, ініціативність, керівництво, здатність працювати в команді, адаптацію до змін, стресостійкість та здатність до навчання та розвитку. Врахування цих чинників дозволяє оцінити потенційного співробітника та підібрати кандидата, який відповідає вимогам організації та має потенціал досягти успіху у своїй професійній діяльності.

Оцінка працівників є індивідуальною та становить основу для розвитку персоналу, відіграючи ключову роль у кадровій стратегії компанії. Процес оцінки передбачає планове, чітко структуроване та стандартизоване оцінювання співробітників в контексті їхньої ролі в організації. Систематична оцінка працівників набула значної важливості у сучасному управлінні персоналом. Правильне застосування цього підходу сприяє вирішенню виробничих проблем та конфліктних ситуацій [24].

Важливо пам'ятати, що оцінка персоналу є чутливим процесом, який тісно пов'язаний з такими аспектами, як мотивація, кар'єрне планування, підвищення кваліфікації та кадрове регулювання. Загалом, оцінка персоналу може бути розділена на дві компоненти:

1. Оцінка роботи.
2. Оцінка персоналу.

Оцінка роботи полягає у порівнянні реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці співробітників з запланованими показниками. Цей процес дозволяє оцінити кількість, якість та інтенсивність роботи, виконаної персоналом.

Оцінка персоналу, з свого боку, стосується оцінки професійних навичок, знань, компетентностей та ефективності співробітників у виконанні своїх обов'язків. Це включає аналіз успіхів та слабких сторін кожного співробітника, їх розвиток та реалізацію потенціалу.

Обидві складові оцінки важливі для успішного управління персоналом, оскільки вони сприяють виявленню ресурсів для покращення якості роботи та досягненню більшої ефективності організації.



Оцінка персоналу включає аналіз готовності працівника до виконання конкретного виду діяльності, виявлення рівня його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту та розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики. Існують різні методи оцінки персоналу, які можна поділити на три основні групи:

Методи індивідуальної оцінки: спрямовані на аналіз роботи одного співробітника, його професійних та особистих якостей. Це може включати різні види спостережень, аналіз продуктивності або проведення спеціальних тестів.

Методи групової оцінки: призначені для аналізу роботи колективу та виявлення вкладу кожного співробітника у цей процес. Це може включати методи аналізу групової динаміки, оцінки взаємодії між працівниками та виявлення лідерів та ключових фігур в команді.

Технічні методи оцінки: використовуються у поєднанні з індивідуальними та груповими методами для збору та обробки об'єктивної інформації про персонал. Це може включати аналіз статистичних даних, використання спеціалізованих програмних продуктів для оцінки продуктивності або проведення аудитів робочого місця.

Використання комбінації цих методів допомагає отримати більш повне розуміння сильних та слабких сторін працівників, їх потреб та можливостей для розвитку, що сприяє досягненню цілей кадрової політики компанії.

Використання комбінації методів оцінки персоналу дає можливість отримати докладніше розуміння про сильні та слабкі сторони працівників, а також їх потреби і можливості для розвитку. Це допомагає компанії досягти своїх кадрових цілей та оптимізувати процес управління персоналом.

Регулярна оцінка персоналу також сприяє підтримці мотивації працівників, оскільки вони отримують зворотний зв'язок щодо своєї роботи та можуть коригувати свої підходи та стратегії. У свою чергу, це створює сприятливе середовище для навчання та розвитку персоналу, що позитивно відображається на загальній ефективності організації.

Однак, важливо підходити до процесу оцінки персоналу об'єктивно і враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника. Такий підхід дозволить створити справедливую систему оцінки, яка буде сприйматися позитивно співробітниками і сприяти їхньому розвитку та продуктивності. [29].

Методи оцінювання працівників можуть бути розглянуті як традиційні або нетрадиційні (сучасні) підходи. З найбільш відомих традиційних методів оцінки персоналу варто згадати [29]:

1. Оцінка, заснована на професійних якостях, яка може включати або не включати бали, і ґрунтується на виборі атрибутів, що найбільше підходять оцінюваному працівнику.
2. Оцінка, зосереджена на досягнених результатах, зокрема з урахуванням виконаних завдань та їх значимості.
3. Оцінка в межах системи "Управління за цілями", яка передбачає спільне визначення цілей керівництвом і працівниками, відбір інструментів та етапів досягнення цілей, регулярне поточне оцінювання та заключне оцінювання на базі дискусії.

Нетрадиційні методи оцінки включають [29]:

1. Застосування тестових систем, спрямованих на виявлення психологічних особливостей працівника, а також на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчості, пам'яті і т.д.
2. Використання опитувань, які дозволяють глибше зрозуміти мотивацію працівників, їх схильність до конфліктів та сприйняття політики компанії.

Продуктивність праці є одним з методів оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. Вона вимірюється шляхом порівняння виробничої віддачі або результативності працівників з витратами на їх зайнятість, включаючи робочий час, матеріальні ресурси та інші фактори. Продуктивність праці відображає ефективність корисної, конкретної роботи, визначаючи ступінь ефективності цілеспрямованої

діяльності працівників протягом певного часового періоду. Продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність як окремого співробітника, так і колективу підприємства. Вона вимірюється у середньорічному, середньоденному і середньогодинному виробітках продукції. Наявність цих трьох показників є важливою для аналізу використання робочого часу. Якщо є розриви у зростанні годинної, денної і річної продуктивності, необхідно виявити причини, що спричинили внутрішні зміни в неявках і відсутності на роботі, та розробити заходи для кращого використання робочого часу [13].

На продуктивність праці впливають різні фактори. Вплив цих факторів на рівень продуктивності праці визначається за допомогою відповідних розрахунків. Середній річний виробіток продукції одним працівником залежить від таких чинників: частки робітників у загальному складі персоналу, кількості днів, пророблених одним робітником за рік, середньої тривалості робочого дня та годинного виробітку одного робітника.

Трудомісткість робіт відображає витрати живої праці, включаючи робочий час, на виробництво одиниці продукції або надання послуг. Цей показник зазвичай вимірюється в нормо-годинах, які представляють фактичну кількість робочих годин, затрачених на виробництво.

Один із ключових показників, що допомагає оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки, є рентабельність персоналу. Це відношення між прибутком підприємства та середньорічною чисельністю промислово-виробничого персоналу. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання праці та виявити можливості для підвищення продуктивності праці [13].

У системі управління персоналом важливо вирішувати питання щодо вибору методів оцінки кандидатів на посаду. Зважаючи на різноманіття доступних методів, не існує універсального, єдиного, ефективного і доцільного методу, який підходив би для всіх підприємств. В системі управління персоналом важливо вміти відібрати найбільш відповідні методи оцінки кандидатів на посаду, з урахуванням особливостей підприємства та

вимог до кандидатів (табл. 1.3). Застосування комбінації методів, як традиційних, так і нетрадиційних, дозволяє отримати більш достовірну та повну інформацію про потенційних співробітників.

Шляхом використання різноманітних та індивідуально налаштованих підходів до методів оцінки та використовуючи варіативний та персоніфікований підхід до методів оцінки, ми зможемо виявити найбільш підходящих кандидатів на посаду та оптимізувати процес управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.3 - Методи оцінки і підбору персоналу [13]

Якість, що оцінюють	Аналіз анкетування	Психологічне тестування	Оціночна ділова гра	Професійне тестування	Співбесіда
Інтелект		++	++		+
Ерудиція	+		+	++	+
Професійні навички і знання	+		+	++	+
Організаційні здібності	+		++	+	+
Комунікативні здібності		+	++		++
Психологічний портрет		++	+		++
Здоров'я і працездатність	+		+		++
Зовнішній вигляд і манери			+		++
Мотивація					++

Примітка: + метод часто застосовується; ++ найбільш ефективний метод при визначенні того чи іншого показника

Все ж таки основними критеріями ефективності методів відбору персоналу є їх достовірність, вартість та валідність - ймовірність того, що відібраний кандидат буде з числа найкращих.

Неефективно організований відбір персоналу призводить до суттєвих фінансових втрат, пов'язаних з наймом на роботу непридатного кандидата, незадовільним морально-психологічним кліматом та високою плинністю кадрів. Тому, з метою уникнення такої ситуації, на підприємствах варто використовувати більш ефективні методи відбору і отримувати з цього

суттєві конкурентні переваги. При виборі таких методів доцільно враховувати їх валідність та вартість застосування.

Однією з головних відповідальностей HR-служби є створення системи оцінки адаптації працівників. Сучасні українські компанії дотримуються таких підходів до оцінки ефективності адаптаційного процесу [13]:

1. Аналіз задоволеності: у цьому підході критеріями адаптації є наступні показники: щастя нового співробітника на роботі та задоволеність компанії роботою співробітника. За допомогою спеціальної анкети можна виявити потенційні складнощі, які можуть мати місце в роботі співробітника, а також його професійні інтереси та швидкість їх розвитку. На основі аналізу задоволеності можна зробити висновки про те, наскільки швидко та легко працівник пройшов адаптацію. Вищий рівень задоволення потребами індивіда свідчить про краще пристосування до внутрішньої атмосфери підприємства.

2. Розробка показників ефективності: в цьому підході використовуються об'єктивні та суб'єктивні показники для оцінки ефективності адаптаційних процесів. Об'єктивні показники включають такі аспекти, як ефективність трудової діяльності та активність співробітників у різних сферах роботи. Суб'єктивні показники дозволяють визначити, як сам працівник оцінює своє ставлення до професії, кваліфікації, взаємовідносин з керівництвом, своє розуміння норм і умов праці, а також свій вклад у вирішення спільних завдань підприємства.

Таким чином, вивчивши теоретичні основи організації процесу підбору і адаптації персоналу підприємства зробимо наступні висновки:

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження можна дійти висновку, що підбір кадрів одна із найважливіших функцій управління персоналу, яка забезпечує ефективність роботи колективу підприємства. Під підбором персоналу розуміється процес пошуку та залучення фахівців на ринку праці, які мають необхідний досвід, знання та кваліфікацію. Успішний підбір персоналу сприяє збільшенню прибутку, продуктивності та лояльності

співробітників. В разі, якщо підбір здійснюється неправильно, це неодмінно спричиняє зниження ефективності трудової діяльності, високу плинність, появу конфліктів у колективі, а також демотивацію співробітників.

2. Вивчення і розгляд процесу управління персоналом, як окремо взятого структурного елементу на підприємстві, допомогло зрозуміти, що являє собою управління, які етапи і стадії включає в себе. Ефективний підбір персоналу має велике значення для досягнення позитивних результатів у підприємницькій діяльності. Він сприяє збільшенню прибутку, продуктивності та лояльності співробітників. Починаючи виробничу діяльність в організації, новачок лише приблизно може уявити собі, які якості цінує організація в своїх працівниках і чого очікує від них. У кандидата на посаду заздалегідь формуються певні очікування і уявлення про його майбутню роботу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ "ДНІПРОМЕТИЗ"

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Дніпрометиз» (далі – ПАТ) одне з найбільших підприємств з виробництва металовиробів для промисловості та будівництва: сталевого дроту, електродів, цвяхів, кріплення і сіток, частка на українському ринку - близько 30%. Потужність підприємства - 120 тис. тонн в рік [30].

Підприємство знаходиться за адресою: 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Слобожанський, будинок 20.

«Северсталь» придбала 60% акцій «Дніпрометизу» у 2006 р. у групи ТАС. Сума угоди оцінювалася в \$50 млн. Згодом частка "Северстали" в українському підприємстві була збільшена до 98,6%.

В грудні 2014 р. «Северсталь» оголосила про те, що її австрійська дочірня компанія «Северсталь-Трейд ГмбХ» підписала зобов'язуючу угоду про продаж «Дніпрометизу» приватній німецькій компанії. Тоді "Северсталь" планувала виручити від продажу \$20-30 млн.

В жовтні 2017 року дочірня компанія «Северстали» Cambay Services Ltd завершила операцію з продажу 100% акцій Dealzone Holding Ltd, що володіє 98,6% українського підприємства ПАТ «Дніпрометиз». «Дніпрометиз» управляється «Северсталь-метизом», міжнародною групою підприємств, що об'єднує метизні активи компанії «Северсталь».

