

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності системи оцінювання персоналу
на ПАТ «Запоріжсталь»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Raising of Effectiveness of Personnel Talent Assessment System
at PJSC «Zaporizhstal»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____ 073

Менеджмент _____

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

А.В. Сулиз

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. _____ О.А. Онищенко

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сулизу Артему Володимировичу

1. Тема роботи Підвищення ефективності системи оцінювання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи Шижкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми ефективності оцінювання персоналу промислових підприємств, матеріали періодичного друку з питань управління персоналом, статистичні збірки.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи організації ділової оцінки персоналу – складається з 3 підрозділів: 1.1 Ділова оцінка персоналу, як ключовий аспект управління персоналом на підприємстві; 1.2 Місце ділової оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємств; 1.3 Критерії ефективності

ділової оцінки персоналу. 2 Розділ – Організація процесу ділової оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аудит системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»; 2.3 Система оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», як складова ефективності управління підприємством. 3 Розділ – Пошук шляхів підвищення ефективності ділової оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Практичні рекомендації по удосконаленню ділової оцінки персоналу; 3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності ділової оцінки персоналу.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ А.В. Сулиз
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 111 с., 9 рис., 12 табл., 60 джерел, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Запоріжсталь».

Метою роботи є визначення методологічних підходів, розробка базових елементів теорії ділової оцінки персоналу, визначення особливостей процесу оцінювання персоналу та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення системи ділової оцінки персоналу.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається збільшенням ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи ділової оцінки персоналу на підприємстві.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПАТ «Запоріжсталь» та запропоновано заходи щодо удосконалення ділової оцінки персоналу досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЯКІСТЬ ПРАЦІ,
ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОЦІНКИ,
МЕТОДИ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ, АТЕСТАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 111 pp., 9 fig., 12 tab., 6 appendices, 60 sources.

The object of the research is PJSC «Zaporizhstal».

The purpose is choice of methodological approaches and development of basic elements of the theory of business evaluation of personnel, determination of features of the process of personnel assessment and development of basic directions and practical recommendations for creating a system of business evaluation of personnel.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the increasing role of human resources in ensuring the competitiveness of the enterprise.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Raising of Effectiveness of Personnel Talent Assessment System of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the PJSC «Zaporizhstal» and suggested ways of improving of the Raising of Effectiveness of Personnel Talent Assessment System in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the PJSC «Zaporizhstal» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, QUALITY OF WORK, BUSINESS ASSESSMENT OF PERSONNEL, CRITERIA OF EFFICIENCY OF ASSESSMENT, METHODS OF BUSINESS ASSESSMENT, ATTESTATION, MOTIVATION

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПАТ – Публічне акціонерне товариство;

PJSC – Public Joint Stock Company – Публічне акціонерне товариство;

СУБД – об'єктно-реляційна [система керування базами даних від Oracle Corporation](#);

АСУ – автоматизована система управління;

ПЕВ – планово-економічний відділ;

КП – класифікатор професій;

СНД – співдружність незалежних держав;

МК – металургійний комбінат;

SWOT – strengths, weaknesses, opportunities та threats (з англійської – сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози);

АСПСД – автоматизована система психологічного супроводу професійної діяльності;

ЄТС – єдина тарифна сітка;

HR – [Human Resources](#) (з англійської – людські ресурси), сукупність [робітників з кваліфікацією](#).

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Ділова оцінка персоналу, як ключовий аспект управління персоналом на підприємстві.....	12
1.2 Місце ділової оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємств.....	20
1.3 Критерії ефективності ділової оцінки персоналу	32
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....	43
2.1 Загальна характеристика підприємства	43
2.2 Аудит системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»	57
2.3 Система оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», як складова ефективності управління підприємством.....	68
РОЗДІЛ 3 ПОШУК ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	79
3.1 Практичні рекомендації по удосконаленню ділової оцінки персоналу.....	79
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності ділової оцінки персоналу	84
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, що працюють на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

На кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, у ефективній системі підбору, найму та розстановки кадрів, у забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва та самого працівника, в системі винагороди за працю по її результатам, просування робітників, системі трудової мотивації, у врахуванні індивідуальних проблем робітників, покращенні їх побутових умов та умов відпочинку.

Діючі інформаційні процеси застосовують системи оцінок персоналу, які не пов'язують в єдине цілі і результати його діяльності, а також фрагментарно враховують економічні і соціальні аспекти трудової діяльності особистості. Крім того вони не адаптовані до останніх ринкових змін в умовах праці працівників. А відсутність належної науково-обґрунтованої системи ділової оцінки персоналу за ринкових умов, спроможної всебічно та своєчасно забезпечити процес керівництва персоналом об'єктивною інформацією про його діяльність, неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в нашій державі.

Основні проблеми теорії та методології оцінки персоналу, що визначили напрямок дослідження, полягають у наступному. На даний час остаточно не завершено питання визначення понятійно-категоріального апарату ділової оцінки персоналу. Першочергова задача полягає у конкретизації сутності ділової оцінки та її відображенні у відповідних

категоріях, поняттях та термінах, що мали б характер систематизованих, сталих та загальноприйнятих в теорії та практиці оцінки. Відсутні чіткі механізми використання теоретичних розробок з ділової оцінки персоналу у реальній практиці функціонування підприємства. У цьому полягає одна з причин дистанціонування теорії від практики, що проявляється в теперішній час. Наразі спостерігається велика кількість публікацій, де детально описуються технології та процедури різних видів ділової оцінки, але де відсутня теорія оцінки персоналу та ігнорується описання методології.

Теоретичним підґрунтям дослідження є підходи до створення системи цільового управління підприємством та його персоналом наукових доробок вітчизняних та закордонних фахівців. Значний внесок у розробку теорії оцінки персоналу зробили такі відомі українські науковці, як: В. Абрамов, Є. Адаменко, В. Андрієнко, С. Бандур, А. Беліченко, І. Бірюкова, В. Буряк, В. Воронкова, В. Врублевський, П. Гайдучський, В. Герасимчук, Т. Голоядова, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Долішній, С. Дорогунцов, Е. Дорошенко, О. Єськов, С. Іванова, Г. Калітіч, Т. Кир'ян, А. Колот, О. Кузьмін, І. Лукінов, Н. Лук'янченко, О. Мартиненко, Є. Мороз, О. Мороз, А. Невалов, В. Немцов, Г. Одінцова, В. Онікієнко, Т. Писаревська, В. Плаксов, О. Попов, О. Пушкар, В. Савельєва, С. Салига, О. Сирота, В. Сліньков, А. Спасов, І. Стогній, В. Ткаченко, О. Турецький, О. Уманський, Л. Фільштейн, Ф. Хміль, М. Хоменко, А. Чернявський, Г. Щокін.

Збагатили теорію оцінювання персоналу праці таких визначних економістів радянського та пострадянського періоду, як: Т. Базаров, Є. Борисова, А. Стаднік, В. Тарасов, Л. Шниренко, Р. Яковлев та інші.

Вагомий внесок в теоретичну розробку проблем оцінки персоналу здійснили такі відомі зарубіжні вчені, як: М. Альберт, Г. Гантт, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак Грегор, Д. Мак Клеелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Л. Портер, Ф.Тейлор, Г.Форд.

Не зважаючи на високий рівень професіоналізму названих авторів, все ще існує досить широкий комплекс проблем для дослідження аспектів

комплексності оцінювання управлінської праці.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у сучасній економіці проблема ділової оцінки персоналу пов'язана зі збільшенням ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації та у зв'язку з необхідністю наявності об'єктивної інформації про стан та перспективи розвитку цих ресурсів. Ділова оцінка персоналу у даному випадку є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень не тільки з розвитку персоналу, але і для розробки стратегії динамічного росту організації. Ділова оцінка стає інструментом контролінгу у врегулюванні управлінських, економічних, психологічних, соціально-трудова процесів, що протікають на підприємстві та впливають на темпи та якісний рівень його функціонування та розвитку.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом роботи є система управління процесом ділової оцінки персоналу на рівні підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення методологічних підходів, розробка базових елементів теорії ділової оцінки персоналу, визначення особливостей процесу оцінювання персоналу та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо створення системи ділової оцінки персоналу.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних задач:

- дослідити теоретичні основи організації ділової оцінки персоналу підприємств;
- проаналізувати діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності ділової оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та

узагальнення даних, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження слугували документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми ефективності оцінювання персоналу промислових підприємств, матеріали періодичного друку з питань управління персоналом, статистичні збірки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони доведені до стадії конкретних рекомендацій і створюють вагоме підґрунтя для формування ефективного механізму підвищення ефективності ділової оцінки персоналу підприємств. Положення і пропозиції, розроблені в роботі, можуть бути корисними при прийнятті управлінських рішень та мотивації виробничих стосунків (особливо при вирішенні питань оплати та стимулювання праці, планування кар'єри та найму кадрів). На основі приведених у роботі рекомендацій підприємства можуть самостійно розробляти власні системи оцінки персоналу або вдосконалювати окремі їх елементи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Ділова оцінка персоналу, як ключовий аспект управління персоналом на підприємстві

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників.

Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Вдосконалення практики підбору кандидатів на вакантні посади і робочі місця, розстановки працівників, управління розвитком персоналу та стимулювання його праці безпосередньо пов'язано з об'єктивною, побудованою на науковій основі діловою оцінкою робітників, фахівців і керівників підприємства [19].

Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.

Оцінка персоналу має своєю метою вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив росту (ротації), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників [11].

Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Працівник повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції і професіограмами. Оцінці підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним, запланованим показникам, поставленим цілям [38].

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу.

Завданням ділової оцінки персоналу є виявлення трудового потенціалу працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну

посаду, в тому, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність працівника для організації, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку.

Важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості, до якісного виконання дорученої роботи з боку безпосереднього керівника, керівництва організації.

Розвиток управління персоналом як науки здійснив великий вплив на оцінку персоналу. В основі формування сучасної системи оцінювання персоналу підприємств лежать підходи до створення системи цільового управління підприємством та його персоналом. Виділяють такі підходи до управління персоналом:

- економічний підхід, в межах якого виділяють концепцію управління трудовими ресурсами;
- органічний підхід, при якому акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, планування кар'єри;
- гуманістичний підхід, в основі якого лежить концепція управління людиною [29].

Відмінності в підходах до управління персоналом наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності в підходах до управління персоналом

економічний підхід	органічний підхід	гуманістичний підхід
- виробництво одного і того ж продукту; - людина згодна бути деталлю машини і поводитись як заплановано може бути ефективним при низько кваліфікованій праці.	- поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей - підвищена увага до «екології» в середині- і міжорганізаційних взаємодій.	- увага приділяється організаційній культурі, впливу культурного контексту на управління персоналом.

Внесок в теоретичну розробку проблем ділової оцінки персоналу, який здійснили представники різних підходів до управління персоналом

представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до управління персоналом

Назва школи	Постулати школи	Вплив на оцінку персоналу
Науковий підхід	Використання наукового аналізу для визначення якнайкращих способів виконання завдання. Відбір працівників, краще всього відповідних для виконання завдань, і забезпечення їх навчання. Забезпечення працівників ресурсами, потрібними для ефективного виконання їх завдань. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності. Відділення планування і обдумування від самої роботи.	Формування найпростішого методу оцінки – порівняння результативності праці робітника з науково встановленими нормами. Визначення кращих робітників за результатами оцінки та встановлення їм відповідної заробітної плати. Підтвердження важливості оцінки персоналу ще на етапі відбору працівників, враховуючи їх фізичні та інтелектуальні здібності.
Школа людських відносин	На продуктивність праці виконавця впливають не стільки матеріальні фактори, скільки психологічні і почасти соціальні. Чітко розроблені робочі операції і хороша заробітна платня не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Мотивами вчинків людей є, в основному, не економічні сили, а різні потреби, які можуть бути лише частково і побіжно задоволені за допомогою грошей. Всі проблеми виробництва повинні розглядатися з позицій людських відносин, з урахуванням соціального і психологічного факторів. Застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності.	Внесення до систем оцінювання соціального та психологічного аспектів. Це сприяло появі нових методів оцінки персоналу, заснованих на виявленні не лише професійних якостей працівника, а також його індивідуальних психологічних характеристик.
Школа поведінкових наук	Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу. Підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.	Внесення в систему якостей при оцінюванні робітника такої характеристики як відношення до виконуваної роботи, завдання.

Достатньо виправданою слід визнати позицію зарубіжних фахівців у сфері менеджменту по відношенню до ділової оцінки персоналу. Вона

повинна розглядатися як можливість відкритого обговорення результатів діяльності праці працівника, вибору шляхів удосконалення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він здійснює, які з них пов'язані з його особистістю, як найбільш повно реалізувати свій трудовий потенціал [18].

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови виконання таких принципів:

1) об'єктивність: передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці;

2) оперативність та періодичність: забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника;

3) конфіденційність: вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику та службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

4) усебічність: сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини;

5) єдність вимог і загальність: передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінки;

6) економічність, чіткість і доступність: вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом;

7) результативність: забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання.

Організація оцінки персоналу організації має бути зорієнтована на

максимальну автоматизацію процедури оцінки, використання комп'ютерної техніки. Прикладом такого підходу є розробка систем автоматизованої атестації керівників і фахівців вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Поки не існує єдиної універсальної методики щодо ділової оцінки персоналу. Виходячи з того, що організації функціонують у різних економічних і соціальних умовах, а це зумовлює формування неоднакових вимог до персоналу, існування універсальної методики оцінки персоналу взагалі неможливе.

Щоб оцінка була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотивуючий характер, її треба провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, що прямо пов'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Таким чином, зміст оцінки має включати оцінку ділових та особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Організації повинні розробляти самостійно програму оцінки персоналу, включаючи і методику її проведення, або переробляти типові рекомендації щодо здійснення оцінки персоналу відповідно до власних потреб. У ряді випадків організація може використовувати досвід фірм-конкурентів з ділової оцінки персоналу, пристосовуючи такий досвід під свої цілі, кадрові та фінансові можливості. Останнім часом служби управління персоналом все частіше звертаються до послуг спеціалізованих кадрових агентств, центрів зайнятості, що мають у своєму розпорядженні висококваліфікованих фахівців, володіють пакетом методичних програм оцінки персоналу щодо самих різних завдань її проведення.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу, але єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Переваги та недоліки методів ділової оцінки персоналу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів ділової оцінки персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Атестація	<ul style="list-style-type: none"> - Метод добре відомий та відпрацьований - Можна приймати юридичні рішення про звільнення на основі результатів атестації - Колегіальне винесення рішення комісією 	<ul style="list-style-type: none"> - Негативне сприйняття багатьма працівниками - Може використовуватися не для всіх категорій працівників - Працівники не отримують зворотного зв'язку - Націленість на оцінку результатів в минулому
Управління по цілям	<ul style="list-style-type: none"> - Розуміння працівником критеріїв успішності праці до початку виконання задач - Наявність елементів стратегії підприємства - Наявність елементів зворотного зв'язку - Оптимальність по витратам часу 	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на результат у минулому, а не на розвиток
Управління результативністю	<ul style="list-style-type: none"> - Чітке розуміння критеріїв оцінки працівника та його місця в організації - Тісний зв'язок зі стратегією підприємства та ключовими показниками ефективності - Орієнтація на навчання та розвиток персоналу - Наявність зворотного зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> - Великі часові затрати - Обов'язкова умова – високорозвинена корпоративна культура - Великий період підготовчої роботи
Метод «360 градусів»	<ul style="list-style-type: none"> - Об'єктивна всебічна оцінка - Сприяє довірі, відкритому зворотному зв'язку - Враховується думка зовнішніх клієнтів - Сприяє укріпленню корпоративної ідентичності 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень фінансових та часових витрат - Високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Центр оцінки	<ul style="list-style-type: none"> - Найбільш об'єктивна оцінка - Можливість найбільш повно виявити відповідність працівників корпоративній культурі організації - Участь у Центрі оцінки – важливий елемент створення команди на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінює тільки компетенції, а не результати - Потреба у високому ступені конфіденційності - Необхідність залучення зовнішніх консультантів - Високий рівень фінансових витрат

Як видно з таблиці 1.3 кожний з методів, безсумнівно, володіє рядом

переваг і недоліків. При використанні даних методів варто враховувати їхні недоліки і прикладати зусилля до усунення таких у можливішому ступені. Крім того, при виборі того або іншого методу оцінки необхідно враховувати можливість вибору суб'єктів оцінки.

Організації повинні розробляти самостійно програму оцінки персоналу, включаючи і методику її проведення, або переробляти типові рекомендації щодо здійснення оцінки персоналу відповідно до власних потреб. У ряді випадків організація може використовувати досвід фірм-конкурентів з ділової оцінки персоналу, пристосовуючи такий досвід під свої цілі, кадрові та фінансові можливості. Останнім часом служби управління персоналом все частіше звертаються до послуг спеціалізованих кадрових агентств, центрів зайнятості, що мають у своєму розпорядженні висококваліфікованих фахівців, володіють пакетом методичних програм оцінки персоналу щодо самих різних завдань її проведення.

Порядок розробки програми ділової оцінки персоналу включає такі етапи: визначення змісту оцінки, розробка методів оцінки, обґрунтування процедури оцінки.

Після встановлення змісту оцінки визначаються критерій та система показників оцінки персоналу. Розв'язання цих завдань досягається використанням методів оцінки персоналу.

Отже, оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є не комплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу;

розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

1.2 Місце ділової оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства

Гарантією докладного дослідження питання оцінки персоналу є формування відповідного повного понятійно-категоріального апарату оцінки персоналу.

У визначенні Воронкової В.Г. персонал – особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками [22]. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Характер участі кожної з названих груп працівників у процесі управління або виробництва визначається розв'язуваними ними завданнями й функціональними обов'язками.

Керівники – це особи, що займають посади керівників підприємств і їхніх структурних підрозділів (відділів, секцій, служб). Керівники підприємств і структурних підрозділів разом з радами (правліннями)

визначають мету і напрямки діяльності, здійснюють підбор і розміщення кадрів, координацію роботи виконавців і підлеглих їм ланок виробництва й керування, забезпечують злагоджену й ефективну роботу відповідних колективів.

Фахівці (спеціалісти) – це працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними й іншими роботами, що вимагають спеціальних знань за професією. Фахівці зайняті розробкою й впровадженням у виробництво технологічних процесів, нових або вдосконалених видів продукції, форм і методів організації виробництва, праці й керування, технічних і економічних нормативів, комерційної діяльності, а також забезпеченням виробництва необхідною документацією, матеріалами, різного роду обслуговуванням.

Службовці (технічні виконавці) виконують різноманітну роботу, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників і фахівців. Це збір, фіксація, передача, первинна обробка інформації, множинні роботи, оформлення документів.

Робітники – це особи, безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних цінностей, а також зайняті ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням послуг.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором [14]. Основними цілями оцінки персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка може бути формальною і неформальною (наприклад щоденна оцінка керівником підлеглого). Оцінка може здійснюватися як регулярно, так і нерегулярно, залежно від конкретних потреб компанії. Оцінка персоналу здійснюється на кожному етапі роботи співробітника на підприємстві [15]:

1. Визначення потреби в персоналі на етапі календарного планування. На цьому етапі оцінюється наявний кадровий потенціал та формуються вимоги до залучення персоналу.

2. Відбір кандидатів на вакантну посаду. На даному етапі встановлюється відповідність професійних і особистісних характеристик кандидата вимогам посади, корпоративній культурі підприємства. Прогнозується, чи впишеться в колектив потенційний співробітник і чи зуміє він працювати в команді.

3. Закінчення випробного терміну. При виході на роботу новий співробітник повинен одержати завдання на випробний термін (найчастіше, 3 місяці). Його завдання на цей період можуть бути прописані трохи інакше, ніж у формах поточної оцінки. Часто як завдання вказується придбання знань про продукти або бізнес-процеси на підприємстві. Основна мета оцінки на цьому етапі – ще раз перевірити відповідність кандидата посаді.

4. Поточна оцінка діяльності. Цикл поточної оцінки діяльності персоналу збігається з фінансовим роком. За результатами оцінки приймаються рішення про перегляд заробітної плати й преміювання, складається план розвитку й кар'єрного росту співробітників.

5. Переведення в інший структурний підрозділ або просування по службі. На даному етапі перед керівником постає завдання визначити відповідність співробітника новій посаді й виявити потреби в його професійному навчанні й особистому розвитку.

6. Ухвалення рішення про навчання співробітника. На даному етапі необхідно виявити потреби персоналу в професійному й особистісному навчанні, а також замірити поточні знання співробітників. Але в кожному разі, навчання повинне співвідноситися зі стратегічними цілями компанії.

7. Формування кадрового резерву. Головне при формуванні кадрового резерву – це визначення потенціалу співробітників з акцентом на особистісних якостях, зокрема на лідерських і здатності до навчання.

8. Ухвалення рішення про звільнення працівника. Бажаючи звільнити

співробітника, роботодавець повинен надати формальні докази його невідповідності займаній посаді.

9. Розробка заходів з мотивації та стимулювання праці.

В теперішній час перехід економіки на інтенсивний тип відтворення підсилює вимоги до якості праці. Це визначає необхідність обґрунтування і розробки методики практичної реалізації поняття якості праці.

Схема складових оцінки персоналу виглядає наступним чином (рис. 1.1.).