Основною метою діяльності підприємства ПАТ "Дніпрометиз" є отримання прибутку шляхом виконання виробничо-господарських, комерційних та інших видів діяльності. Це досягається шляхом задоволення суспільних потреб у товарах та послугах, що визначені предметом діяльності

підприємства. Крім того, підприємство також ставить за мету задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та членів трудового колективу, незалежно від того, чи є вони акціонерами компанії.

Види діяльності ПАТ «Дніпрометиз»: холодне волочіння дроту (основний); виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин; неспеціалізована оптова торгівля; інший пасажирський наземний транспорт; вантажний автомобільний транспорт [30].

ПАТ "Дніпрометиз" є провідним виробником металургійної продукції, яка знаходить попит на внутрішньому ринку та в країнах ближнього і далекого зарубіжжя. Її продукція є важливою для сільського господарства, хімічної, енергетичної, металургійної та машинобудівної галузей. Підприємство забезпечує оптимальне поєднання факторів виробництва, зокрема, близькість до сировини і наявність кваліфікованих робочих сил, що стимулює його виробництво. Крім того, його вигідне територіальне розташування, зокрема, близькість до портів, сприяє розвитку експортної діяльності підприємства.

Сьогодні ПАТ "Дніпрометиз" акцентує увагу на стабільному функціонуванні своїх цехів, модернізації обладнання та збереженні екологічної збалансованості. Підприємство постійно вдосконалюється у сферах промислової та екологічної безпеки, охорони праці, спираючись на кращий світовий досвід та власні інноваційні розробки. Це призводить до зниження аварійності та травматизму на підприємстві та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Промисловий споживацький попит на металургійну продукцію підприємства є сьогодні основним каталізатором розвитку та завантаження потужностей. Маркетингові дослідження доводять, що подальше збільшення обсягу виробництва та збуту можливе через: диверсіфікацію товарної продукції підприємства та розширення і збільшення виробництва металургійної продукції соціального напрямку. Пріоритетність цього напрямку безпосередньо пов'язана із загальною стратегією Держави,



спрямованою на зростання соціальної орієнтації економіки, зростання рівня та якості життя населення.

Збереження високих цін на енергоносії, перевози залізничним транспортом негативно впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства в порівнянні з іншими товаровиробниками, а також стримують розвиток, так як одержаного прибутку недостатньо для корінної реконструкції.

Зазначимо, що структура керування ПАТ «Дніпрометиз» дуже складна, це зв'язано насамперед з великою номенклатурою продукції, що випускається. Така структура припускає велику чисельність апарата керування.

Наразі, вищим органом підприємства є загальні збори його акціонерів. До компетенції загальних зборів акціонерів відносяться наступні питання:

- внесення змін і доповнень у статут підприємства чи утвердження нової редакції статуту;
- ухвалення рішення про реорганізацію підприємства;
- ухвалення рішення про ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії і утвердження проміжного й остаточного ліквідаційних балансів;
- визначення кількісного складу Ради директорів, обрання його членів і дострокове припинення їхніх повноважень;
- визначення граничного розміру оголошених акцій;
- ухвалення рішення про незастосування переважного права акціонера на придбання акцій Товариства чи цінних паперів, конвертованих в акції, передбаченого Законом України «Про акціонерні товариства»;
- утвердження і внесення змін і доповнень у Положення про загальні збори акціонерів;
- утворення лічильної комісії;

- ухвалення рішення про укладання угод, у здійсненні яких мається зацікавленість, у випадках, передбачених Законом України "Про акціонерні товариства";
- ухвалення рішення про здійснення угоди, зв'язаної з придбанням і відчуженням майна, у випадках передбачених Законом України «Про акціонерні товариства»;
- ухвалення рішення про участь у фінансово-промислових групах [30].

Слід зазначити, що керівництво поточною діяльністю Товариства здійснюється одноособовим виконавчим органом - директором. Права й обов'язки директора визначаються Статутом і Положенням про директора, затверджуваним Радою директорів. Терміни і розмір оплати послуг директори визначаються Положенням про директора і контракт, що укладається їм із Товариством. Контракт із директором підписується головою Ради чи директорів обличчям, уповноваженим Радою директорів Товариства.

До компетенції директора відносяться всі питання керівництва поточною діяльністю Товариства, за винятком питань, віднесених до виняткової компетенції загальних зборів акціонерів і Ради директорів Товариства.

Протягом 2021 року ПАТ "Дніпрометиз" виготовило таку продукцію: 69 625 тонн дроту з нелегованої сталі, що становить 82,73% загального обсягу виробленої продукції, і 9 961 тонн сталевих цвяхів та фібри, що становить 11,83% загального обсягу виробленої продукції [30].

У 2021 році ПАТ "Дніпрометиз" експортувало понад 26 тис. тонн виробленої продукції. Для виробництва дроту, підприємство використовує "бремерінги" - мотки рядної намотки з прямокутним перетином. Дріт має діаметр від 2,0 до 5,0 мм, а маса мотків становить від 20,0 до 40,0 кг. "Бремерінги" використовуються для упаковки різних матеріалів на підприємствах вторинної сировини. Продукція формується на європіддонах, упаковується поліетиленовою плівкою і зміцнюється металевою стрічкою. Маса дротяних виробів на піддоні становить 960,0 або 1080,0 кг.

На заводі "Дніпрометиз" виробляються різні види цвяхів. Один з них - цвяхи будівельні з плоскою головкою. Це найпопулярніший тип будівельних цвяхів класу І, що відповідає ТУ У 28.7-05393145-005:2006. Діаметр стрижня цвяха становить від 1,2 до 1,6 мм, а плоска головка має гладку торцеву поверхню. Цвяхи цього типу поставляються у картонних коробках вагою 25 кг. До того ж на заводі виготовляються толеві круглі цвяхи, також класу І. Вони використовуються переважно для покрівельних робіт. Діаметр стрижня цвяха коливається від 2,0 до 3,0 мм. Цвяхи цього типу також поставляються в картонних коробках масою 25 кг [30].

Аналіз фінансово-економічних даних є необхідним для повного та глибокого оцінювання ефективності роботи, прибутковості підприємства, його фінансового стану, платоспроможності та ліквідності. Ці дані мають велике значення для керівництва компанії під час ухвалення управлінських рішень, взаємодії з інвесторами, кредиторами та потенційними партнерами.

Аналіз фінансово-економічний стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності ПАТ «Дніпрометиз», а саме форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2021 рр. Для поглиблення вивчення фінансового стану підприємства, постає необхідність оцінити фінансовий результат ПАТ «Дніпрометиз» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз показників фінансового стану підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1452710	1764831	1327622	312121	21,5	-437209	-24,8
Валовий прибуток	132374	121810	102477	-10564	-8,0	-19333	-15,9
Собівартість реалізованої продукції	1320336	1643921	1225145	323585	24,5	-418776	-25,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	30209	31700	6063	1491	4,9	-25637	-80,9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат до оподаткуван	27060	-1414	26770	-28474	-105,2	28184	199,2
Чистий прибуток (збиток)	21015	-7459	25235	-28474	-135,5	32694	438,3

Джерело: [30]

За даними табл. 2.1 можна побачити, що чистий дохід від реалізації та валовий прибуток підприємства має тенденцію до зростання, можна відзначити, що 2021 р. був успішний для підприємства ПАТ «Дніпрометиз» адже відбулося зростання чистого прибутку (темп приросту склав 438,3%). Також зменшилась собівартість, це негативне явище, це можна пов'язати зі значним зменшенням обсягу збуту. Динаміка зміни показників фінансового результату ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр. зображена на рис. 2.1.

За даними рис. 2.1 зазначимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ПАТ «Дніпрометиз» у 2020 р. збільшився на 312121 тис грн. (21,5%), валовий прибуток зменшився на 10564 тис. грн. (8,0%), чистий прибуток підприємства зменшився на 28474 тис. грн., порівняно з показником 2019 р. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2021 р. зменшився на 437209 тис. грн. (24,8%), валовий прибуток зменшився на 19333 тис. грн. (15,9%), чистий прибуток підприємства збільшився на 32694 тис. грн., або на 438,3% порівняно з показником 2019 р. (додаток А).

Та як видно з показників у 2020 р. відбулось значне погіршення в порівнянні. з показниками 2019 р., це пов'язано із закриттям цехів ПАТ «Дніпрометиз», в 2021 р. вони відновили свою роботу, що і позначилось на показниках фінансової діяльності підприємства.

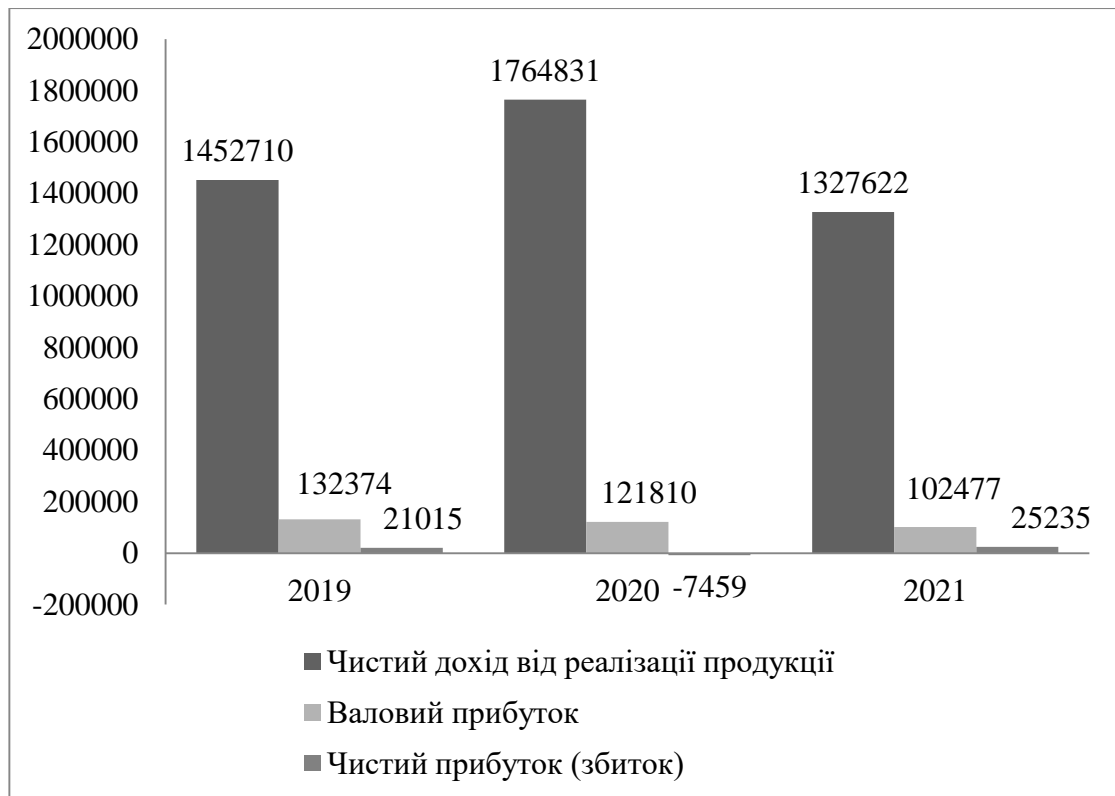


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових показників ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., тис. грн. [30]

Так, збільшення чистого прибутку може свідчити про зростання потужності підприємства, проте оцінка ефективності та перспектив вимагає детальнішого аналізу різних показників. Поряд з чистим прибутком, необхідно дослідити інші фінансові показники, такі як обсяги продажу, рентабельність, ліквідність, структура активів та зобов'язань. Такий комплексний підхід дозволить отримати більш точне уявлення про ефективність та перспективи підприємства.

В таблиці 2.2 наведений вертикальний та горизонтальний аналіз майна підприємства та їх зміни за роки які досліджували.

Як видно з приведеної табл. 2.2, в цілому за 2021 р. відбулося зменшення вартості майна підприємства ПАТ «Дніпрометиз» на 89941 тис. грн., або на 12,6% порівняно з показником 2019 р., за рахунок зменшення оборотних активів на 151813 тис. грн., або на 30,7%, поточних зобов'язань підприємства на 256243 тис. грн., або на 48,0%. (додаток Б).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки та структури майна підприємства ПАТ «Дніпрометиз» та джерел його формування за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019		2020		2021		2021/2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Актив	714400	100	556035	100	624459	100	-89941	-12,6
Необоротні активи	220030	30,8	325944	58,6	281661	45,1	61631	28,0
Оборотні активи	494370	69,2	229860	41,4	342557	54,9	-151813	-30,7
Пасив	714400	100	556035	100	624459	100	-89941	-12,6
Власний капітал	178845	25,0	155014	27,9	183146	29,3	4301	2,4
Довгострокові зобов'язання	1859	0,3	15630	2,8	163860	26,2	162001	8714,4
Поточні зобов'язання	533696	74,7	375391	67,5	277453	44,4	-256243	-48,0

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.2 можемо зробити висновки, протягом останніх трьох років в структурі активів діяльності підприємства значно зменшилась частка оборотних активів, що може свідчити про утворення мобільнішої структури активів компанії, яка буде сприяти уповільненню оборотності активів підприємства. Необоротні активи ПАТ «Дніпрометиз» в 2021 р. мають темп зростання якщо зрівнювати з 2019 р. на 28,0%, не зважаючи на те, що у структурі активів вони мають темп збільшення. На рис. 2.2 зображено структуру активів та динаміку їх зміни ПАТ «Дніпрометиз».

Згідно рис. 2.2 в 2021 р. в порівнянні з базовим 2019 р. частка необоротних активів ПАТ «Дніпрометиз» має схильність до збільшення з 30,8% до 45,1%, відповідно оборотні активи підприємства стають меншими з 69,2% до 54,9%. Зазначимо, що найбільш питому вагу у структурі активів підприємства ПАТ «Дніпрометиз» у 2019 р. та у 2021 р. займають оборотні активи.

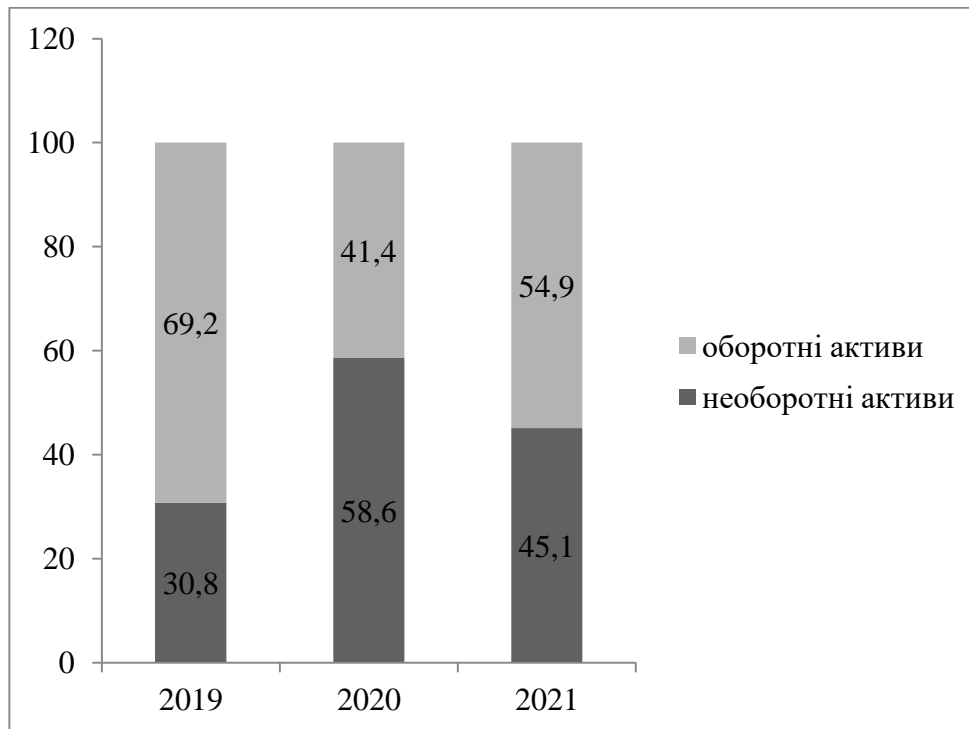


Рисунок 2.2 - Структура активів підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., % [30]

В процесі функціонування підприємства обсяг та структура активів змінюються, найбільш загальні уявлення про їх зміну можна дізнатися, розрахувавши показники майнового стану підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка показників майнового стану підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Зміна (+,-)	
				2021/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,54	0,51	-	-0,03
Коефіцієнт придатності	0,49	0,46	0,49	-	0,03
Коефіцієнт вибуття	0,002	0,003	0,007	0,005	0,004
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,27	0,31	0,33	0,06	0,02

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Фондовіддача	3,67	4,73	3,14	-0,53	-1,59
Фондомісткість	0,27	0,21	0,32	0,05	0,11
Фондоозброєність	565,6	532,7	528,8	-36,8	-3,9
Рентабельність основних засобів	0,33	0,33	0,24	-0,09	-0,09

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення коефіцієнта зносу основних засобів підприємства ПАТ «Дніпрометиз» на 0,03% у порівнянні з 2020 р. що є, безперечно, негативною тенденцією на планові періоди. Зміни цього показника відбуваються через зменшення балансової вартості основних засобів підприємства.

Значення коефіцієнта зносу коливалось в межах 0,51-0,54. Аналіз зміни частини основних засобів, придатної для експлуатації в процесі господарської діяльності (коефіцієнт придатності) свідчить, що за 2019-2021 рр. спостерігається позитивна тенденція у 2021 р. до збільшення коефіцієнта придатності на 0,03% у порівнянні з 2020 р [2].

Проведемо аналіз платоспроможності підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

За даними табл. 2.4 слід зазначити, що підприємство ПАТ «Дніпрометиз» за 2020-2021 рр. було неліквідним так як значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є меншим ніж 20%, отже досліджуване підприємство не могло погасити найближчим часом свої борги, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості.

За даними табл. 2.4 слід зазначити, що підприємство ПАТ «Дніпрометиз» за 2020-2021 рр. було неліквідним так як значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є меншим ніж 20%, отже досліджуване



підприємство не могло погасити найближчим часом свої борги, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників платоспроможності підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Зміна (+,-)	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,08	0,05	-0,19	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,63	0,26	0,83	-0,37	0,57
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,92	0,61	1,23	-0,31	0,62
Коефіцієнт заборгованості, %	74,97	70,32	70,67	-4,65	0,35
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	26,02	21,42	26,26	-4,6	4,84

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства 2021 р. становив 83%, який за рік збільшився на 0,57%, коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства в 2020 р. становив 26% у порівнянні з 2019 р. він знизився на 0,37%, що свідчить про не спроможність підприємства погасити борги за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт покриття показує, на скільки активи підприємства можуть покрити його поточні зобов'язання. На прикладі ПАТ "Дніпрометиз" в 2021 році цей показник становив приблизно 123%, що наближалось до оптимального рівня. У 2019 році показник дещо зменшився до 92%. Це свідчить про платоспроможність підприємства, але можливо таке зниження пов'язане з накопиченням запасів або збільшенням дебіторської заборгованості. А ось у 2020 р. цей показник знизився до 61%. Це є негативним явищем, адже підприємство залишається не платоспроможним. Разом із зменшенням коефіцієнту заборгованості, зменшується термін погашення дебіторської заборгованості. В 2021 р. строк погашення дебіторської заборгованості складав 26,26 днів.

## 2.2 Аналіз методів управління персоналом на промисловому підприємстві

Діяльність компанії не може бути результативною без відповідно структурованої системи керівництва працівниками. Така ситуація виникає через те, що ринкове середовище характеризується непередбачуваністю, змінливістю, ризиком та зростанням конкуренції. У зв'язку з цим, економіка вимагає розробки нових стратегій та методів у керівництві працівниками, розуміючи, що основним активом компанії є її співробітники, а поза нею - покупці продукції, якість та конкурентоздатність якої забезпечують працівники [11].

Методи управління працівниками включають у себе засоби здійснення керівних заходів щодо персоналу з метою досягнення цілей керівництва організацією. Менеджер вважає методи керівництва сукупністю різних підходів та технік, які використовують керівники підприємства або компанії для стимулювання ініціативи та креативності всіх працівників під час виконання їх практичної діяльності та задоволення їхніх життєвих потреб [11].

Методи керівництва працівниками можна розділити за характером етапів впливу на виконавців на такі категорії: економічні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні [14].

Економічні методи управління персоналом включають елементи економічного механізму, які забезпечують функціонування та розвиток організації. Вони спрямовані на мобілізацію трудових ресурсів для досягнення бажаного результату. Це включає систему підходів та методів впливу на виконавців через порівняння витрат і результатів (матеріальне

стимулювання та санкції, фінансування та кредитування, зарплата, власність, прибуток, ціна).

Основний метод мотивації трудової діяльності полягає в матеріальному стимулюванні працівників, зокрема, в заробітній платі. Крім цього, важливим інструментом управління персоналом є система виплат, надбавок, пільг тощо, що дає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Економічні методи також включають елементи соціального забезпечення співробітників, такі як оплата харчування, проїзду, відпочинку, страхування різних видів, включаючи медичне тощо.

Організаційний вплив охоплює такі аспекти [14]:

- організаційне регулювання (розроблення положень про підрозділи, які встановлюють їх функції, права та обов'язки, а також розроблення штатних розписів);
- організаційне нормування (створення різних нормативів, таких як трудові (розряди, ставки), нормативи прибутковості, правила внутрішнього розпорядку тощо);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні рекомендації щодо виконання робіт, робочі інструкції та інші).

Соціально-психологічні методи управління персоналом - це способи реалізації керівного впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології та психології. Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка персоналу [23].

Методи соціального управління спрямовані на:

- соціально-виробничої активності: наслідування лідерів, встановлення стандартів прикладної поведінки;

- підтримання соціальної наступності: конкурси майстерності, визнання кваліфікаційних досягнень, святкування початку та завершення великих проектів і завдань.

Застосування соціально-психологічних методів допомагає підтримувати співпрацю та гармонію у колективі, стимулюючи працівників до активної участі у досягненні загальних цілей організації.

В умовах ринкової економіки одним з основних причин успіху підприємства вважається адаптація персоналу. Головне завдання менеджерів у сфері управління персоналом-це вірний підбір розумних та грамотних працівників для підприємства [25].

Одним із методів управління персоналом та утримання працівників на ПАТ «Дніпрометиз» є адаптація персоналу.

Метою адаптації новоприйнятих працівників в ПАТ «Дніпрометиз» є не тільки скорочення термінів входження нового співробітника в організацію, а й вироблення у нього лояльності до організації.

В основі існуючої системи адаптації нових працівників у ПАТ «Дніпрометиз» лежить програма адаптації співробітників. Вона складається з загальної та індивідуальної частини і розрахована на весь випробувальний термін.

Загальна частина передбачає формування загального уявлення про підприємство ПАТ «Дніпрометиз», особливості взаємовідносин підприємства та працівника. Проводиться в 1-й день роботи співробітника і складається з двох етапів:

- новий співробітник повинен бути ознайомлений з організаційною структурою підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства, іншими локальними нормативними актами, що мають відношення до трудових функцій працівника, порядком оплати і стимулювання праці, порядком оплати відпустки та лікарняних листів, з короткою історією, традиціями цінностями, основними положеннями корпоративної культури ПАТ «Дніпрометиз»;

- введення в підрозділ. Після знайомства з підприємством співробітник відділу персоналу представляє нового співробітника колективу підприємства та показує основні приміщення підприємства.

Керівник підрозділу зобов'язаний ознайомити співробітника з функціями та структурою відділу, порядком взаємодії відділу з іншими підрозділами підприємства, посадовими обов'язками новоприйнятого співробітника. Керівник визначає завдання співробітника на період випробувального строку, ступінь його відповідальності та критерії оцінки успішності проходження процесу адаптації, показує робоче місце, оснащення, місця зберігання документів та інших робочих матеріалів загального користування [26, 160-162].