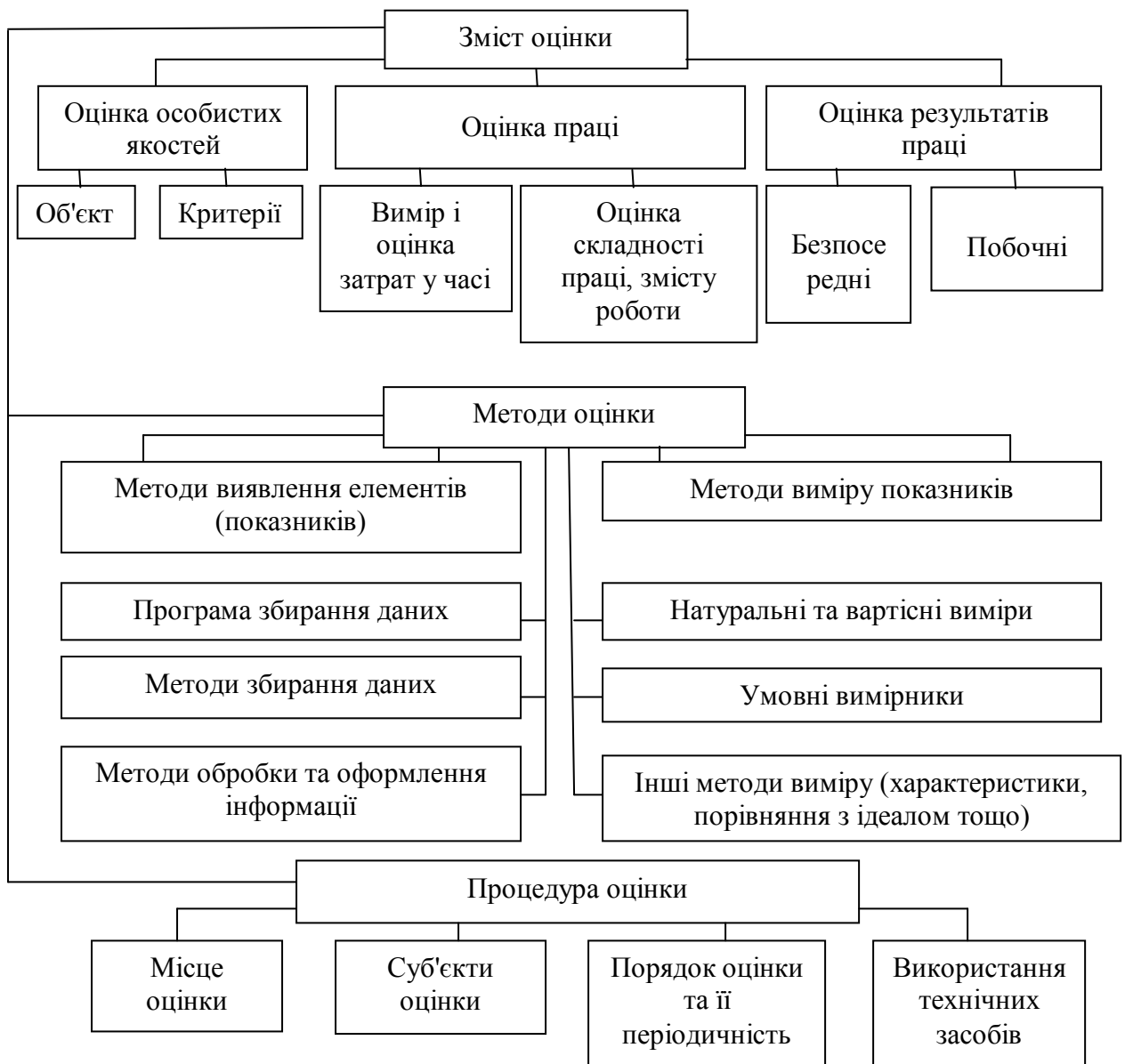


Рис. 1.1. Складові оцінки персоналу

Якість праці – це характеристика конкретної праці, що відображає якісний аспект продуктивності праці [44]. Категорія якості праці включає наступні складові:

- економічні: складність праці, її інтенсивність, значущість для економіки країни, кваліфікацію працівника, умови праці, трудовий стаж;
- особові: уміння працівника, його здібності, сумлінність, оперативність в роботі, ініціативність, творчу активність, трудову дисципліну;
- організаційно-технічні: привабливість праці, насиченість активною частиною основних фондів, рівень технологічної організації виробництва, раціональну організацію праці;
- соціально-культурні: колективізм, соціальну активність, етичний і загальнокультурний розвиток людини.

Оцінка якості праці – діяльність керівників підрозділів організації і фахівців з управління персоналом, спрямована на визначення ступеня зіставлення якісних характеристик живої конкретної праці з працею, прийнятою за еталон (норму).

Еталоном може служити праця інших, найкращих працівників, а також сума найкращих результатів окремих складових живої конкретної праці різних працівників. Така порівняльна оцінка сприяє розвитку як професійних, так і особових якостей окремого працівника, які йому необхідні для продуктивної праці на даному робочому місці і бажані для досягнення стратегічної мети підприємства.

При оцінці якості праці окрім еталону часто використовується поняття нормалей праці, зокрема нормального результату праці, нормальної інтенсивності праці і нормальної кількості праці; вони служать базою для порівняння. Нормальний результат – це результат праці, який може бути досягнутий працівником, придатним до його виконання, що пройшов навчання і що має достатній досвід роботи, що витрачає певні трудові зусилля, не наносячи при цьому протягом тривалого часу шкоди своєму

здоров'ю. На підприємствах постіндустріальних країн оцінці якості праці приділяється велика увага. Робота по її застосуванню розглядається як складова частина організації праці і управління. Її застосування робить більш справедливою винагороду працівника. Якісний аспект вимог до продукту праці працівника торкається професійних ділових якостей і здібностей працівника, які визначають ступінь його придатності до даного виду праці. Тому оцінка якості праці припускає систематичне і ретельне вивчення якісного складу персоналу з метою його постійного розвитку шляхом періодичного оновлення, переміщення і підвищення кваліфікації [37].

Деякі автори ототожнюють оцінку якості праці з оцінкою результативності праці. Результативність праці – це її ефективність. Під ефективністю праці персоналу слід розуміти найбільш раціональне використання праці персоналу, яке характеризується мінімально необхідними затратами робочого часу, оптимально кваліфікаційним складом персоналу та витратами на оплату праці [9].

Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для ухвалення подальших управлінських рішень.

У цьому визначенні треба звернути увагу на наступні моменти. По-перше, оцінювати необхідно ефективність діяльності працівника, а не самого працівника. Не треба в діловій обстановці оцінювати особові якості підлеглих заради самих особових якостей. На роботі немає поганих і хороших людей. Є люди, чиї професійні, поведінкові і особові характеристики відповідають або не відповідають виконуваній роботі і посаді. По-друге, діяльність співробітників важлива не сама по собі, а в цілях реалізації завдань організації. По-третє, в результаті оцінки відбувається накопичення інформації, яка потрібна для управління людьми.

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (особистих якостей

працівників, кількісних і якісних результатів їх діяльності, мотивації, здібностей та властивостей) певним вимогам, виконання яких необхідно в реалізації цілей та завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для ухвалення подальших управлінських рішень [3].

Можна виділити наступні складові процедури ділової оцінки персоналу:

1) Об'єкт оцінки:

а) діяльність (її складність, ефективність, якість, відношення до роботи);

б) досягнення цілей, кількісні та якісні результати, індивідуальні показники та вклад у загальні результати підрозділу і організації в цілому;

в) якості співробітника та ступінь їх вираження:

- професійні знання (загальні знання, уміння, навички безпечного виконання робіт, знання та вміння виявляти, попереджувати і ліквідувати загрозові ситуації);

- ділові якості (дисциплінованість, відповідальність, чесність, добросовісність, компетентність, ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, рішучість);

- індивідуально-психологічні та особистісні якості (мотиваційна спрямованість, рівень інтелектуального розвитку, емоційна та нервово-психічна стійкість, увага (обсяг, стійкість, розподіл, переключення), пам'ять (довготермінова, оперативна), мислення, стиль міжособистісної поведінки);

- психофізіологічні якості (витривалість, працездатність).

2) Джерела, на яких базується ділова оцінка:

а) документи (характеристики, резюме, бізнес-плани), на основі яких, на думку спеціалістів, може бути дана оцінка;

б) результати співбесід (інтерв'ю);

в) дані загального та спеціального тестування;

г) підсумки участі в дискусіях;

д) результати ділових та рольових ігор, вирішення кейсів;

е) звіти про виконання робочих задач або поведженні у спеціальних ситуаціях.

3) Засоби проведення процедури ділової оцінки з використанням інформації, отриманої із конкретного джерела.

4) Критерії оцінки.

5) Суб'єкти оцінки (кандидат або робітник, колеги робітника, його керівники, підлеглі, експерти).

6) Ступінь охоплення персоналу (глобальна або локальна оцінка, оцінка групи або окремого співробітника).

7) Період (регулярні календарні періоди, конкретні календарні періоди, періоди роботи на посаді або на підприємстві).

Встановлення змісту поняття «ділова оцінка персоналу» дозволяє визначити місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства (рис. 1.2.) [21].

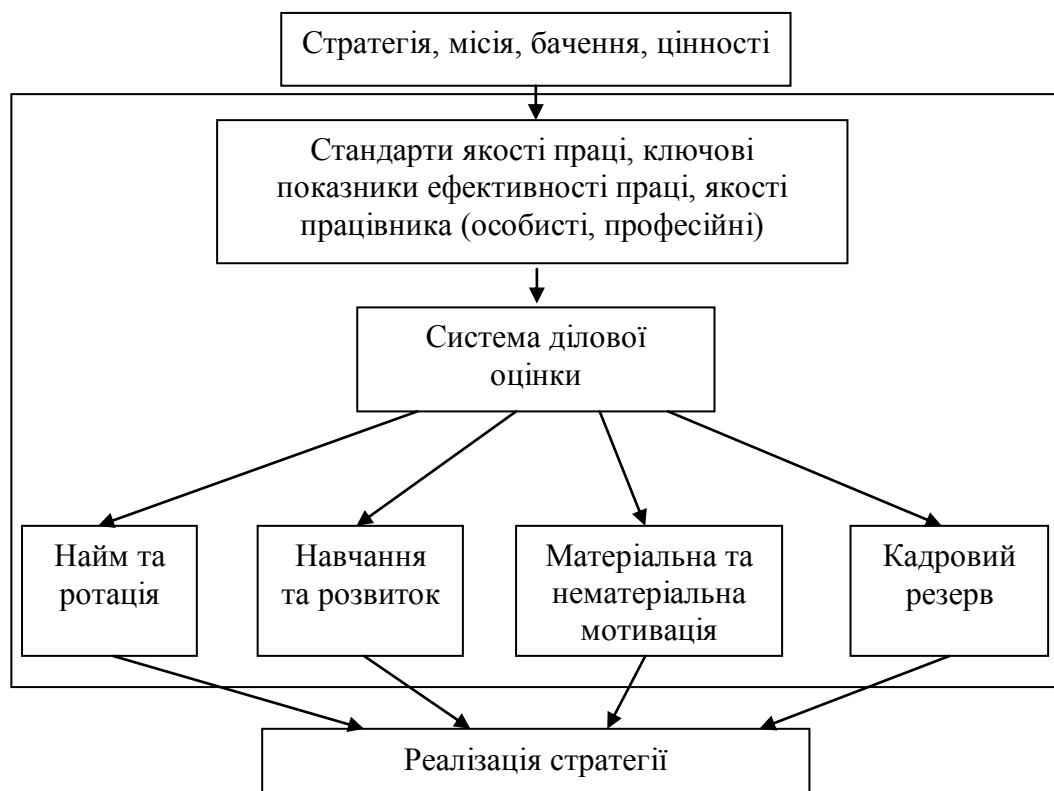


Рис. 1.2. Місце ділової оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства

Як видно з рис. 1.2., розробка керівництвом підприємства стратегії, місії, цінностей дозволяє сформувати показники ефективності праці, стандарти якості праці, професійні та особисті якості працівника, необхідні для ефективної праці на конкретній посаді. Визначення цих критеріїв є основою формування системи ділової оцінки персоналу будь-якого підприємства. Відповідно організована система ділової оцінки персоналу допомагає в проведенні найму та переміщення робітників, їх навчанні, організації всіх видів мотивації, формуванні кадрового резерву. Таким чином правильно організована ділова оцінка персоналу допомагає в реалізації стратегії підприємства.

Оцінка може бути формальною і неформальною (наприклад щоденна оцінка керівником підлеглого). Оцінка може здійснюватися як регулярно, так і нерегулярно, залежно від конкретних потреб компанії. Оцінка персоналу здійснюється на кожному етапі роботи співробітника на підприємстві [15].

Робітник повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей в ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи якоїсь ідеальної моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям [26].

Основне питання ділової оцінки – визначення її критеріїв. Говорячи про критерії, Шниренкова Л. виходить з наступного визначення: «Критерії – це такі характеристики роботи й робочої поведінки, які, на думку кваліфікованих спостерігачів, становлять необхідні «стандарти досконалості», які необхідно досягти, щоб як організація, так і індивід могли реалізувати свої цілі». Критерії – це ті показники, ті характеристики (робочі, поведінкові, особистісні), ґрунтуючись на які можна судити про те, наскільки

добре працівник виконує свою роботу [49].