Адаптація здійснюється за допомогою наставництва. На початковому етапі основна робота з адаптації нового співробітника лягає на плечі спеціаліста відділу кадрів. Він повинен забезпечити знайомство співробітника з офісом та надати йому графік проходження навчання в організації, або графік прочитання курсів із введення в спеціальність в офісі ПАТ «Дніпрометиз» або онлайн. Час, що відводиться на введення нового співробітника підприємства, становить приблизно два-три дні. У цей період він отримує інформацію про наступні аспекти роботи: про організацію та її історію; про порядки, правила та процедури, прийняті в організації про систему оплати праці; про кадрову та соціальну політику; про режим праці та відпочинку; про охорону праці та техніку безпеки; про вирішення соціальних проблем. На рис.2.3 представлено процес адаптації персоналу ПАТ «Дніпрометиз».

Підбір наставників здійснюється керівником підрозділу спільно з відділом кадрів. Наставництво якщо цього вимагають виробничі умови, може здійснюватися також щодо групи стажерів. За одним наставником може бути закріплено одночасно, як правило, не більше 3 стажерів. Свою діяльність наставник здійснює відповідно до плану стажування. Наставництво

завершується документально оформленим звітом / актом наставника перед керівником структурного підрозділу, в якому працює стажист.

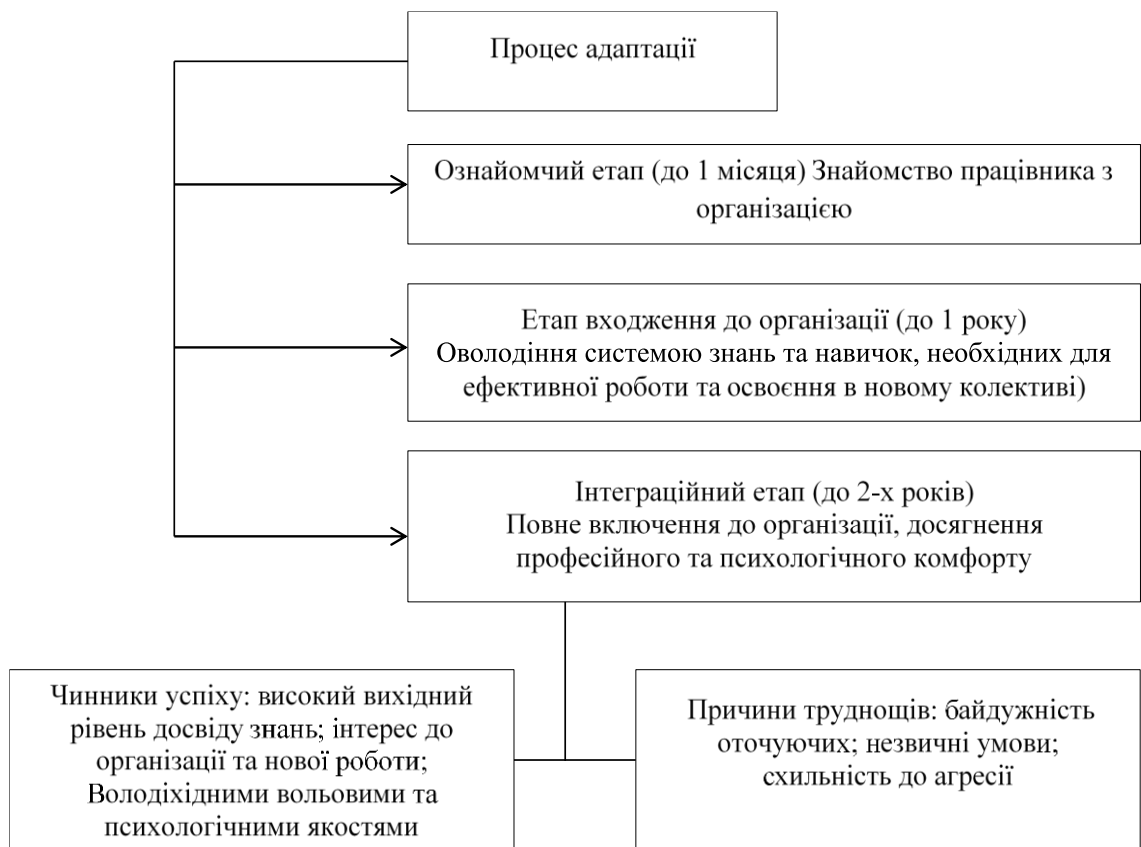


Рисунок 2.3 - Процес адаптації персоналу ПАТ «Дніпрометиз» [30]

Проаналізуємо динаміку кількості працівників ПАТ «Дніпрометиз», що пройшли адаптацію (таблиця 2.6).

Згідно з представленими в таблиці 2.6 даними, можна відзначити наступне. За 2021 р. спостерігається зменшення кількості працівників підприємства ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію (приріст порівняно з 2019 роком на 50%). При цьому частка працівників, які пройшли адаптацію, протягом усього періоду становила 100%.

Спостерігається негативна динаміка зниження частки молодих фахівців, які пройшли адаптацію в ПАТ «Дніпрометиз» з 8 осіб в 2020 р. до 5 осіб в 2021 р. При цьому їх частка зменшилась з 80% в 2020 р. до 71,4% в

2021 р. дана тенденція пов'язана, перш за все, зі зменшенням чисельності прийнятих молодих фахівців.

Таблиця 2.6 - Аналіз кількості працівників ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Темп росту, %		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
Кількість прийнятих працівників, осіб	14	10	7	-28,6	-30	-50
Кількість працівників, які пройшли адаптацію, осіб	14	10	7	-28,6	-30	-50
Частка прийнятих працівників, які пройшли адаптацію, %	100	100	100	-	-	-
Кількість молодих працівників, які пройшли адаптацію, осіб	5	8	5	60	-37,5	-
Частка молодих працівників у загальній кількості адаптованих працівників, %	35,7	80,0	71,4	124	-10,7	100

Джерело: розраховано на основі [30]

На рис. 2.4 наведено динаміку фахівців, які пройшли адаптацію на підприємстві ПАТ «Дніпрометиз».

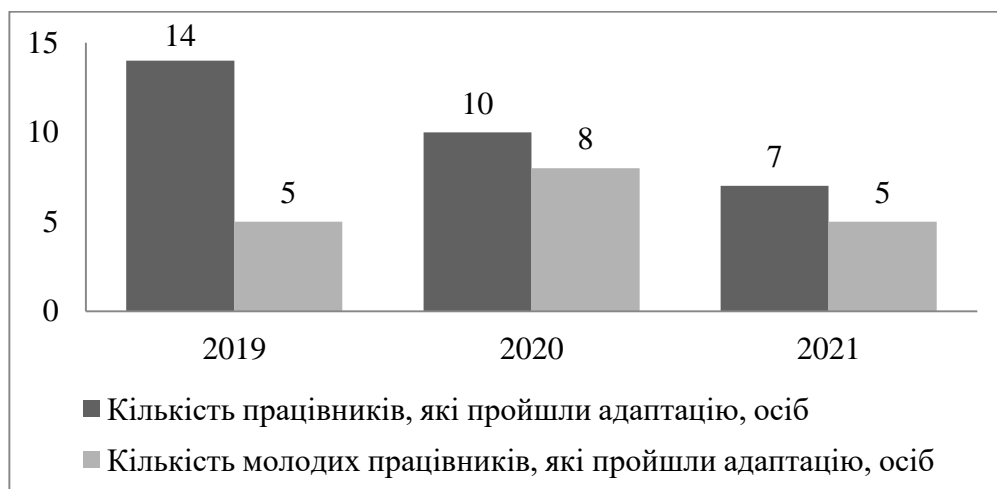


Рисунок 2.4 - Динаміка фахівців, які пройшли адаптацію на ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., осіб [30]

Згідно з даними, представленими на рис. 2.4, за аналізований період відбулося значне зниження кількості молодих фахівців, які закріпилися в досліджуваній організації. Це викликано, з одного боку, недоліками в системі найму персоналу підприємства, а з іншого боку, недоліками в системі адаптації працівників.

Зміна структури новоприйнятих працівників ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію в 2019–2021 рр. (таблиця 2.7).

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.7, у структурі новоприйнятих працівників в ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію протягом усього періоду, що аналізується, переважають працівники металургійного відділу. За 2021 р. працівників, які пройшли адаптацію металургійного відділу зменшилось на 7 осіб, відділу по роботі з клієнтами збільшилось на 1 особу порівняно з 2019 р. У структурі частка працівників металургійного відділу працівників підприємства, які пройшли адаптацію збільшилася з 92,9% у 2019 р. до 85,7% у 2021 р.

Таблиця 2.7 - Аналіз структури прийнятих працівників ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію в 2019-2021 рр.

Найменування підрозділу	Кількість працівників, осіб			Питома вага, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Металургійний відділ	13	8	6	92,9	80,0	85,7
Бухгалтерія	-	1	-	-	10,0	-
Відділ по роботі з клієнтами	-	1	1	-	10,0	14,3
Відділ кадрів	1	-	-	7,1	-	-
Всього	14	10	7	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено на основі [30]

Координацію роботи з наставництва у ПАТ «Дніпрометиз» здійснює начальник відділу кадрів, який:

- контролює дотримання термінів наставництва;



- погоджує індивідуальні плани стажування та може бути присутнім під час звіту про їх виконання;

- керує підготовкою наказу про прикріплення наставника до стажерів.

Процес адаптації позитивно впливає на продуктивність праці працівників, які пройшли цю процедуру (таблиця 2.8).

Як можна побачити з даних таблиці 2.5, зі зростанням періоду після процедури адаптації, середня продуктивність праці працівників підприємства ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли цю процедуру, збільшується. На рис.2.5 відображена структура звільнених працівників підприємства ПАТ «Дніпрометиз» за стажем роботи.

Таблиця 2.8 - Аналіз зміни продуктивності праці працівників ПАТ «Дніпромети», які пройшли адаптацію за 2019-2021 рр., тис. грн.

Рік	Середній рівень продуктивності праці після адаптації				Зміна продуктивності праці		
	3 місяці	6 місяців	9 місяців	12 місяців	6 міс / 3 міс	9 міс / 3 міс	12 міс / 3 міс
2019	495,6	514,5	622,4	711,4	3,8	25,6	
2020	1215,2	1425,6	1536,6	1636,9	17,3	26,4	
2021	1688,5	1898,6	2120,3	2363,6	12,4	25,6	

Джерело: розраховано на основі [30]

За даними рис. 2.5 виявилось, що 34% від загальної кількості звільнених становлять люди, які пропрацювали на підприємстві ПАТ «Дніпрометиз» менше 3 місяців, ще 26% - співробітники зі стажем роботи на підприємстві до 1 року. Це означає, що працівники не пройшли адаптаційний період, а значить, у ПАТ «Дніпрометиз» потрібно удосконалювати існуючу систему адаптації персоналу.

За даними рис. 2.5 виявилось, що 34% від загальної кількості звільнених становлять люди, які пропрацювали на підприємстві ПАТ «Дніпрометиз» менше 3 місяців, ще 26% - співробітники зі стажем роботи на підприємстві до 1 року. Це означає, що працівники не пройшли адаптаційний період, а значить, у ПАТ «Дніпрометиз» потрібно удосконалювати існуючу систему адаптації персоналу.

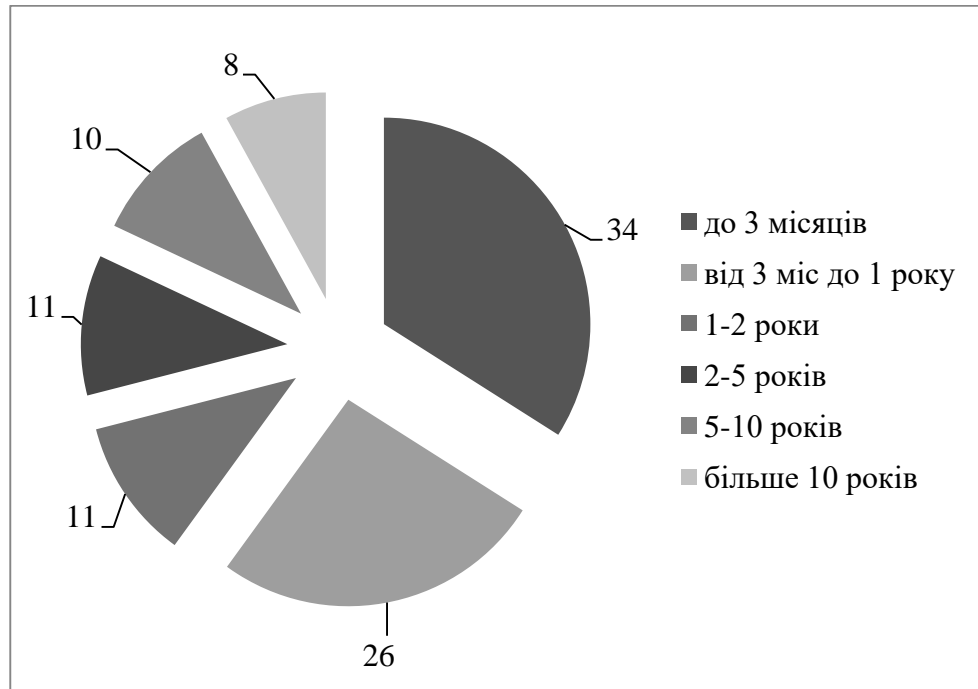


Рисунок 2.5 - Структура звільнених працівників ПАТ «Дніпрометиз» за стажем роботи протягом 2019-2021 рр., % [30]

Проведемо аналіз даних про причини, які вказують співробітники, які пропрацювали в ПАТ «Дніпрометиз» менше 1 року, при процесі звільнення за власним бажанням.

Результати аналізу даних представлені на рис. 2.6.

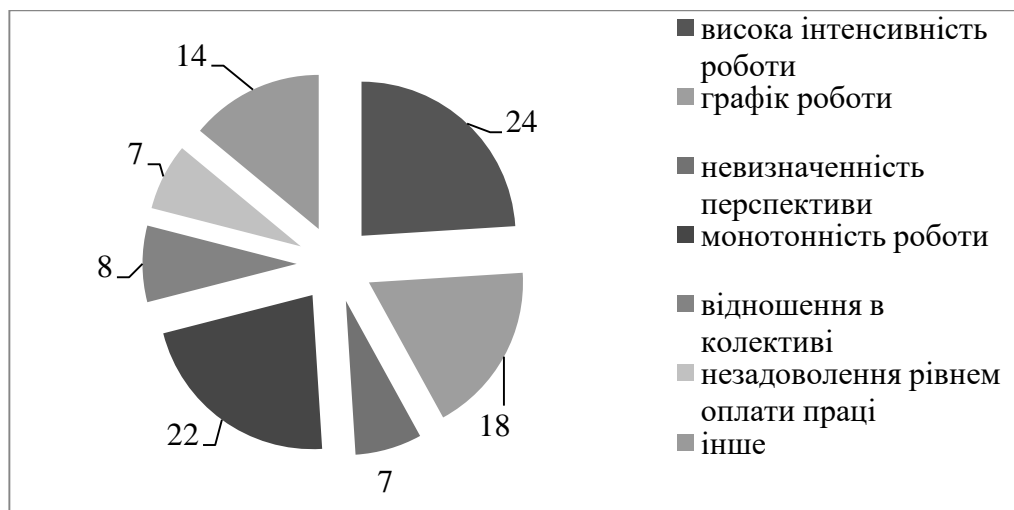


Рисунок 2.6 - Причини звільнення працівників ПАТ «Дніпрометиз», які пропрацювали менше 1 року за 2021 р., % [30]

Таким чином, виявилось, що велика частина співробітників ПАТ «Дніпрометиз» звільняється через напружену роботу: монотонність діяльності, невідповідного графіка та високої інтенсивності роботи, внаслідок якої співробітники відчують себе втомленими і не можуть продовжувати працювати.

Перевага співробітників, що звільнилися через стомлюваність, говорить про те, що вони не були готові до такої праці, перш за все фізіологічно, а отже, гостро постає питання про проходження таким працівником психофізіологічної адаптації [26].

За допомогою проведення анкетування можна отримати інформацію про труднощі, що виникають під час роботи, характер професійних та організаційних інтересів працівника та темпи їх формування.

Нами було обрано метод дослідження задоволеності персоналу процесом адаптації в ПАТ «Дніпрометиз» - анкетування. Тому оцінка рівня адаптації співробітників буде проводитися за допомогою анкети адаптації співробітника використовуваної кадровою службою підприємства. Кожна відповідь в анкеті має свою вагу і коефіцієнт, що допомагає визначити і розрахувати рівень професійної та організаційної адаптації нових співробітників (додаток В).

У процесі аналізу адаптації прийнятих працівників було виявлено недоліки, зведені до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Основні недоліки процесу адаптації новоприйнятих працівників у ПАТ «Дніпрометиз»

Недоліки процесу адаптації	Методика виявлення
Не розроблено локальних нормативних актів з адаптації. Немає Положення про адаптацію новоприйнятих фахівців	Аналіз документів
Відсутня система стимулювання наставництва	Аналіз документів
Немає адаптації новоприйнятого фахівця до соціальним нормам поведінки, встановленню відносин співробітництва нового працівника та колективу	Аналіз результатів опитування

Джерело: складено на основі [30]

Для оцінки рівня адаптації було проведено низку тестів. У ході проведення дослідження респондентам було запропоновано заповнити карту оцінки задоволеності роботою (додаток Д), результати дослідження наведено на рис. 2.7.

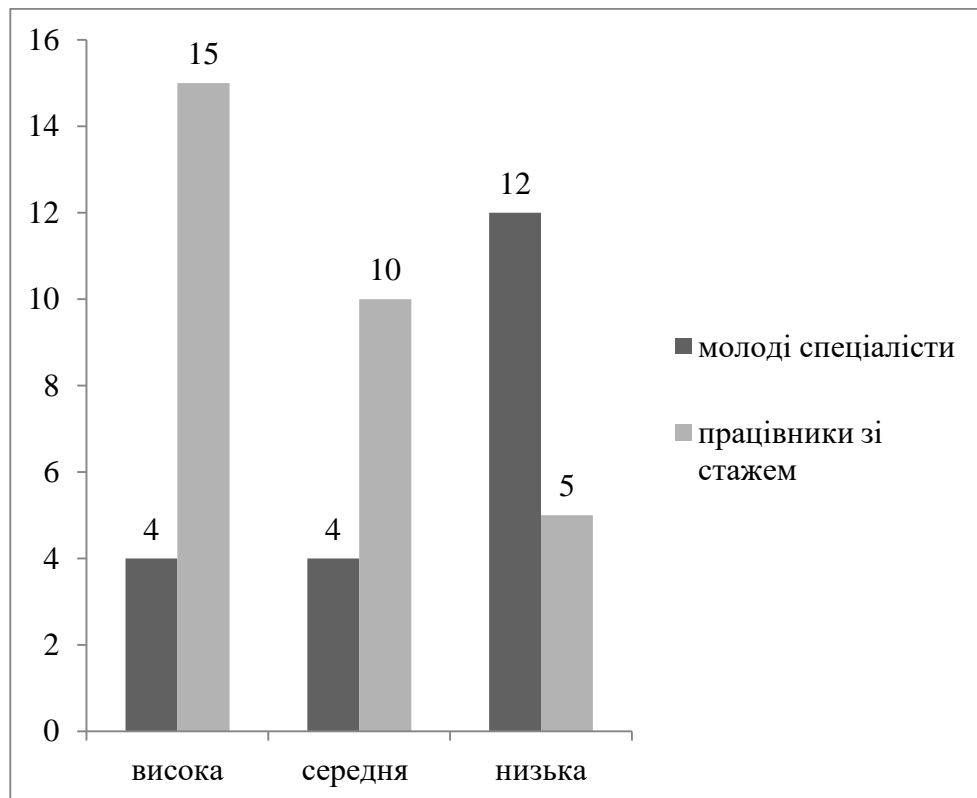


Рисунок 2.7 - Результати дослідження задоволеності роботою на підприємстві ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр. [30]

За даними рис. 2.7 можна зробити висновок про те, що серед молодих фахівців переважає низький рівень задоволеності працею (у 60%), в той час як у фахівців зі стажем низький рівень задоволеності лише у 16,6%, а високий рівень задоволеності – у 50% працівників. Дана ситуація свідчить про прогалини в адаптації молодих фахівців та вказує на наявність факторів, що знижують задоволеність працею саме у даній категорії працівників, що може говорити про неефективність адаптації.

Для виявлення основних факторів незадоволеності наведемо фрагмент картки для частини молодих спеціалістів (5 осіб) у таблиці 2.10.

За даними табл.2.10 найнижчу оцінку отримали такі фактори, як: ступінь участі у прийнятті рішень, розподіл премій, можливість впливати на справи колективу. Очевидно, що молоді фахівці відчувають свою непричетність до роботи колективу, відчуження та нездатність щось зробити для підприємства, що вимагає уваги керівництва.

Таблиця 2.10 - Карта оцінки задоволеності роботою молодих спеціалістів в ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр.

Відзначте, наскільки вас задовольняють перелічені аспекти	Кількість балів, проставлених респондентами (5осіб)				
	1	2	3	4	5
Організація та умови праці	3	2	4	3	3
Зміст праці	4	4	3	3	4
Ступінь участі в ухваленні рішень	1	1	1	1	1
Заробітна плата	4	3	3	4	3
Розподіл премій	1	1	1	1	1
Відношення в колективі	3	3	3	3	3
Відношення з керівником	3	3	3	3	3
Стиль та методи роботи керівника	2	2	2	2	3
Можливість впливати на справи	1	1	1	1	1
Перспективи підвищення	2	2	2	2	2

Джерело: [30]

Таким чином, одним із методів зниження плинності кадрів та утримання працівників на ПАТ «Дніпрометиз» є адаптація персоналу. Метою адаптації новоприйнятих працівників на підприємстві є не лише скорочення термінів входження нового співробітника до організації, а й вироблення в нього лояльності до підприємства.

Таким чином, за аналізований період спостерігається зростання кількості працівників підприємства ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію (приріст порівняно з 2019 роком на 33,3%). При цьому частка працівників, які пройшли адаптацію, протягом усього періоду становила 100%. За аналізований період відбулося значне зниження кількості молодих спеціалістів, які закріпилися у досліджуваній організації. Це викликано, з одного боку, недоліками в системі найму персоналу підприємства, а з іншого боку, недоліками у системі адаптації працівників.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В РИНКОВИХ УМОВАХ (НА  
ПРИКЛАДІ ПАТ "ДНІПРОМЕТИЗ")

3.1 Шляхи оптимізації системи управління персоналом на ПАТ "Дніпрометиз"

На підставі аналізу проблем були розроблені заходи, спрямовані на оптимізацію системи управління персоналом в ПАТ «Дніпрометиз» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Заходи з організації системи підбору персоналу в ПАТ «Дніпрометиз»

Проблема	Заходи	Відповідальна особа
Пасивний рекрутинг	Впровадження інноваційних підходів щодо пошуку нових співробітників	Керівник відділу персоналу
Невміння організувати достатній потік претендентів	Поєднання традиційних та інноваційних підходів щодо пошуку нових співробітників	Керівник відділу персоналу
Робота кадрової служби слабо автоматизована	Застосування «коробочних» та «хмарних» рішень (SaaS)	Керівник відділу персоналу
Працівники кадрової служби не розвиваються професійно	Навчання онлайн та офлайн, відвідування галузевих сайтів	Керівник або менеджер відділу персоналу
Слабке володіння працівниками кадрової служби технологіями проведення інтерв'ю	Навчання на курсах сучасним технологіями інтерв'ювання та проведення співбесід	Керівник відділу персоналу
Не аналізується досвід з підбору, набору та найму персоналу у конкурентів	Навчання роботі з метриками, освоєння хоча б найпростіших інструментів	Керівник або менеджер відділу персоналу

Джерело: авторська розробка

Для вирішення труднощі з підбору персоналу відділу кадрів необхідно попередньо зайнятися плануванням персоналу. Планування персоналу - це

процес, який забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. Воно відбувається в кілька етапів:

1. Забезпечення підприємства персоналом: визначення кількості, структури та якості працівників, необхідних для виконання завдань і досягнення цілей організації.
2. Врегулювання взаємної відповідності завдань і людей: розподіл обов'язків та ролей серед працівників, забезпечуючи оптимальну взаємодію між ними.
3. Гарантування певного рівня кваліфікації працівників: підтримка та розвиток професійних знань та навичок працівників, відповідно до їх особистих можливостей, побажань та виробничих потреб.
4. Забезпечення активної мотивованої участі працівників у діяльності підприємства: стимулювання та підтримка зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей, розвиток корпоративної культури та співпраці в колективі [16].