Критерії оцінки діяльності розділяються по різних підставах, серед яких Шниренко Л. виділяє наступні групи критеріїв [12]: загальноорганізаційні й спеціалізовані критерії. Загальноорганізаційні або корпоративні: наявність і відповідність їм однакова для всіх співробітників. Наприклад: якість, своєчасність, повнота виконання обов'язків. Критерії, що відповідають певному робочому місцю, виду діяльності – спеціалізовані. Ця група критеріїв закріплюється в окремих документах – методиках оцінки діяльності, розроблених для кожної окремої посади. Залежно від того, що буде предметом оцінки в першу чергу, можна виділити кількісні і якісні критерії або показники ефективності діяльності того або іншого співробітника. Кількісні показники є найпоширенішими критеріями оцінки роботи персоналу. Це самий зрозумілий, самий об'єктивний і самий прямий спосіб оцінки, при якому працівники оцінюються на основі досягнутих результатів. Для керівника головним результатом його роботи є виробничі показники, досягнуті його підлеглими, і своєчасність виконання встановлених планів. При проведенні оцінки варто враховувати дію факторів, що роблять вплив на оцінювані робочі результати. До якісних критеріїв оцінки відносять:

1. Якість роботи. Дуже часто якість роботи буває важливіше, ніж продуктивність праці. Як і при оцінці кількісних показників, тут можуть діяти фактори, що впливають на результати оцінки якості роботи. Наприклад, застаріле обладнання, низька якість сировини можуть привести до погіршення якості роботи.

2. Індивідуальні характеристики працівника оцінюються за допомогою різних оцінних шкал, запитальників або тестів, що дозволяють оцінити особисті й ділові якості, а також особливості робочого поведіння, що роблять вплив на ефективність роботи. При оцінці особистих якостей працівника на перший план виходять ті якості, які мають найбільше значення для досягнення високих результатів: комунікабельність, особистісна зрілість,

емоційна стійкість. При оцінці ділових якостей, як правило, визначається ступінь прояву в працівника якостей, що характеризують його відношення до дорученої роботи. У першу чергу мова йде про такі якості, як самостійність, відповідальність, ініціативність, надійність, наполегливість. Оцінка робочої поведінки, як правило, покликана визначити, у якому ступені працівникові властиві ті види поведінки, які здатні внести позитивний вклад у досягнення високих робочих результатів: поведіння у важких ситуаціях, особливості робочого поведіння при взаємодії з керівником, колегами по роботі й клієнтами.

Критерії оцінки роботи персоналу покликані оцінити внесок працівника в досягнення цілей організації, що дає можливість керівництву організації приймати вірні адміністративні рішення. Вибір конкретних критеріїв оцінки (особистісні якості, робоча поведінка або робочі результати) залежить від категорій оцінюваних працівників і від того, як передбачається використати одержувані результати.

Всі критерії оцінки умовно поділяють на три наступні групи:

- результативність праці. Під результативністю праці слід розуміти здібності та бажання виконувати загальні функції керування як по відношенню до інших об'єктів впливу, так і по відношенню до самого себе: планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи;

- професійна поведінка. Показники професійної поведінки охоплюють наступні сторони діяльності: співробітництво и колективізм в роботі, самостійність у рішенні тих або інших задач, готовність до додаткової відповідальності або додаткового навантаження;

- особистісні якості. Вони показують індивідуальні здатності робітника, що відрізняють його від інших робітників: кваліфікаційний потенціал, освітній потенціал, психофізіологічний потенціал, моральний потенціал, творчий потенціал, комунікативний потенціал [40].

Розробка критеріїв для ділової оцінки проводиться в наступній

послідовності:

- складається перелік функцій, які виконуються працівником на даному робочому місці;
- визначаються результати правильного виконання функцій;
- визначаються критерії оцінки результатів праці – критерії, по яких оцінюється результат правильного виконання функцій;
- визначаються критерії оцінки професійної поведінки;
- визначаються критерії оцінки особистих якостей – професійно-важливі якості (особистісні якості, необхідні для правильного виконання функцій).

Будь-яка система оцінки тісно пов'язана з мотивацією персоналу. Перш ніж проводити переміщення, планування кар'єри, навчання та інші управлінські заходи, необхідно оцінити цілий спектр індивідуальних особливостей працівника: потенціал, сильні та слабкі сторони, рівень професіоналізму, мотиваційні характеристики та інше. Але на окремих етапах ділової оцінки виникають бар'єри з боку різноманітних груп, що беруть участь в оцінці, що пов'язане не в останню чергу з мотивацією особового, професійного, статусного характеру. Отже мова іде про створення стабільного мотиваційного поля, яке [18]:

- охоплює всіх зацікавлених осіб;
- діє впродовж всього періоду оцінки;
- створюється на стадії підготовки до проведення оціночних процедур та заходів;
- підтримується на всіх етапах процедури ділової оцінки.

Мотивація передбачає [26]:

- систему винагород, матеріальних та моральних заохочень;
- збагачення змісту праці, підвищення інтересу до праці;
- розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного росту, планування кар'єри;
- покращення соціально-психологічного клімату в організації завдяки

зміні стилю керівництва, умов найму та роботи, заохоченню індивідуальної та групової ініціативи, творчості та саморозвитку;

- активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках та акціонерному капіталі.

Мотивація дозволяє вирішити такі задачі як стабілізація колективу, підвищення результативності праці, забезпечення систематичного зростання кваліфікації. Дуже важливо на підготовчому етапі продемонструвати працівникам можливі результати оціночних заходів. Це акцентує увагу зацікавлених осіб на можливості навчання та розвитку, особистісного росту та підвищення кваліфікації, налагоджуванні нових комунікаційних каналів.

У даній частині роботи була проаналізована література та наведені визначення понять, які складають основу ділової оцінки персоналу підприємства. Це дало можливість визначити місце ділової оцінки в системі управління персоналом підприємства. З'ясування змісту вищевказаних термінів є базою для організації подальшого дослідження.

1.3 Критерії ефективності ділової оцінки персоналу

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка отримується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміри ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується

товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його

ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий сумі економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, змінюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективна оцінка персоналу відіграє значну роль в управлінні людськими ресурсами, а відсутність надійних систем оцінки може призвести до того, що організація втратить здатного робітника та придбає бездарного. Ділову оцінку персоналу можна вважати ефективною тільки в тому випадку, якщо її результати будуть використані для розвитку і працівника, і організації. Велике значення для успішного проведення ділової оцінки має відношення співробітника до самої процедури. Тому задача організаторів – пояснити працівникам, що дає ділова оцінка їм та підприємству, підтримувати постійну зацікавленість персоналу в тому, як допомогти підприємству досягти його цілей та як це відіб'ється на заробітній платні і статусі працівників [47].

Впровадження на підприємстві системи ділового оцінювання працівників передбачає оцінку ефективності обраної системи. Оцінка ефективності проектів системи управління персоналом – економічне обґрунтування необхідності і доцільності розробки і впровадження заходів щодо розвитку системи управління персоналом. Розробка і впровадження організаційних проектів системи управління персоналом організації вимагає певних інвестицій. Тому при розрахунку економічної ефективності даних

проектів слід користуватися методичними рекомендаціями щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів і їх відбору для фінансування [37].

Оцінка персоналу має своєю метою вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив росту (ротації), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики [26].

На основі мети формулюються задачі ділового оцінювання персоналу.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва, оскільки за наслідками оцінки з'являється можливість:

- удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш відповідних кандидатур на ту або іншу посаду;
- покращувати використання кадрів, здійснювати їх службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати їх трудову діяльність за рахунок забезпечення тіснішої ув'язки оплати праці з результатами праці;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою.

На результатах ділової оцінки кадрів базується рішення наступних управлінських проблем [10]:

1) Підбір кадрів

- оцінка особистих якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

2) Визначення ступеня відповідності посаді

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розстановки працівників;
- оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;

- оцінка працівника після завершення випробувального терміну, після завершення стажування.

3) Поліпшення використання кадрів

- визначення ступеня завантаження працівників, використання по кваліфікації;

- вдосконалення організації управлінської праці.

4) З'ясування внеску працівників в результати роботи

- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);

- встановлення міри стягнення.

5) Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації

- прогнозування просування по службі працівників;

- формування резерву на висунення;

- відбір для виконання відповідальних завдань, напрям на стажування як заохочення;

- необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість

- розробка програм підвищення кваліфікації працівників управління;

- оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6) Поліпшення структури апарату управління

- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців в підрозділі;

- перевірка нормативів чисельності;

- обґрунтування структури кадрів по посадах, рівні кваліфікації;

- розробка і уточнення посадових інструкцій.

7) Вдосконалення управління

- вдосконалення стилю і методів управління (посилення демократичних початків, боротьба з бюрократизмом);

- підвищення відповідальності працівників;

- зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Взаємозв'язок системи ділової оцінки із загальною системою управління персоналом наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок системи ділової оцінки із загальною системою управління персоналом

Як бачимо на рис. 1.3., встановлення задач ділової оцінки персоналу дає змогу виявити її вплив на загальну систему управління персоналом, виглядає наступним чином.

Відмінність обов'язків, що виконуються різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їх діяльності: для фахівців і технічних виконавців, як правило, йдеться тільки

про виконавську працю. Оцінка ж керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їх оцінці необхідно враховувати результати колективної праці.

Кожна з управлінських проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, прийом на роботу вимагає, перш за все, оцінки особистих якостей претендентів, що припускає широке використання тестування, атестація кадрів – оцінки результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні абсолютно інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми в оцінці. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої плати за працю, як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому тут велике значення має оцінка персоналу з позицій результатів праці. Для інших же цілей напрям на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінка особистих якостей працівників.

Спираючись на ділову оцінку працівників, можна визначити ступінь завантаження окремого працівника або групи в складі конкретного структурного підрозділу й, отже, підійти до проблеми потреби в чисельності робітників і фахівців, достатності штатів для якісного виконання певного обсягу робіт. Звідси прямий вихід до розробки або уточнення різного роду норм і нормативів (праці, чисельності). Оцінка керівників, фахівців, службовців припускає введення описів посад, посадових інструкцій для кожного працівника, які й виступають як критерій оцінки. Така робота важлива для впорядкування всієї управлінської роботи, організації роботи, для перевірки виконання, контролю результатів роботи.

Зв'язок ділової оцінки персоналу з матеріальною винагородою можна побачити на прикладі систем оплати праці підприємства.

У практиці господарювання на організаціях та підприємствах застосовується 2 основних форми оплати праці – відрядна та погодинна, кожна з яких відповідає:

- кількості виробленої продукції (наданих послуг);
- кількості відпрацьованого часу.

Сутність відрядної форми оплати праці полягає у тому, що робітник отримує заробітну плату пропорційно кількості виробленої продукції чи виконаної роботи належної якості. Використовується в тих випадках, коли є можливість нормування праці, точного обліку об'єму виконаних робіт та збільшення об'єму випуску не сприяє погіршенню якості продукції. Основою цієї системи оплати праці є норма виробітку або норма часу та тарифна ставка.

При використанні погодинної системи оплати праці заробітна плата нараховується згідно з тарифною ставкою або посадовим окладом за фактично відпрацьований час, тобто критерієм для оплати праці є тривалість робочого часу. Ця система використовується насамперед там, де неможливий кількісний облік результатів праці, де неможливо нормувати працю. Ця система використовується також там, де необхідний високий рівень кваліфікації, відповідальності.

В основу обох систем оплати покладена тарифна система. Згідно зі статтею 96 Кодексу законів про працю України тарифна система оплати праці включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики [21, с. 102]. Тарифна ставка визначає величину оплати праці працівника відповідного кваліфікаційного розряду за одиницю часу. Тарифна ставка встановлюється робітникові за результатами ділової оцінки. Тарифна сітка характеризує зміни тарифних ставок залежно від кваліфікації працівників.

Для кожного тарифного розряду встановлено тарифний коефіцієнт, який показує у скільки разів тарифна ставка даного розряду більша за тарифну ставку першого розряду. Тарифно-кваліфікаційні довідники містять перелік характеристик виконуваних робіт по їх точності та складності, а також вимоги до знань і практичних навичок працівників при виконанні цих робіт.

Серед факторів, що створюють тарифи, одним з основних є розходження в складності виконуваних робіт і, відповідно, в умінні працівників виконувати ці роботи (їхньої кваліфікації). Тарифна система, насамперед, повинна забезпечувати диференціацію оплати праці залежно від цього фактору [53]. Недоліками тарифної оплати праці є те, що не враховується відношення працівника до роботи, а також неможливість підвищення заробітної плати після отримання максимального розряду незважаючи на підвищення кваліфікації працівника.

У зв'язку з наявністю недоліків на деяких підприємствах доречніше використовувати безтарифну систему оплати праці. В основі цієї системи лежить кваліфікаційний рівень, який характеризує фактичну продуктивність робітника. Сутність безтарифної системи полягає в тому, що кожному робітникові присвоюється певний кваліфікаційний коефіцієнт, який враховує рівень професіоналізму працівника, його відношення до роботи та вплив його трудового внеску на кінцеві результати діяльності колективу. Перевагами цієї системи є:

- весь колектив працює не єдиний кінцевий результат, тому кожен член колективу намагається працювати з повною віддачею;
- ділова оцінка праці кожного формує умови для творчого, відповідального відношення до праці;
- можливість встановлювати різні коефіцієнти для однієї посади.

Недоліком безтарифної системи оплати праці є наявність суб'єктивного чинника при встановленні кваліфікаційних коефіцієнтів.

Вітчизняні системи ділової оцінки персоналу ввібрали в себе досвід американських та японських систем оцінювання персоналу. Але більший вплив на ділову оцінку в Україні здійснили системи оцінювання США. Як і в США оцінка персоналу по-українськи більше орієнтована на оцінку професійних і особистих якостей, які значно впливають на результати роботи підприємства. Найбільшого поширення на вітчизняних підприємствах набули такі методи ділової оцінки як атестація, оцінка по заслугах, управління по

цілям. Число вітчизняних роботодавців, що застосовують сучасні методи оцінки персоналу, з кожним роком росте, хоча й дуже повільними темпами. На результатах оцінки працівників базується встановлення тарифних ставок, тарифних розрядів та кваліфікаційних коефіцієнтів, які є основою застосовуваних в країні тарифної та безтарифної систем оплати праці.

Оцінка персоналу відкриває можливості не тільки для визначення чисельності працівників, але й для перерозподілу робіт і функцій між окремими посадами, досягнення оптимального співвідношення працівників, кращої організації їхньої взаємодії по вертикалі й горизонталі. Незаперечним є також зв'язок системи ділового оцінювання персоналу з відбором, розвитком персоналу та плануванням його кар'єри, навчанням, формуванням кадрового резерву. Система матеріального стимулювання на більшості підприємств, що діють в умовах ринку, пов'язана саме з результатами ділової оцінки персоналу. Тому наразі постає необхідність створення і подальшого удосконалення системи ділової оцінки на підприємствах в умовах трансформації економіки України.

Для успішності процесів розвитку ділової оцінки персоналу в Україні величезне значення має вивчення, осмислення і адаптація досвіду, нагромадженого зарубіжними країнами. Вивчення зарубіжного досвіду ділової оцінки персоналу дає змогу проаналізувати переваги та недоліки кожної з систем оцінювання. Це дає можливість вітчизняним підприємствам при створенні систем оцінювання поєднувати кращі елементи кожної з систем оцінювання для удосконалення процесу ділової оцінки. Однак необхідно зважати і на те, що на підприємствах України склалися багаторічні традиції, свій досвід оцінки персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо на перехідному етапі до ринку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з провідних підприємств металургійної галузі. Комбінат входить у число 80-ти кращих підприємств світу, виробляє майже 10 відсотків сталі і готового прокату в Україні, поставляє високоякісну продукцію на зовнішній ринок. Підприємство працює стабільно, забезпечує зростання виробництва, робить все для покращення технологічних процесів з метою розширення сортаменту продукції та підвищення її якості.

По обсягам виробництва сталі ПАТ «Запоріжсталь» входить у четвірку найбільш великих підприємств України. А по виробництву тонколистового, у тому числі холоднокатаного прокату, поділяє перше і друге місце.

Основними споживачами продукції комбінату є підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробництво зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» направлені на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії. Основа успіху – строге дотримання і постійне вдосконалення технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

16 листопада 1933 р. оголошується як день народження комбінату «Запоріжсталь». Цього дня на доменній печі №1 була видана перша плавка чавуну. У 1935 р. Вступила в лад перша мартенівська пекти, в 1937 – слябінг.

Комбінат «Запоріжсталь» складається з 8 основних і 56 допоміжних

цехів, в яких трудяться більше 20 тис. чоловік. Щорічно підприємство виробництва більше 2,5 млн. т чавуну, 3,2 млн. т. Стали і 2,7 млн. т прокату.

Організаційна-правова форма комбінату – публічне акціонерне товариство.

Вид діяльності згідно зі статутом підприємства :виробництво чавуну, сталі, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнutoго профілю, жерсті, будівних матеріалів і товарів народного споживання.

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які обирають Наглядову Раду, Правління та ревізійну комісію. Наглядова рада складається з 6 осіб, Правління складається з 5 осіб, які керують поточною діяльністю Товариства, за допомогою 7 дирекції за напрямками діяльності, підрозділів, підпорядкованих заступнику генерального директора з корпоративних прав, головної бухгалтерії, управління справами.

Розглянемо основні техніко-економічні показники, які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4	5
Виручка, грн	9746545	12554476	8963109	13197911
Собівартість реалізованої продукції, грн	8417717	11299446	8506112	12191153
Чистий прибуток, грн	1328828	1255030	456997	1006758
Чисельність працівників, ос.	20222	20076	19401	18908
Фонд заробітної плати, тис.грн	631160,2	784193	708 365,5	824402,5
Дебіторська заборгованість, грн	184205	337624	251610	521780
Кредиторська заборгованість, грн	412224	1183412	1017595	1121942

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Матеріальні затрати, грн	7403619	10324283	7426359	11253859
Амортизація, грн	258685	342114	300992	296613
Обсяги виробництва основних видів продукції, тис.грн:	-	-	-	-
г/к лист			1267,34	2161,13
г/к рулон			3763,71	5770,28
х/к лист			1373,21	1874,15
х/к рулон			1304,38	1653,49
Обсяги реалізації основних видів продукції, тис.грн.:	-	-	-	-
г/к лист			1267,34	2160,56
г/к рулон			3763,71	5761,78
х/к лист			1373,21	1873,21
х/к рулон			1304,38	1651,16
Статутний фонд, тис.грн	660920			
Кількість акцій	863471271	2643681779	2643681779	2643681779

Виконання планів фінансово-економічних показників є метою діяльності всіх структурних підрозділів комбінату.

Розробка річного плану фінансово-економічних показників ініціюється планово-економічним відділом комбінату шляхом затвердження в 3 кварталі року, що передує планованому, наказу «Про розробку плану фінансово-економічних показників на рік».

На ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється річне і місячне планування фінансово-економічних показників роботи підприємства.

Планування являє собою процес розробки і прийняття цільових установок кількісного і якісного характеру (що робити) і визначення ефективних заходів з їх досягнення (як робити).

Планування на комбінаті здійснюється в АСУ «Планування» на базі СУБД Oracle.

Аналіз, як найважливіший засіб управління, повинен забезпечити перевірку виконання плану за всіма показниками, оцінку роботи господарюючих підрозділів, виявити резерви виробництва і на цій основі забезпечити розробку заходів подальшого підвищення його ефективності.

Організаційна структура комбінату представлена у додатку А.

Тип організаційної структури – лінійно-функціональний.

Перелік вихідної інформації, що надається в планово-економічний відділ для розробки річного плану фінансово-економічних показників, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік вихідної інформації, що надається в планово-економічний відділ

Інформація	Відповідальні за надання (служба)
прогноз обсягів продаж металопродукції з ринків збуту	Дирекція по маркетингу та зовнішньоекономічній діяльності
очікуваний рівень цін на металопродукцію	
графік капітальних ремонтів основних металургійних агрегатів на рік	Служба ремонтів та переобладнання основних фондів
проект норм витрат сировини і матеріалів на виробництво	Технічний відділ
проект норм витрат енергоресурсів на виробництво	Служба головного енергетика
потреба в нержавіючих і легованих злитках	Дирекція по виробництву
фонд оплати праці	ОТУіСП
проект титулу витрат на капітальне будівництво	заступник технічного директора з ремонтів та технічного переозброєння основних фондів
проект титулу витрат на капітальні ремонти	

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.2 планово-економічним відділом розробляється план по основному виробництву і фінансовий план підприємства на рік.

Зведений план виробництва по підприємству на місяць розробляється ПЕВ, узгоджується директором з виробництва і стверджує головою управління до 11-го числа.

Виробнича програма (план виробництва) цеху на місяць розробляється

ПЕВ, затверджується головою правління і доводиться цеху до виконання до початку запланованого періоду.

Можна зробити висновок, що економічний потенціал підприємства існує і він розробляється і використовується відділами підприємства на раціонально.

Щодо технічного потенціалу, то всім відомо, що на заводі використовується застаріле обладнання, але недоліки його використання коригуються і зменшуються персоналом ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» зв'язують міцні ділові відносини із споживачами із понад 52 країн світу.

Найбільш крупними країнами-споживачами продукції комбінату є Китай, Туреччина, Таїланд, Єгипет, Сирія, Ефіопія, Ізраїль, Польща і Алжир.

Комбінат пропонує на експорт: передільний чавун, сляби, гарячекатані і холоднокатані рулони і листи, гнуті профілі.

Оскільки економіка України належить до ринкового типу, то логічно стверджувати, що металургійна галузь має власний ринок, своїх гравців (виробників, споживачів та постачальників), а також свої правила. Отже, основними конкурентами металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» на території України є наступні металургійні комбінати (МК):

- АрселорМіттал Кривий Ріг;
- Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча;
- Металургійний комбінат «Азовсталь»;
- Дніпровський металургійний комбінат.

Проте, з цього списку найближчими конкурентами (тобто їх продукція більш наближена або здатна замінити продукцію ПАТ «Запоріжсталь») є Маріупольський МК ім. Ілліча та МК «Азовсталь», які входять до складу металургійного дивізіону групи МЕТІНВЕСТ.

Після визначення основних конкурентів на території України доцільним є перехід на територію Російської Федерації. Тож основними виробниками російської металопродукції є:

- Ашинський металургійний завод;
- Новокузнецький МК;
- Новоліпецький МК;
- Магнітогорський МК;
- Нижньотагільський МК;
- Челябінський МК;
- Західно-Сибірський МК;
- Вихунський металургійний завод;
- Златоустівський металургійний завод;
- Череповецький металургійний комбінат «Северсталь».

Однак з цього великого списку найближчими конкурентами (за однорідністю продукції та територіальним розподілом) залишаються Магнітогорський металургійний комбінат, Новоліпецький МК та Череповецький МК «Северсталь».

На території Молдавії подібну за сортаментом продукцію випускає Рибницький МК, а на території Білорусії – Жлобинський МК, але вони не створюють конкурентне середовище для ПАТ «Запоріжсталь».

Саме ці конкуренти, крім комбінатів на території Молдавії та Білорусії, дійсно мають вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» та саме їх дії аналізуються під час проведення маркетингових досліджень.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати різні види транспортування продукції з метою оптимізації потоків.

Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок.

Основа успіху – суворе дотримання і постійне вдосконалення

технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Міжнародне визнання і повага, якою користується «Запоріжсталь» у діловому світі підтверджено численними міжнародними і національними призами і нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію у світову економіку.

Більшість устаткувань і технологій вводилися й освоювалися на комбінаті вперше в країні.

Високий технічний рівень проектування, будівництва й експлуатації металургійного устаткування завжди були важливою рисою фахівців комбінату.

Останні роки комбінат стабільно нарощує обсяги виробництва, скорочує енергоємність продукції, проводиться модернізація виробництва, розробляються і впроваджуються нові технологічні процеси.

Для більш повного використання потенціалу підприємства з 4 січня 1997 року комбінат перетворений у відкрите акціонерне товариство.