З метою вирішення проблеми пасивного рекрутингу кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» необхідно переходити від традиційного рекрутингу до рекрутингу активного та ініціативного, що використовує сучасні кадрові технології.

Працівникам кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» слід розширювати свої уявлення про джерела залучення, поступово освоювати нові способи, експериментувати, оцінювати їх ефективність з різних вакансій.

З метою вирішення проблеми невміння організувати достатній потік претендентів необхідно поєднувати як традиційні, так і інноваційні підходи щодо пошуку нових співробітників:

1. Формування кадрового резерву: заповнити вакансії з числа вже наявних співробітників, забезпечивши їм кар'єрне зростання та відповідний стимул. Варіанти:

- підвищення працівника на посаді;



– перенавчання працівника для абсолютно нової спеціалізації з іншими обов'язками;

– розширення функціоналу працівника;

– поєднання двох різних посад [4, 137-146].

2. Своя база кандидатів. Її корисно поступово збирати, додаючи туди тих, хто раніше відправляв резюме чи проходив співбесіду. Це корисно, якщо база добре систематизована і з нею зручно працювати: дані зберігаються в електронному вигляді, працює пошук та сортування за параметрами, є позначки рекрутера щодо роботи з конкретними кандидатами. Паперові папки з роздрукованими резюме – минуле століття, вони незручні у роботі та займають багато місця.

3. Розробка безкоштовних Інтернет-додатків: психологічні тести, тести на визначення рівня IQ, профорієнтаційні тести, тести з конкретної професійної галузі. Мета створення подібних додатків полягає у можливості працівників, які мають мотивацію досягнення, здійснити самодіагностику своїх здібностей та планування професійної кар'єри. Сюди можна віднести незвичайні і складні завдання з реальної виробничої практики. Результати виконання тестів та завдань повинні дублюватися у кадровій службі ПАТ «Дніпрометиз». Таким чином, можна виявити і відібрати талановитих та креативних фахівців, включивши їх до кадрового резерву [15, 88-92].

Також необхідно зробити основний акцент на зовнішній ринок праці. Тут необхідно почати залучати кандидатів за допомогою стажувань, професійних конкурсів, рекомендаційного рекрутингу, роботи з кадровим резервом та ін. Необхідно вирішити, які засоби підійдуть ПАТ «Дніпрометиз» та як використовувати їх разом з класичними варіантами.

З метою вирішення проблеми відсутності автоматизації процесів управління персоналом, рекомендується застосовувати «коробочні» та «хмарні» рішення (SaaS, тобто програмне забезпечення пропонується як послуга - від англ. «Software-as-aService»). За допомогою програм автоматизації можна завантажувати резюме, систематизувати їх, сортувати за

потрібними параметрами, збирати та отримувати частину статистики у наочному вигляді. Наразі підібрати програмне рішення можна під будь-які завдання та будь-який бюджет.

Автоматизована система повинна виконувати такі функції:

- 1) імпорт резюме з job-ресурсів та із соціальних мереж;
- 2) зручний пошук за базою резюме;
- 3) робота з кандидатами у базі даних;
- 4) аналіз виконаної роботи (статистичні звіти);
- 5) гнучкість налаштувань сервісу автоматизації;
- 6) робота із соціальними мережами [16, 168-170].

Працівникам кадрової служби, як і всім фахівцям своєї справи в умовах сьогодення необхідно постійно навчатися. В даний час, завдяки сучасним технологіям робити це зручно. Багато нового та корисного можна дізнатися, взагалі не встаючи з робочого місця. Можна ходити на профільні сайти, брати участь у професійних дискусіях (або хоча б читати, що пишуть інші), читати книги та свіжі статті.

Паралельно існуючій традиційній системі навчання пропонуємо скористатися такими освітніми ресурсами:

- 1) відвідувати безкоштовні онлайн-заходи: вебінари, майстер-класи, конференції;
- 2) відвідувати безкоштовні офлайн-заходи: семінари, зустрічі, круглі столи;
- 3) читати книги (ціна хорошої книги, все одно, виявиться нижчою за ціну платних семінарів та курсів підвищення кваліфікації, і не факт, що знання, почерпнуті з книги, будуть гіршими за ті знання, що дадуть на курсах чи семінарах);
- 4) відвідувати галузеві сайти, стати членом HR-групи у соціальних мережах, читати спеціалізовані блоги;
- 5) відвідувати безкоштовні онлайн-курси провідних світових університетів (але тут потрібне знання англійської мови) [17, 116-125].

Інтернет-проекти у сфері масової онлайн-освіти, де водяться корисні безкоштовні курси: [www.coursera.org](http://www.coursera.org) – найвідоміший і найвідвідуваніший проект, заснований Стенфордським університетом. Є інтерфейс українською. Більшість онлайн-курсів англійською, але тепер у проекті беруть участь і кілька великих українських вишів; EdX – аналог Coursera's, спільний проект Массачусетського технологічного інституту та Гарварду.

У ході нашого дослідження було виявлено, що рекрутери недостатньо володіють сучасними технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів. Працівникам кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» потрібно пройти курси навчання сучасним технологіям інтерв'ювання та проведення співбесід.

Інтерв'ювання, співбесіда та оцінка кандидатів – основа основ у прийомі персоналу. Наприклад, як сучасну та ефективну технологію проведення інтерв'ю можна рекомендувати поведінкове інтерв'ю [22, 10-12].

В результаті поведінкового інтерв'ю з кандидатом працівник кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» має впевнено відповісти на запитання: Чи є у кандидата достатній успішний досвід у вирішенні ситуацій, схожих на ті, які на нього чекають під час його роботи в ПАТ «Дніпрометиз»?

Ще один вид інтерв'ювання – Brainteaser інтерв'ю. Brainteaser-інтерв'ю застосовують переважно у галузях, де вимагаються когнітивні вміння, винахідливість, творчість та аналітичне мислення. Кандидатам ставлять перед завдання на логіку або задають запитання, які не мають прямого зв'язку з темою розмови. У таких умовах кандидат повинен проявити оригінальність та нестандартність думок. Це призводить до припущення, що такий кандидат має здатність думати за межами загальноприйнятих рамок, щоб знайти відповідь на запитання. Українські підрозділи зарубіжних компаній часто використовують цей метод, вважаючи, що такі люди можуть пропонувати інноваційні ідеї для розвитку компанії [9].

Також працівникам кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» необхідно навчитися розбиратися з метриками, освоїти хоча б найпростіші інструменти. Так, у роботі з прийому персоналу працівники кадрової служби ПАТ

«Дніпрометиз» можуть спиратися на шість стратегічних рекрутингових метрик.

Далі в роботі будуть запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Дніпрометиз» завдяки яким буде налагоджено роботу із залученими молодими кадрами, а також із співробітниками компанії, готовими сприяти залученню та швидкої адаптації кваліфікованих спеціалістів.

Серед заходів, спрямованих на вдосконалення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Дніпрометиз», були відзначені:

- розробка програми адаптації співробітників категорії «молоді фахівці»;
- розробка програми адаптації співробітників категорії «робітники»;
- створення системи наставництва [34, 205-208].

Відділ кадрів ПАТ «Дніпрометиз» складається з двох працівників: начальника відділу та менеджера з підбору кадрів. На нашу думку, розробка програми адаптації працівників вимагає введення додаткових обов'язків для фахівця з підбору кадрів. Таким чином, менеджеру з підбору та адаптації кадрів будуть запропоновані наступні обов'язки:

- розробка програми адаптації працівників;
- організація заходів щодо адаптації персоналу;
- консультування працівників з питань адаптації;
- організація програми наставництва [3].

Програма адаптації співробітників різних категорій допоможуть подолати стрес або звести до мінімуму можливість його появи. Програма адаптації є комплексом заходів, спрямованих на активне включення нових співробітників у роботу підприємства. Для початку необхідно сформулювати цілі, завдання, терміни, а також відповідальних осіб за адаптацію персоналу до підприємства (табл. 3.2).

Цілі адаптаційної програми співробітників категорій «молоді спеціалісти» та «робочі», наведені в таблиці 3.2, були позначені відповідно до виявлених проблем під час аналізу складу та структури персоналу підприємства.

Таблиця 3.2 - Основні положення програми адаптації працівників категорій «молоді спеціалісти» та «робочі»

Основні положення	Молоді спеціалісти	Робочі
Мета	Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду	Скорочення рівня плинності кадрів
Задачі	– адаптація до вимог посади та підприємства; – розвиток у професійній діяльності; – оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри.	- адаптація до вимог посади та підприємства
Адаптаційний термін	Перші три місяці роботи в компанії	Перший місяць роботи
Відповідальна особа	Керівник, наставник, менеджер відділу кадрів	Керівник, менеджер відділу кадрів

Джерело: авторська розробка

Досягнення цілей і завдань програм встановлюється послідовність певних дій. Необхідно розробити програму адаптації співробітника, яка буде викладена в адаптаційному листі, що видається у перший робочий день. Для категорій «молоді спеціалісти» та «робочі» будуть запропоновані різні програми адаптації.

Адаптаційний лист співробітника категорії «молоді фахівці» включає наступні заходи:

- «Програма першого дня нового співробітника», яка є загальним заходом в системі адаптації співробітників категорій «молоді фахівці» та «робітники». Перший робочий день є вступним етапом діяльності співробітника в новій компанії. Основне знайомство з колективом та функціональними обов'язками відбувається у наступні дні. Загалом, програма першого дня нового співробітника категорій «молоді спеціалісти» та «робітники» не має суттєвих відмінностей. Основні

документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації Програми першого дня: буклети, трудовий договір, Положення про підрозділ, Посадова інструкція співробітника, журнал вступного інструктажу з техніки безпеки та охорони праці [3].

Можна відзначити, що знайомство молодих фахівців з колективом є формальним і відбувається за допомогою наставника. Робочий персонал, як правило, об'єднується в бригади, що характеризуються самоорганізацією трудового колективу, неформальною взаємодією та, як наслідок, швидкою адаптацією нових працівників.

1) Робота з наставником є наступним заходом у рамках програми адаптації молодих спеціалістів. Система наставництва є ефективним інструментом у програмі адаптації працівників. Впровадження системи наставництва в компанії дозволить знизити плинність кадрів, кількість помилок та збоїв у роботі [3].

На сьогоднішній день нові співробітники ПАТ «Дніпрометиз» оцінюють діяльність наставників як неефективну. Це викликано тим, що в ПАТ «Дніпрометиз» відсутня як така система наставництва, а діючі співробітники мають низький рівень підготовленості та мотивації, щоб стати наставниками. Таким чином, для вдосконалення процесу адаптації персоналу було запропоновано створити систему наставництва на підприємстві.

Для початку необхідно розробити Положення про наставництво, основні розділи якого представлені нижче [37, 601-606]:

Загальні положення.

1. Це положення встановлює вимоги до проведення наставництва в ПАТ «Дніпрометиз».

2. Це Положення поширюється на фахівців, які здійснюють діяльність під керівництвом наставника.

3. Метою наставництва є надання допомоги молодим фахівцям ПАТ «Дніпрометиз» в їх професійному становленні. Наставництво передбачає

швидке входження в спеціальність, пристосування нових співробітників до соціальних норм поведінки, що діють в трудовому колективі.

4. Основними завданнями наставництва є:

- адаптація до роботи та закріплення молодих спеціалістів у відповідних підрозділах;
- прискорення процесу професійного становлення працівників;
- активізація у молодих спеціалістів інтересу професійного зростання;
- формування основ корпоративної культури.