Сьогодні, ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж у 100 країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» займає пріоритетне місце в рейтинговій оцінці діяльності металургійних заводів України і по окремих номенклатурних позиціях успішно конкурує з ними.

Основними конкурентами у виробництві основних видів металопродукції є:

- по чавуну: АрселорМіттал Кривий Ріг;
- по заготівці: Дніпровський металургійний комбінат;
- по холоднокатаному та горячекатаному прокату: Дніпровський металургійний комбінат;
- по листовому прокату: Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, Металургійний комбінат «Азовсталь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Впливові конкуренти з основної металургійної продукції по Україні та країнам СНД

Найменування продукції (виду продукції)	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Заготівка	Дніпровський металургійний комбінат	Україна		X	
Заготівка	Завод ММК	Росія			X
Сортовий прокат	Алчевський МК	Україна	X		
Сортовий прокат	АрселорМіттал Кривий Ріг	Україна		X	
Листовий прокат	МК ім. Ілліча	Україна		X	
Листовий прокат	Завод ММК	Росія			X

По обсягу виробництва він входить у четвірку найбільших підприємств України.

Комбінат є виробником високоякісної металопродукції – чавуну, сталі, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнутого профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання.

Основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь», які перевищують його по рейтингу є Металургійний комбінат «Азовсталь», АрселорМіттал Кривий Ріг, «ММК».

Основними перевагами цих конкурентів перед ПАТ «Запоріжсталь» є:

- переважаюча виробнича потужність таких металургійних гігантів як Металургійний комбінат «Азовсталь», АрселорМіттал Кривий Ріг;
- організація збутової мережі і налагодженість каналів реалізації продукції, таких як на заводі «ММК».

До економічних проблем, що вплинули на діяльність досліджуваного підприємства у 2018 році, належать такі фактори:

- збільшення ціни на вхідну сировину (агломерат, окатиші, феросплави, брухт сталевий), енергоносії, тарифи на залізничні перевезення,

- нестача фінансових ресурсів.

Для аналізу конкурентоспроможності продукції можна побудувати матрицю конкурентного профілю, за даними якої можна бути побачити місце серед основних конкурентів за конкурентоспроможністю продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця конкурентного профілю ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ПАТ «Запоріжсталь»		Головні конкуренти			
		Рейтинг	Оцінка	ММК		Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча	
				Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1. Продукція	0,04	-	-	-	-	-	-
1.1 Якість	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
1.2 Дотримання екол. вимог	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,06
1.3 Асортимент	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
2. Ціна	0,04	-	-	-	-	-	-
2.1 Продаж	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
2.2 % ставка	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
2.3 Строки платежу	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
3. Характ. Мет.	0,05	-	--	-	-	-	-
3.1 електропр.	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
3.2 електроопір	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,278
3.3 термоелект. емісія	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
3.4 відбивна здатність	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
3.5 здатність до деформації	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
3.6 розтягання	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Загальна оцінка	-	-	3,46	-	3,51	-	3,4

Комбінат є одним з основних постачальників листового прокату і гнутих профілів для українського машинобудування, жерсті для харчової промисловості.

На досліджуваному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» розроблено програму стратегічного розвитку, яка враховує прогнози розвитку ринку

сталі, що передбачає збільшення обсягів виробництва сталевих продукції з більш глибоким рівнем переробки, розширення марочного складу сталей, які виплавляються, освоєння виплавки спецсталей, будівництво установок термічного опрацювання прокату, підвищення якості обробки, маркування та упакування готового прокату.

Виконання усіх цих заходів дозволить як істотно збільшити річні виробничі потужності, так і поліпшити якість виробленої продукції, забезпечити оперативність виконання замовлень і відповідно значно зміцнити конкурентну позицію підприємства на внутрішньому та на міжнародних ринках.

Матриця конкурентного профілю показує порівняльну характеристику та рейтингові оцінки ПАТ «Запоріжсталь» та головних конкурентів (див. табл. 2.4). Матриця дозволяє зробити висновки, щодо майбутньої стратегії підприємства, задля покращення конкурентоспроможності.

Ключовими перевагами досліджуваного підприємства перед конкурентами є:

- гнучкість виробництва, що виражається в можливості виконання дрібних замовлень із легованих марок сталі, у силу специфіки виробництва і невеличких обсягів сталеплавильних агрегатів;

- гнучка політика по термінах виконання замовлень і умов постачань, що свідчить про використання сучасних методів маркетингу.

За даними таблиці можна зробити висновки, що за деякими показниками продукція досліджуваного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» опередує своїх головних конкурентів, але слід також відмітити що деякі характеристики слід піднімати, а саме такі як: дотримання екологічних вимог, термоелектронна емісія, відбивна здатність, розтягання. Всі ці характеристики є важливими для загальної оцінки конкурентоспроможності продукції.

По даним таблиці 2.4 ПАТ «Запоріжсталь» посідає друге місце по конкурентоспроможності продукції. Найбільш конкурентоспроможна

продукція у ММК Росія.

ПАТ «Запоріжсталь» функціонує на ринку, який можна характеризувати за такими ознаками:

- за галузевою належністю товару, як об'єкта обміну – це ринок чорних металів;
- за кордонами – світовий товарний ринок;
- за призначенням – товари промислового призначення;
- по відношенню до національних кордонів обміну – як внутрішній, так і зовнішній;
- за характером об'єкта товарного обміну – ринок товарів;
- за характером споживання – проміжний товар;
- за характером взаємовідносин продавця і покупця - ринок, який регулюється, так як підпадає під дію міжнародних торгових домовленостей, регулюється урядом.

Для кращого розуміння стратегічного розвитку підприємства проведемо SWOT-аналіз для ПАТ «Запоріжсталь».

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища (табл. 2.5-2.6).

Перший етап аналізу побачити сильні та слабкі сторони підприємства. Проаналізуємо внутрішнє середовище досліджуваного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.5).

Матриця дозволяє побачити чому треба приділити більше уваги та яку стратегію для подальшого розвитку треба обрати.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища.

Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку можливостей і загроз.

Визначення сильних і слабких сторін ПАТ «Запоріжсталь»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень кваліфікації інженерного персоналу і заповзятливість керівника; - На комбінаті з 01.05.03 р. введена в дію Система керування якістю, відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO-OSH 2001 - Накопичений багатолітній досвід роботи на ринку виробництва металу - Близкість до транспортних магістралей (шосейна дорога, ж/д вітка – через територію комбінату - Активна маркетингова політика - Організаційний клімат, культура; - Система стратегічного планування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Певне відставання по впровадженню систем менеджменту персоналу, контролінгу підприємства; - Зниження престижності роботи; - Затягування термінів партнерами при постачанні сировини.
2. Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції; - Собівартість продукції нижче, ніж в регіональних конкурентів; - Наявність патентів і ліцензії на видобуток родовища; - Контроль якості. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий ступінь зносу устаткування - до 85% по окремих групах; - висока енерго- і трудомісткість виробництва продукції, обумовлена моральним і фізичним зносом вживаного устаткування; - собівартість продукції вище, ніж світових конкурентів; - вартість сировини і його доступність, стосунки з постачальниками.
3. Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансово стійке підприємство; - Ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат; - Система обліку витрат, складання бюджету і планування прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> - Великі витрати виробництва на запасні частини; - Дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для оновлення виробничих потужностей.
4. Інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нового устаткування; - Автоматизація процесу виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатність коштів на впровадження масштабних інноваційних проектів.
5. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Схвальне відношення споживачів за якістю продукції; - Популярність марки продукції; - Формування позитивного іміджу; - організація рекламної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Однотипна продукція - Слабка розвиненість каналів збуту (клієнти сформовані ще в 90 рр.)

Таблиця 2.6

Зовнішні ринкові можливості і загрози ПАТ «Запоріжсталь»

	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	- розширити асортимент товарів і послуг виробництв; -сформований позитивний імідж.	- Наплив дешевого металу на зарубіжних ринках (Китай); - зростання і посилення конкуренції.
2. Збут	- скорочення кількості посередників; - розширити збутову мережу за рахунок залучення нових покупців.	- продукція реалізується за цінами нижче світових; -недосконалість системи розподілу і просування товарної продукції.
3. Попит	- збільшення попиту на металопродукцію на світовому ринку приведе до попиту на метал.	- зниження попиту у зв'язку з економічною кризою.
4. Природні та екологічні фактори	- вигідне географічне положення в порівнянні з іншими металургійними підприємствами.	- засалювання; водоймищем шахтними водами; - Накопичення порожньої породи (відвали).
5. Економічні фактори	- Зменшення податків; - Впровадження пільг на енергоресурси.	- Скачки курсів валют (долар і євро); - Збільшення податків; - політична нестабільність.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.7).

Тут необхідно враховувати можливості і загрози, що містяться в макро- і мікрооточенні організації в сукупності з сильними і слабкими сторонами даного підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» необхідно використовувати комбінацію стратегій: стратегію диверсифікації виробництва, стратегію посилення позицій на ринку (використовувана можливість – широка популярність в регіоні, загроза, що усувається, посилення тиску з боку конкурентів), стратегію розвитку ринку (використовувана можливість – вихід на нові ринки, загроза, що усувається – висока концентрація виробництва і рівень конкуренції).

Матриця SWOT - аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники	
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>1. Використання потенціалу інженерних кадрів для зниження ресурсоемності виробництва</p> <p>2. Використання нового обладнання для стимулювання та розширення виробництва, збільшення продуктивності праці.</p> <p>3. Підтримка та підвищення якості для стимулювання та розширення збуту, виходу на нові ринки.</p>	<p>1. Підтримання низької собівартості та високої якості, прихильності споживачів для захисту від натиску конкурентів з Китаю</p> <p>2. Винахідливість менеджерів для формування логістичних систем.</p> <p>3. Нестабільність економічної ситуації нейтралізувати раціональним використанням запасу фінансової стабільності.</p>
Слабкі сторони	<p>1. Близькість до найбільших внутрішніх ринків, прискорення темпу зростання ринку металопродукції, вихід на нові ринки.</p> <p>2. Науковий потенціал для вдосконалення та модернізації застарілого обладнання.</p> <p>3. Впровадження нового обладнання для розширення асортименту продукції.</p> <p>4. Використання продуктивності інженерних робітників для раціоналізації виробництва, економії витрат та сировини, здешевлення використання запчастин.</p>	<p>Організація повинна розробити стратегію, яка одночасно дозволить позбавитися від слабкості і запобігти загрози:</p> <p>1. Зниження попиту на продукцію та підвищення податків ліквідувати можна за допомогою диверсифікації виробництва, пошуком нових ринків збуту.</p> <p>2. Стратегія посилення позицій на ринку та розширення ринку за рахунок високої якості продукції і популярності серед споживачів.</p>

Як бачимо, також можливе використання стратегії зворотної вертикальної інтеграції, за допомогою якої встановлюється контроль над постачальниками. Але первинною стратегією, на реалізацію якої необхідно перш за все направити зусилля буде стратегія посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати необхідну стійку базу для подальшого розвитку підприємства.

2.2 Аудит системи управління персоналом ПАТ «Запоріжсталь»

На основі вивчення та удосконалення зарубіжного досвіду, а також досвіду вітчизняних підприємств на ПАТ «Запоріжсталь» створено систему оцінки персоналу з використанням сучасних методів оцінки працівників.

Ділова оцінка персоналу на комбінаті «Запоріжсталь» здійснюється декількома підрозділами: відділом кадрів, відділом по роботі з молоддю, лабораторією соціологічних досліджень.

Всі зазначені структурні підрозділи як вже відмічалось входять до складу дирекції з кадрів та соціальних питань.

Відділ кадрів проводить оцінку персоналу комбінату методом атестації всіх службовців, фахівців та керівників, крім топ-менеджерів.

Цілі проведення атестації:

- підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства;
- покращення розстановки та використання керівників та фахівців.