Організація наставництва.

5. Наставництво встановлюється тривалістю до одного місяця.

6. Стаж роботи Наставника, який призначається за письмовою згодою, має становити не менше двох років.

7. За одним наставником закріплюється не більше двох стажерів.

8. Відповідальність за наставника несе керівник підрозділу, який зобов'язаний сприяти ефективному здійсненню наставництва в ПАТ «Дніпрометиз».

9. Координацію роботи з наставництва здійснює начальник відділу кадрів, який: контролює діяльність наставників; готує наказ про закріплення за стажером наставника та подає стажера працівникам відповідного підрозділу; формує склад наставників із числа працівників підприємства, проводить інструктаж.

Система мотивації наставника.

10. Залежно від успішності проходження працівником атестації за результатами стажування наставнику встановлюється доплата за наставництво у вигляді одноразової виплати у розмірі, що не перевищує 20% від окладу відповідно до посади.

11. У разі, якщо працівник не пройшов атестацію не через незадовільну роботу наставника, наставник отримує одноразову виплату у розмірі, що не перевищує 10% від окладу згідно з посадою.

Потім слід сформувавати список працівників, які бажають стати наставниками. Список наставників формується, виходячи з критеріїв:

1. бажання та здатність передавати досвід, тобто бути наставником;
2. досвід роботи на підприємстві не менше двох років;
3. комунікативні навички, гарні стосунки з колективом.

Основними методами програми наставництва є виробничий інструктаж (безпосередня передача знань) та професійне навчання (ознайомлення зі стандартами, нормативно-правовими актами). Документи та друковані матеріали, необхідні для реалізації програми наставництва:

- Положення про наставництво;
- список телефонних номерів у підприємства;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- нормативно-правові акти, необхідні для здійснення функціональних обов'язків.

Зустрічаються формальні та неформальні типи наставництва. Формальне наставництво передбачає відстеження та вимірювання результатів. У компанії швидко приймаються рішення щодо важливих питань, відсутня паперова тяганина та тотальний контроль над роботою співробітників. У зв'язку з цим пропонуємо використовувати неформальний варіант системи наставництва, який передбачає навчання наставників, створення кваліфікаційної комісії, проведення іспиту, ведення звітності (плану адаптації, оцінку ефективності програми наставництва та інші локальні документи). Якість роботи наставника передбачається оцінювати за аналізом роботи, яку самостійно виконав новий співробітник. У Положенні зазначено систему мотивації працівників, розмір якої визначається виходячи з результатів атестації, тобто аналізу виконаної роботи. За якість роботи, яку виконує новий співробітник після періоду адаптації, відповідає наставник [31, 410-419].



2) Гра-тренінг «Корпоративна культура», яка спрямована на вироблення та закріплення певних навичок, умінь попереджати конфліктні ситуації. Організація ділової гри покладена на наставника і вимагає особливих навичок і знань. Персонал відділу є учасниками гри, як і новий співробітник. Завдання гри заздалегідь видає менеджер відділу кадрів. Тривалість: 30 хвилин.

Суть гри-тренінгу полягає в наступному: співробітники відділу розбиваються на дві групи. Перша група протягом 15 хвилин готує презентацію традицій підприємства, перед цим кожен із учасників команди розповідає про себе. Учасники другої групи також готують самопрезентацію, а потім розповідають про цінності підприємства. Завдання нового співробітника спостерігати за обговоренням двох команд, а потім брати участь та ставити питання під час презентації. Новий співробітник також розповідає про себе колективу відділу. Ця гра спрямована на швидке входження нового співробітника до колективу відділу. Колектив не лише знайомиться зі співробітником та визначає місце традицій та цінностей у діяльності підприємства.

3) Особиста бесіда нового співробітника з керівником, метою якої є інформування та отримання відповідей, на питання, пов'язані з організаційними моментами. Неформальний характер бесіди дозволить показати інтерес з боку роботодавця нового спеціаліста.

4) Розсилання інформації про прийом нового співробітника колективу підприємства. Кожен працівник отримає сповіщення електронною поштою в наступному форматі: «Шановні колеги! Раді повідомити, що наш колектив поповнився новим співробітником: фотографія; ПІБ; відділ та посада; телефон та e-mail».

Запропонувавши заходи щодо адаптації персоналу, можна сформулювати адаптаційний лист працівника категорії «молоді спеціалісти» ПАТ «Дніпрометиз» (додаток Е).

Заходи, зазначені у аркуші адаптації співробітника, передбачають повне входження молодого спеціаліста на посаду. Адаптаційний лист співробітників категорії «робітники» матиме дещо інший вигляд, оскільки програма включає невеликий список заходів. Це викликано тим, що адаптація робітників, здебільшого, носить неформальний характер через колективну роботу, відрядну оплату праці та змінного графіка, важкої фізичної праці. Таким чином, для категорії робітників було запропоновано три заходи щодо адаптації.

Фронт-персонал відіграє важливу роль у взаємодії з клієнтами, адже саме від їх професіоналізму, комунікаційних навичок та відношення залежить загальне враження від підприємства та його успішність. Внутрішнє навчання, яке проводить керівник відділу, є одним з ключових інструментів підготовки фронт-персоналу. Моделювання реальних робочих ситуацій допомагає персоналу розвивати необхідні навички та вміння для ефективної роботи з клієнтами. До фронт-персоналу ПАТ «Дніпрометиз» відносяться: менеджери, адміністратори, товарознавці та ін. Першого дня навчання створюються реальні ситуації, у яких беруть участь як нові співробітники, і постійний персонал. Новим співробітникам внутрішнє навчання дозволить придбати знання та навички роботи з клієнтами, решта персоналу зможе закріпити знання та розібрати типові помилки у роботі.

У наступні дні навчання здійснюється на індивідуальній основі та передбачає вивчення правил, стандартів та технологій робіт. Таким чином, адаптаційний лист працівників категорії «робітники» підприємства представлений у таблиці 3.3. Адаптаційний лист працівників є письмовим документом, який надає новим працівникам інформацію та рекомендації з метою сприяння їх швидкій і успішній інтеграції в колектив та ефективному виконанню робочих завдань. Цей лист містить загальну інформацію про адаптаційні заходи в період перших 5 робочих днів, правила і процедури, а

також інші важливі аспекти, необхідні для успішної адаптації нових працівників.

Таблиця 3.3 - Адаптаційний лист працівників категорії «робітники» ПАТ «Дніпрометиз»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
1 робочий день	«Програма першого дня»	Надання інформації про підприємство (09:00 – 10:00)	Менеджер відділу персоналу
		Знайомство співробітника з політикою компанії щодо персоналу (10:00 – 11:30)	Менеджер відділу персоналу
		Оформлення працівника згідно з законодавством (11:30 - 12:00)	Менеджер відділу персоналу
		Обід (12:00 – 13:00)	-
		Знайомство співробітника з бригадою, колективом (13:00-16:30)	Керівник
		Інструктаж з техніки безпеки, охороні праці (16:30-17:30)	Спеціаліст по охороні праці та техніки безпеки
2 робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника та керівника	Керівник
	Внутрішнє навчання фронт-персоналу	Передача необхідних знань та навичок за допомогою кейс-навчання. Вивчення правил, стандартів	Керівник
3-5 робочий день	Індивідуальне навчання	Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом керівника	Керівник

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані заходи щодо підбору та адаптації персоналу підприємства ПАТ "Дніпрометиз" будуть сприяти ефективному формуванню команди та розвитку співробітників. Ці заходи включають:

- Вдосконалення процесу підбору персоналу: використання різноманітних методів відбору, таких як інтерв'ю, тестування та оцінка компетенцій, що дозволить виявляти найбільш відповідних кандидатів.
- Розвиток програми адаптації для нових співробітників: створення системи знайомства з корпоративною культурою, внутрішніми процедурами та структурою підприємства, яка допоможе новачкам швидше влитися у колектив.

- Надання підтримки та наставництва: призначення менторів для нових співробітників, які допоможуть їм адаптуватися, розвиватися та вирішувати робочі питання.
- Система навчання та розвитку: організація регулярних тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їх професійних компетенцій.
- Відслідковування результатів адаптації: періодичне проведення оцінок та зворотного зв'язку для аналізу ефективності заходів адаптації та вдосконалення їх на основі отриманих результатів.

Застосування цих заходів дозволить підприємству ПАТ "Дніпрометиз" залучати кваліфікованих співробітників, забезпечувати їх швидку адаптацію та розвиток, а також знизити плинність кадрів і витрати на підбір персоналу. Це сприятиме досягненню нового рівня продуктивності та стабільності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, на основі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства зробимо наступні висновки:

1. Під управлінням персоналу розуміється складне соціально-економічне явище, яке має багато аспектів і проявів. Розуміння складної сутності управління персоналом можна досягнути, досліджуючи його форми та прояви процес пошуку та залучення фахівців на ринку праці, які мають необхідний досвід, знання та кваліфікацію. Успішний підбір персоналу сприяє збільшенню прибутку, продуктивності та лояльності співробітників.

2. Адаптація працівника - це керований процес інтеграції особистості в професійне середовище організації і в її основні функціональні, організаційні та кадрові процеси. Адаптація вважається одним з головних напрямків практики управління персоналом в сучасній організації. Адаптація є, з одного боку, механізмом взаємодії працівника з організаційним середовищем та її оточенням, а з іншого - одним з методів розвитку потенціалу кадрових ресурсів підприємства.

3. На сьогоднішній день у практиці вітчизняних компаній використовуються різні методи оцінки ефективності управління персоналом. У всьому різноманітті різних методів оцінки ефективності управління персоналом немає такого, який був універсальним, єдиним, ефективним і доцільним для всіх підприємств. У зв'язку з цим питання про те, який метод чи методи оцінки використовувати, який метод даватиме достовірну та достатню інформацію про потенційного співробітника, а також буде найбільш рентабельним, є важливим у системі управління персоналом.

4. Базою дослідження було обрано ПАТ «Дніпрометиз». ПАТ «Дніпрометиз» одне з найбільших підприємств з виробництва металовиробів для промисловості та будівництва: сталевого дроту,

електродів, цвяхів, кріплення і сіток, частка на українському ринку - близько 30%. Потужність підприємства - 120 тис. тонн в рік. Чистий дохід від реалізації та валовий прибуток підприємства має тенденцію до зростання, можна відзначити, що 2021 р. був успішний для підприємства ПАТ «Дніпрометиз» адже відбулося зростання чистого прибутку (темپ приросту склав 438,3%). Також зменшилась собівартість, це негативне явище, це можна пов'язати зі значнім зменшенням обсягу збуту.

5. Метою адаптації новоприйнятих працівників в ПАТ «Дніпрометиз» є не тільки скорочення термінів входження нового співробітника в організацію, а й вироблення у нього лояльності до організації. За 2021 р. спостерігається зменшення кількості працівників підприємства ПАТ «Дніпрометиз», які пройшли адаптацію (приріст порівняно з 2018 роком на 50%). При цьому частка працівників, які пройшли адаптацію, протягом усього періоду становила 100%.