В процесі атестації оцінюються ділові та професійні якості, виконання працівниками своїх обов'язків, що зазначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій робітників, посадових інструкціях, а також інших нормативно-правових актах і розпорядчих документах по ПАТ «Запоріжсталь».

Атестація проводиться на підставі наказу, а в окремих випадках – розпорядження директора по кадрам та соціальним питанням.

Атестацію проходять всі керівники, фахівці та службовці. Особи, що тимчасово виконують обов'язки на посадах керівників та фахівців проходять атестацію за власним бажанням.

Жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами та доглядом за дитиною до 3-х років, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу. Не підлягають атестації :

- Голова правління комбінату «Запоріжсталь»;
- особи, що працюють на підприємстві менше 1 року;

- молоді спеціалісти в період обов'язкового відпрацювання після закінчення учбового закладу.

Атестація може бути черговою та позачерговою.

Чергова атестація проводиться не рідше 1 разу на 5 років.

Позачергова – за рішенням голови правління або директора по кадрам та соціальним питанням.

Графік атестацій затверджується наказом голови правління.

За наказом складається атестаційна комісія, в яку входять:

- директори по напрямках;
- головні спеціалісти;
- керівники структурних підрозділів, їх заступники;
- представники профспілкового комітету.

До початку атестації на кожного працівника його керівником складається відгук-характеристика – документ, що містить розгорнуту оцінку професійних знань, досвіду, компетентності, соціально-психологічних якостей, виконання посадових обов'язків та рекомендацій попередньої атестації, інформацію про результати діяльності за період після проведення попередньої атестації (додаток Б). Цей відгук-характеристика разом з атестаційним листом попередньої атестації подається в атестаційну комісію не пізніше 2-х тижнів до атестації.

Працівник, що підлягає атестації, не менше ніж за тиждень знайомиться з відгуком-характеристикою.

Якщо працівник не згоден з відгуком-характеристикою, він виноситься на обговорення колективу підрозділу, пропозиції якого разом з характеристикою керівника подаються до комісії.

Також до початку атестації складаються список керівників, фахівців та службовців, що не підлягають атестації, які працюють на посаді менше 1 року або виконують обов'язки по посаді; список керівників, фахівців та службовців, що не проходять атестацію з поважних причин.

Головні критерії при атестації працівників – кваліфікація і результати,

досягнуті ними при виконанні посадових обов'язків, рівень освіти, об'єм спеціальних знань, стаж. Крім того враховуються наступні критерії оцінки:

1) Для керівників:

- професійна компетентність;
- стиль та ефективність керівництва підрозділом;
- вміння підтримувати морально-психологічний клімат в колективі та організовувати продуктивну працю підлеглих;
- вміння планувати, аналізувати та прогнозувати діяльність підрозділу;
- підприємливість та економічний розрахунок;
- інтенсивність та якість праці;
- здатність до творчості, впровадженню нової техніки та технології;
- комунікабельність, здатність до самооцінки та вміння своєчасно відмовитися від свого невірному рішення та інші;

2) Для спеціалістів:

- професійна компетентність;
- вміння працювати з документами;
- інтенсивність і якість праці;
- здатність до творчої роботи;
- вміння застосовувати нові підходи до рішення проблем;
- здатність планувати і аналізувати досягнуті результати;
- оперативне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- систематичне підвищення професійної кваліфікації та інше;

3) Для службовців:

- своєчасність, оперативність та якість виконуваних робіт;
- вміння професійно працювати з первинними та нормативними документами;
- опанування та використання технічних засобів, які підвищують продуктивність та якість праці (комп'ютери, множинна техніка).

Засідання атестаційної комісії правомочне, якщо на ньому присутні 2/3 її складу.

Результати визначаються шляхом відкритого голосування простою більшістю голосів і заносяться до атестаційного листа (додаток В) та до Протоколу засідання атестаційної комісії (додаток Г). Результати оголошуються після голосування.

Атестаційний лист працівника та відгук-характеристика на нього зберігаються в особистій справі у відділі кадрів.

На підставі всебічної оцінки приймається рішення:

- працівник відповідає посаді, яку він займає;
- працівник відповідає посаді, яку він займає, за умови виконання рекомендацій комісії з проведенням повторної атестації через рік;
- працівник не відповідає посаді, яку він займає.

Атестаційна комісія має право вносити пропозиції щодо переведення робітника на вищу (нижчу) посаду, зарахування його до кадрового резерву на вищій посаді, підвищення кваліфікації, зміни стилю та методів роботи, шляхів покращення результатів діяльності.

Згідно з прийнятими рішеннями складаються список керівників, фахівців та службовців атестованих комісією, які рекомендуються для призначення на вищій посаді; список керівників, фахівців та службовців, атестованих за умови виконання рекомендацій комісії з проведенням повторної атестації через рік; список керівників, фахівців та службовців атестованих комісією, яким вказано на істотні недоліки в їх роботі; список керівників, фахівців та службовців, які згідно з рішенням атестаційної комісії не відповідають займаній посаді.

Загальні результати атестації оформлюються у вигляді таблиці (додаток Д).

Атестованими вважаються працівники, що відповідають посаді, та працівники, що відповідають посаді за умови виконання рекомендацій комісії з проведенням повторної атестації через рік.

У разі прийняття комісією рішення, що працівник відповідає посаді за умови виконання рекомендацій комісії з проведенням повторної атестації

через рік призначається повторна атестація через рік, якщо працівник згоден виконати рекомендації комісії.

Якщо працівник не відповідає посаді він за його згодою переводиться на посаду, яка відповідає його професійному рівню, або звільняється згідно з пунктом 2 статті 40 Кодексу законів про працю України.

Переведення працівника або звільнення здійснюється на протязі 2-х місяців з дня атестації. Після закінчення цього терміну переведення або звільнення не допускається. Рішення атестаційної комісії можна оскаржити протягом 10 днів з дня його прийняття.

За результатами атестації видається наказ.

Атестацію у 2018 повинні були пройти 3209 керівників, фахівців та службовців (87,63% від загальної чисельності керівників, фахівців та службовців). Не підлягали атестації по різним об'єктивним причинам 453 особи (12,37%). Фактично атестацію пройшли 3166 осіб, із них атестаційними комісіями признані:

- відповідають займаній посаді 3043 особи (96,12%);
- відповідають займаній посаді за умови усунення недоліків в роботі та виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік 104 особи (3,29%);
- не відповідають займаній посаді 19 осіб (0,6%).

Не пройшли атестацію з поважних причин (відпустка, лікарняний лист, відрядження) 43 особи.

Атестаційною комісією рекомендовано:

- підвищити в посаді або зарахувати до резерву на заміщення вищих посад 112 фахівців;
- підвищити кваліфікацію та інше 371 фахівцю.

В більшості цехів, відділів та лабораторій ПАТ «Запоріжсталь» атестація керівників, спеціалістів та службовців у 2018 році була проведена на належному організаційному рівні та у встановлений термін. Відгуки на працівників в основному об'єктивно відображали їх рівень кваліфікації,

ділові якості, недоліки та рекомендації по покращенню праці.

Однак у деяких підрозділах атестація фахівців проводилася формально, відгуки були складені шаблонно, в них не відбивалася інформація про рівень професійних знань та компетентності працівника, не освітлені недоліки в роботі.

У деяких випадках атестаційними комісіями були визнані такими, що не відповідають займаній посаді, працівники, на яких керівниками були складені позитивні відгуки. Це свідчить про відсутність жорстких вимог до персоналу та об'єктивної оцінки. У деяких цехах не були враховані рекомендації по включенню до складу атестаційних комісій працівників відповідних служб (економічної, кадрів, юридичної, охорони праці). Також були виявлені порушення графіків атестації, неналежне оформлення документів, відсутність рекомендацій по усуненню виявлених недоліків. Багато працівників показали недостатній рівень знань господарчої діяльності своїх підрозділів, стандарту підприємства, системи роботи з кадрами, вимог, норм та правил охорони праці.

Відділ підготовки кадрів проводить оцінку персоналу після навчання або відвідання семінару, тренінгу. Робітники цього відділу виявляють необхідність у навчанні персоналу підприємства.

Відділ по роботі з молоддю проводить оцінку персоналу шляхом організації та проведення конкурсів професійної майстерності серед робітничих спеціальностей.

Цілями конкурсу професійної майстерності серед робітничих спеціальностей є:

- удосконалення професійної майстерності;
- визначення рівня технічних знань та професійних навичок;
- розвиток творчої активності молоді;
- популяризація робітничих професій;
- широке впровадження передових методів праці в структурних підрозділах.

Учасниками конкурсу можуть бути робітники структурних підрозділів віком до 35 років (включно), які мають посвідчення по професії.

Для контролю за виконанням умов конкурсу формується і затверджується наказом комісія під керівництвом директора з кадрів та соціальних питань. В склад комісії входять представники з технічної дирекції, відділу головного механіка, відділу підготовки кадрів, відділу праці, управління та соціальної політики, відділу кадрів, відділу охорони праці, відділу по роботі з молоддю, профспілки.

Проведення конкурсу забезпечує журі під керівництвом начальника або заступника структурного підрозділу. Склад журі:

- представники технологічних та економічних служб підрозділу;
- старші майстри змін, ділянок, бригад, які відповідають за підготовку обладнання та інструментів, виконання технології та охорону праці;
- представник відділу підготовки кадрів;
- представник відділу охорони праці;
- представник цехового комітету профспілки та Ради молоді.

Видається розпорядження по структурному підрозділу, в якому вказуються склад журі, термін та місце проведення конкурсу, етапи, перелік професій.

Конкурс складається з двох етапів:

1) Практична частина. Критерії оцінки: дотримання технології, якісне виконання завдання, норма виробітку, брак, економія сировини, палива та енергії, дотримання правил охорони праці;

2) Теоретична частина – усне або письмове опитування по технології виробництва, обладнанню та роботі устаткування, правилам охорони праці.

Конкурси проводяться 1 раз на рік.

Підведення підсумків проводиться за результатами 2-х етапів з урахуванням:

- суми набраних балів по 2-м етапам;
- якості виконаного практичного завдання;

- знання та дотримання правил охорони праці;
- рівня теоретичної підготовки.

Переможці конкурсу професійної майстерності нагороджуються присвоєнням підвищеного кваліфікаційного розряду чи тарифної ставки або грошовою премією.

Для вдосконалення системи відбору персоналу, що поступає на комбінат, співробітниками групи вивчення якісних характеристик персоналу Лабораторією соціологічних досліджень з 28.06.2011 р. проводиться психологічне тестування кандидатів, що поступають на посади керівників, спеціалістів, службовців.

Під якісними характеристиками персоналу розуміється сукупність професійних, моральних, особистісних властивостей та якостей, що є конкретним вираженням відповідності працівника тим вимогам, які висуваються до посади або робочого місця.

У зв'язку з назрілою необхідністю вдосконалення системи вивчення якісних характеристик персоналу, на підставі проведеного моніторингу сучасного психологічного інструментарію вибрана і придбана «Автоматизована система психологічного супроводу професійної діяльності» (АСПСД), за допомогою якої можна визначити рівень, психологічної відповідності кандидатів на вакантні посади керівників, спеціалістів, службовців.

Програма є автоматизованим робочим місцем професійного психолога, що дозволяє вирішувати задачу вивчення якісних характеристик персоналу і порівняння психологічних еталонів посад і реальних психологічних портретів, що одержані в результаті тестування кандидатів на вакантні посади.

Об'єктом тестування є кандидати на посади керівників, фахівців та службовців. Предметом – якісні характеристики кандидатів та рівень їх відповідності психологічним еталонам посади.