7. З метою вдосконалення системи прийому персоналу кадрової служби ПАТ «Дніпрометиз» необхідно переходити до активного та ініціативного рекрутингу. Також необхідно додати креативу в пошук нових співробітників. Своя база кандидатів. Її корисно поступово збирати, додаючи туди тих, хто раніше відправляв резюме чи проходив співбесіду. Необхідно зробити основний акцент на зовнішній ринок праці. Тут необхідно почати залучати кандидатів за допомогою стажувань, професійних конкурсів, рекомендаційного рекрутингу, роботи з кадровим резервом та ін. Необхідно вирішити, які засоби підійдуть ПАТ «Дніпрометиз» та як використовувати їх разом з класичними варіантами. З метою вирішення проблеми відсутності автоматизації процесів управління персоналом, рекомендується застосовувати «коробочні» та «хмарні» рішення (SaaS, тобто програмне забезпечення пропонується як послуга - від англ. «Software-as-aService»). У ході нашого дослідження було виявлено, що рекрутери недостатньо володіють сучасними технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів. Працівникам кадрової

служби ПАТ «Дніпрометиз» потрібно пройти курси навчання сучасним технологіям інтерв'ювання та проведення співбесід. Можна ходити на профільні сайти, брати участь у професійних дискусіях, читати книги та свіжі статті. Необхідно розробити програму адаптації співробітника, яка буде викладена в адаптаційному листі, що видається у перший робочий день. Для категорій «молоді спеціалісти» та «робочі» будуть запропоновані різні програми адаптації. Робота з наставником є наступним заходом у рамках програми адаптації молодих спеціалістів. Необхідно розробити Положення про наставництво. Запропоновані заходи щодо підбору та адаптації персоналу підприємства ПАТ «Дніпрометиз» дозволять новим співробітникам стрімко влитися у колектив, усвідомити свою цінність та отримати необхідні знання та навички, для того щоб підприємство вийшло на новий рівень продуктивності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: Підручник*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бержанір І. А. Діагностика майнового стану підприємства. *Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право*. № 1. 2015. С. 35–38.
3. Білик О.І., Блинда Ю.О., Васькович І.М. Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Том 4, № 6. С. 30–45.
4. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 137–146.
5. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом : Навч. посіб.* К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом : навч. посіб.* 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>
8. Воронкова В. Г. *Філософія управління персоналом: Монографія*. Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
9. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін. *Управління людськими ресурсами*. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 576 с.
10. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Випуск 1(19). С. 98-103.



11. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2004. 535 с
13. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
14. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
16. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С. 165-170.
17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 116-125.
18. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. За наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 232 с.
19. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45.
20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
21. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. К. 1997. С. 3–83.

22. Котельникова Ю. М. Методи оцінки діяльності кадрів на підприємстві. *XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція в світову наукову думку»*. (16-18 травня 2016 р.) м. Київ. К. : Центр міжнародного наукового співробітництва «ТК Меганом». 2016. С. 9 – 19.
23. Крушельницька О.В. *Управління персоналом : навч. посіб.* К. : Кондор. 2003. 296 с.
24. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16).С. 63–65.
25. Мазур В.С. *Менеджмент: теорія і практика: навч.метод.комплекс*. Тернопіль: ТНЕУ,2015. с.200.
26. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 158–162.
27. Михайлова, Л. І. *Управління персоналом : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів*. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
28. Мороз О. С. *Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для студентів ВНЗ України, які навчаються за напрямом підгот. "Менеджмент"*. Запоріж. держ. інж. акад.. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
29. Новікова М.М., Мажник Л.О. *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.*
30. Офіційний сайт ПАТ «Дніпрометиз». URL: <https://dneprometiz.com> (дата звернення 20.03.2023).
31. Придятько Е.М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 410– 419.

32. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. 157 с.
33. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч. посіб. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
34. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205—208.
35. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів. 4-е вид. Київ : Каравела, 2007. 584 с.
36. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. (2012) Управління персоналом: навч. посібн. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с.
37. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. *2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE*, 2020. P. 601–606.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Зведений звіт про фінансові результати ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	2019	2020	2021	Зміна 2020/2019		Зміна 2021/2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції	1452710	1764831	1327622	312121	21,5	-437209	-24,8
Собівартість реалізованої продукції	1320336	1643021	1225145	322685	24,4	-417876	-25,4
Валовий прибуток	132374	121810	102477	-10564	-8,0	-19333	-15,9
Інші операційні доходи	35771	21447	29905	-14324	-40,0	8458	39,4
Адміністративні витрати	-37526	-57000	-65431	-19474	51,9	-8431	14,8
Витрати на збут	-27344	-38795	-43824	-11451	41,9	-5029	13,0
Інші операційні витрати	-11344	-15762	-17064	-4418	38,9	-1302	8,3
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток/збиток	30209	31700	6063	1491	4,9	-25637	-80,9
Інші фінансові доходи	36	8	2806	-28	-77,8	2798	34975,0
Інші доходи	20	7672	36915	7652	38260,0	29243	381,2
Фінансові витрати	-11629	-14659	-15541	-3030	26,1	-882	6,0

## Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати від участі в капіталу	-	-	-31	-	-	-31	-
Інші витрати	-22374	-26135	-3442	-3761	16,8	22693	-86,8
Фінансовий результат до оподаткування прибуток/збиток	27060	-1414	26770	-28474	-105,2	28184	-1993,2
Податок на прибуток	-349	-6045	-1535	-5696	1632,1	4510	-74,6
Чистий прибуток (збиток)	21015	-7459	25235	-28474	-135,5	32694	-438,3

## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Зведений баланс ПАТ «Дніпрометиз» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	2019	2020	2021	Зміна 2020/2019		Зміна 2021/2020	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи у т.ч.:	220030	229860	342557	9830	4,5	112697	49,0
Нематеріальні активи	399	245	138	-154	-38,6	-107	-43,7
Первісна вартість	1128	1170	1263	42	3,7	93	7,9
знос	729	925	1125	196	26,9	200	21,6
незавершені капітальні інвестиції	1146	46748	126247	45602	3979,2	79499	170,1
основні засоби	192314	172992	207053	-19322	-10,0	34061	19,7
Первісна вартість	395901	372870	423079	-23031	-5,8	50209	13,5
знос	203587	199878	216026	-3709	-1,8	16148	8,1
Інвестиційна нерухомість	25814	9875	9119	-15939	-61,7	-756	-7,7
Оборотні активи у т.ч.:	494370	325944	281661	-	-34,1	-44283	-13,6
Запаси	159416	131319	112024	-28097	-17,6	-19295	-14,7
Виробничі запаси	92698	64771	64456	-27927	-30,1	-315	-0,5
Незавершене виробництво	25425	27565	21181	2140	8,4	-6384	-23,2
Готова продукція	40410	38958	26373	-1452	-3,6	-12585	-32,3
Товари	883	25	14	-858	-97,2	-11	-44,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	98563	111493	82200	12930	13,1	-29293	-26,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками за авансами	2802	10599	23774	7797	278,3	13175	124,3
З бюджетом	37747	22324	29364	-15423	-40,9	7040	31,5
У т.ч. з податку на прибуток	4302	4302	3234	-	-	-1068	-24,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	14215	16834	17200	2619	18,4	366	2,2

## Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	142466	30591	13784	-111875	-78,5	-16807	-54,9
Готівка	69	108	66	39	56,5	-42	-38,9
Рахунки в банках	142397	30483	13718	-111914	-78,6	-16765	-55,0
Інші оборотні активи	39161	2784	3315	-36377	-92,9	531	19,1
Баланс	714400	556035	624459	-158365	-22,2	68424	12,3
Власний капітал	178845	155014	183146	-23831	-13,3	28132	18,1
Зареєстрований (пайовий) капітал	83480	83480	83480	-	-	-	-
Капітал у дооцінках	72223	59901	56109	-12322	-17,1	-3792	-6,3
Резервний капітал	3776	3776	3776	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	19366	6980	37089	-12386	-64,0	30109	431,4
Довгострокові зобов'язання	1859	25630	163860	23771	1278,7	138230	539,3
Поточні зобов'язання	533696	375391	277453	-158305	-29,7	-97938	-26,1
Короткострокові кредити банків	304587	197995	96296	-106592	-35,0	-101699	-51,4
Поточна заборгованість за товари, роботи, послуги	197134	123002	106811	-74132	-37,6	-16191	-13,2
За розрахунками з бюджетом	1874	3278	3573	1404	74,9	295	9,0
За розрахунками з оплати праці	3425	4719	5766	1294	37,8	1047	22,2
За одержаними авансами	12290	15378	14342	3088	25,1	-1036	-6,7
Поточні забезпечення	5157	10820	12977	5663	109,8	2157	19,9
Інші поточні зобов'язання	8283	18932	35954	10649	128,6	17022	89,9
Баланс	714400	556035	624459	-158365	-22,2	68424	12,3

## Анкета адаптації персоналу

1. Як довго ви працюєте на підприємстві?

- 1) 1 міс.
- 2) 2 міс.
- 3) 3 міс.
- 4) понад 4 міс.

2. Як довго проходило Ваше освоєння роботи у нашій організації?

- 1) до 1 місяця;
- 2) до 2 місяців;
- 3) до 3 місяців;
- 4) понад 3 міс;
- 5) Ще не закінчено.

Відповідь:

3. Що Вам здалося найскладнішим протягом цього періоду?

- 1) освоєння професійних обов'язків;
- 2) входження до колективу;
- 3) звикання до нових умов праці.

Відповідь:

4. Хто Вам надавав підтримку у процесі адаптації?

- 1) безпосередній керівник;
- 2) колеги відділу;
- 3) наставник.

Відповідь:

5. Як довго Вам потрібна була в роботі підтримка та допомога колег?

(потрібне підкреслити)

- 1) До 1 міс;
- 2) До 2 місяців;
- 3) До 3 місяців;
- 4) Ще потрібно після адаптації.

Відповідь:

6. Що, на Вашу думку, Вам допомогло в період адаптації?

- 1) доброзичливі відносини у колективі;
- 2) добре організоване робоче місце;
- 3) можливість звертатися за допомогою до безпосереднього керівнику;
- 4) можливість звертатися за допомогою до колег по роботі;
- 5) наявність необхідної для роботи інформації;
- 6) призначення та допомогу куратора.

Відповідь:

7. Що по - Вашому перешкоджало успішному та швидкому включенню в роботу?

- 1) відсутність необхідної інформації;
- 2) неорганізоване робоче місце;
- 3) напружена робота;
- 4) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
- 5) низька оплата праці;
- 6) незручний режим роботи;
- 7) відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;
- 8) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
- 9) конфліктні відносини у колективі;

Відповідь:



## Карта оцінки задоволеності роботою

Оцініть Вашу задоволеність наведеними нижче аспектами у Вашій організації по 5-ти бальній шкалі, де:

- 5 балів – повністю задоволений;
- 4 бали - загалом задоволений;
- 3 бали – у середньому задоволений;
- 2 бали - мабуть, не задоволений;
- 1 бал – зовсім не задоволений.

Таблиця Д.1 - Карта оцінки задоволеності роботою

Дайте відповідь на питання	Бали
Організація та умови праці	
Зміст праці (виконана робота)	
Ступінь вашої участі у прийнятті рішень	
Заробітна плата	
Ставлення адміністрації до потреб співробітників	
Можливість впливати на справи колективу	
Стиль та методи роботи керівника	
Відносини з керівником	
Відносини у колективі	
Розподіл премій	
Перспективи зростання	
Перспективи підвищення кваліфікації	
Об'єктивність оцінки вашої роботи керівником	

## Додаток Е

Таблиця Е.1 - Адаптаційний лист працівника категорії «молоді спеціалісти»  
ПАТ «Дніпрометиз»

Період	Захід	Характеристика	Відповідальна особа
1 робочий день	«Програма першого дня»	Надання інформації про підприємство (09:00 – 10:00)	Менеджер відділу персоналу
		Знайомство співробітника з політикою компанії щодо персоналу (10:00 – 11:30)	Менеджер відділу персоналу
		Оформлення працівника згідно з законодавством (11:30 - 12:00)	Менеджер відділу персоналу
		Обід (12:00 – 13:00)	-
		Прикріплення співробітника до наставника, знайомство з Положенням про наставництво та програмою адаптації (13:00 – 15:00)	Менеджер відділу персоналу
		Знайомство співробітника з колективом відділу, робочим місцем (15:00 – 16:30)	Наставник
		Інструктаж з техніки безпеки, охорони праці (16:30 – 17:30)	Спеціаліст по охороні праці та техніки безпеки
	Розсилка про прийом нового співробітника колегам електронною поштою	Оповіщення колективу підприємства про новому співробітника	Менеджер відділу персоналу
2 робочий день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна бесіда нового співробітника та керівника	Керівник
	Знайомство з наставником	Отримання необхідних рекомендацій, інформації для швидкого входження на посаду	Наставник
	Гра-тренінг «Корпоративна культура»	Знайомство нового співробітника з колективом, корпоративною культурою компанії	Наставник, колектив відділу
3-5 робочий день	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань та досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, необхідних у роботі; документообіг	Наставник
2 робочий тиждень	Робота з наставником	Співробітник виконує свої функціональні обов'язки під наглядом наставника.	Наставник