Вирішення задачі вивчення якісних характеристик в програмі

здійснюється у чотири етапи:

- опитування груп експертів для виявлення психологічних професійно-важливих властивостей і побудова на їх підставі психологічних еталонів посад. Експерт – працівник, який якісно виконує свої обов'язки та працює на посаді не менше 3-х років;

- підбір батарей тестів відповідно до побудованих еталонів. Батареї тестів – підборка тестів, спрямованих на виявлення рівня розвитку психологічних якостей та здібностей, необхідних для роботи на визначеній посаді;

- вивчення якісних характеристик кандидатів на вакантні посади – побудова реального психологічного портрета. Реальний психологічний портрет – ступінь вираженості психологічних властивостей кандидата;

- порівняння результатів вивчення якісних характеристик з психологічним еталоном посади і надання результатів у відділ кадрів.

До початку тестування складається та затверджується список посад керівників, спеціалістів та службовців по комбінату, які підлягають вивченню якісних характеристик. Формується та затверджується список експертних груп та складається графік їх тестування. Експерти відбираються керівниками структурних підрозділів разом з відділом кадрів. Кількість експертів, необхідна для складання еталону однієї посади, – 5-12 осіб.

Порівняння реального портрета з еталоном відбувається по кількості співпадаючих якостей з урахуванням відхилень від еталону у «неважливих» якостях. За наслідками аналізу ступеня близькості кривих програма видає висновок про психологічну відповідність, яка надається у відділ кадрів для ухвалення кадрових рішень (додаток Е). У разі невідповідності або неповної відповідності претендента на посаду, в програмі АСПСД існує можливість обґрунтованого підбору ряду інших посад, яким він відповідає більшою мірою.

Останнім етапом у тестуванні працівників комбінату є написання аналітичного звіту про удосконалення системи тестування. Можна скласти

загальну схему ділової оцінки персоналу на комбінаті (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Процес ділової оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Для побудови психологічних еталонів посад застосовується метод опитування груп експертів. З цією метою в програму АСПСД включено універсальний опитувальник, що містить 127 запитань, спрямованих на

оцінку значущості для ефективного виконання тієї або іншої професійної діяльності сенсорно-перцептивних, мнемічних, атенційних, психомоторних, розумових і імажинітивних властивостей, а також властивостей нервової системи, особливостей когнітивного стилю і особових властивостей. По результатам тестування експертів формується перелік якостей, важливих для даної посади. Тривалість опитування кожного експерта 1,5-2 години. Підбір тестів проводиться програмою і/або психологом в строгій відповідності з одержаним еталоном. При цьому помилки, властиві кожному тесту, нівелюють одна одну, і отриманий результат є максимально достовірним. Формування тестів може здійснюватися з різним рівнем деталізації: тестування на рівні тільки необхідних властивостей (оперативна діагностика), на рівні бажаних властивостей (детальна діагностика).

Далі програмою проводиться комплексна обробка даних обстеження і математичне порівняння двох кривих – еталону посади і реального портрета. Результати тестування кожного працівника представлені у вигляді діаграми. Діаграма представляє собою порівняння кожної з якостей кандидата на посаду з відповідними якостями еталона.

На ПАТ «Запоріжсталь» ділова оцінка персоналу здійснюється декількома методами, кожен з яких може перекрити недоліки іншого: атестація, оцінка за результатами навчання, конкурси професійної майстерності серед молоді по робітничим спеціальностям, психологічне тестування кандидатів на посади керівників, спеціалістів та службовців. Але оцінкою персоналу на підприємстві займаються 3 підрозділи. Відсутність єдиного центру оцінки персоналу дещо ускладнює роботу дирекції з кадрів та соціальних питань.

2.3 Система оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», як складова ефективності управління підприємством

Як було відмічено в першому розділі даної кваліфікаційної роботи система оцінки персоналу є складовою частиною управління персоналом підприємства.

В процесі оцінки персоналу керівники отримують дані, які у подальшому використовуються для матеріальної мотивації працівників.

Використання даних ділової оцінки у визначенні розміру заробітної плати та премії фактично означає встановлення прозорої залежності між результатом професійної діяльності працівника та його нагородою.

Аналіз систем матеріального стимулювання кадрів українських металургійних підприємств показав, що центральне місце в діючих системах оплати праці, у більшості випадків, займають тарифні ставки (посадові оклади), преміальні системи й додаткові види доплат, що базуються на рекомендаціях центральних органів управління минулих років.

Дослідження різних підходів до мотивації праці доводить, що найбільш об'єктивною в оцінці праці працівників є єдина тарифна система, яка створює стимули не тільки поліпшення техніко-економічних показників роботи, але й професійного росту, прагнення до кар'єри.

Аналіз динаміки структури зарплати працюючого на досліджуваному підприємстві (рис. 2.2), наочно показує, що при питомій вазі постійної частини зарплати (тариф плюс доплати, передбачені чинним законодавством) у 52,5%, для матеріального заохочення залишається не більше 32,3% зарплати, тому що 11,1% становлять виплати, пов'язані з випадками збереження зарплати згідно чинного законодавства (відпустки, пільги тощо), і доплати, передбачені Генеральною та галузевою угодами, а 4,1% становлять інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які передбачені колективними угодами (матеріальна допомога, компенсація вартості путівок тощо).

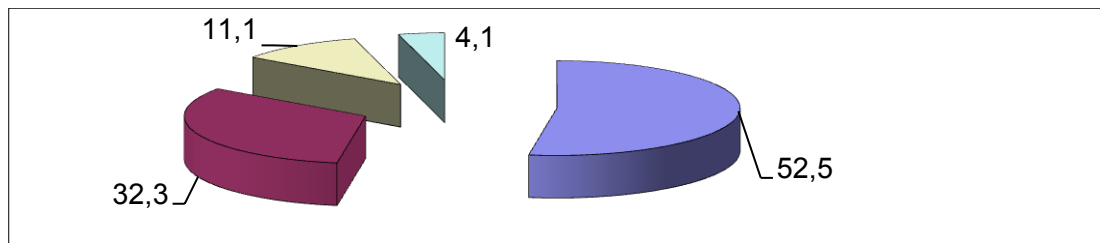


Рис. 2.2. Структура зарплати працівника на досліджуваному підприємстві

Згідно з проектом Колективного договору на 2018 рік оплату праці всіх категорій працівників підприємства необхідно здійснювати з урахуванням відпрацьованого часу на основі розробленої на підприємстві Єдиної тарифної сітки (ЄТС) та керуючись затвердженим порядком її застосування. Тарифікацію робіт та присвоєння розрядів необхідно проводити, керуючись «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників», «Єдиним тарифно – кваліфікаційним довідником робіт і професій», «Порядком застосування Єдиної тарифної сітки (ЄТС) и тарифних ставок».

«Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» (Довідник) є систематизованим за видами економічної діяльності збірником описів професій, які наведені в Класифікаторі професій. Довідник є нормативним документом, обов'язковим у питаннях управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Довідник призначений для таких цілей:

- а) розроблення стратегії і програм соціально-економічного розвитку суспільства з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі і структурі зайнятих працівників, реалізації державної політики зайнятості населення;
- б) планування професійних перетворень у характеристиках робочої сили;
- в) якісного аналізування стану попиту на професійно підготовлену робочу силу;

- г) визначення особливостей ринків праці;
- г) ведення документації про укладення трудового договору (прийняття на роботу), професійне просування, переведення на іншу роботу, відсторонення від роботи, припинення і розірвання трудового договору;
- д) кваліфікаційних випробувань з метою оцінювання повноти, відповідності змісту та якості виконання робіт працівником певної професії відповідного розряду (категорії) з урахуванням вимог охорони праці;
- е) визнання кваліфікаційного статусу працівника;
- є) розподілу робіт за складністю, відповідальністю і стажем праці, необхідною освітою і професійною підготовкою працівників;
- ж) організації і ведення виробничих процесів;
- з) застосування в навчальній, нормативно-технічній, технологічній та сертифікаційній документації, процесах розроблення і впровадження продукції у виробництво;
- и) присвоєння і підвищення кваліфікаційних розрядів (категорій) за професією відповідно до оволодіння особою певним обсягом знань та робіт у закладі освіти або на виробництві чи у сфері послуг за результатами кваліфікаційної атестації;
- і) організації навчально-виховного процесу в закладах освіти, які готують працівників за професіями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів;
- й) переписів, наукових досліджень, обстежень, опитувань, анкетувань тощо, які стосуються або включають питання професійно підготовленої робочої сили, а також для статистичних узагальнень;
- к) порівняння назв, змісту і поширеності робіт за професією і кваліфікацією цього Довідника й аналогічних довідників інших країн для практичних професійних завдань.

Комбінат «Запоріжсталь» в організації праці персоналу використовує «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – Випуск 1 – Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної

діяльності», а також «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – Випуск 40 – Чорна металургія», який містить кваліфікаційні характеристики працівників, які зайняті у чорній металургії.

В даний час в Україні разом з «Єдиним тарифно – кваліфікаційним довідником робіт і професій» діє «Державний класифікатор України – Класифікатор професій».

Класифікатор професій (КП) є складовою частиною державної системи класифікації та кодування техніко-економічної та соціальної інформації. КП використовується в автоматизованих системах управління для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності робітників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах тощо;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів з статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Класифікація ґрунтується на концепціях ISCO-08 (Міжнародної стандартної класифікації професій 2008 року) про роботу та кваліфікацію.

Але у більшість підприємств «Класифікатор професій ДК 003-2010» не користується попитом, і замість нього використовують «Єдиним тарифно – кваліфікаційним довідником робіт і професій».

Система оплати праці на комбінаті базується на тарифній системі. Основою будови єдиної тарифної системи на ПАТ «Запоріжсталь» є мінімальна тарифна ставка, яка встановлюється за виконання простих робіт (самого низького рівня складності) – найменш значущих для підприємства,

що здійснюються в нормальних умовах та з нормальною напруженістю праці.

На підприємстві введена Єдина тарифна сітка (ЄТС) з метою створення рівних вихідних умов для оплати праці працівників, що виконують роботи рівної кваліфікації, тобто рівної складності та відповідальності, а також з метою матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації. Ця сітка застосовується для оплати праці всіх категорій працівників.

ЄТС ПАТ «Запоріжсталь» включає наступні параметри:

1) Кваліфікаційні розряди. Розряди (від 1 до 20) встановлюються таким чином (табл. 3.1):

а) для тих робітничих професій, для яких передбачені розряди діючим «Єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником робіт і професій», зберігаються раніше встановлені розряди у діапазоні від 1 до 8;

б) для робітничих професій, яким раніше встановлювалися місячні тарифні ставки та оклади, у відповідності з розробленими на комбінаті схемами віднесення професій та посад до розрядів, встановлюються розряди у діапазоні від 1 до 8;

в) для посад керівників, спеціалістів та службовців, у відповідності з розробленими на комбінаті схемами віднесення професій та посад до розрядів, – у діапазоні від 2 до 20, в тому числі:

- для посад службовців – від 2 до 4 розряду;
- для посад фахівців – від 5 до 9 розряду;
- для посад головних спеціалістів підрозділів та підприємства – від 10 до 14 розряду;
- для посад керівників – у діапазоні від 5 до 20 розряду.

2) Тарифні коефіцієнти, які відповідають кваліфікаційним розрядам. Величина тарифних коефіцієнтів показує у скільки разів тарифна ставка даного розряду вище тарифної ставки 1 розряду.

3) Міжрозрядне співвідношення – відносне (у відсотковому вираженні) збільшення кожного наступного тарифного коефіцієнта до попереднього

(діюча на підприємстві єдина тарифна сітка встановлює рівномірне зростання на 15%).

З метою підвищення гнучкості тарифної системи, встановленні залежності заробітної плати від особистих ділових якостей людини, її навичок та вміння виконувати роботи по кожному розряду встановлена диференціація ставок: мінімальна, середня та максимальна (з кроком 5%). Мінімальна тарифна ставка може встановлюватися:

- працівникам зі стажем роботи на даному робочому місці до 1 року, щойно прийнятим або переведеним з іншої професії (посади) або іншого підрозділу, таким, що не мають навичок та вміння виконувати роботи на даному робочому місці;

- іншим працівникам, незалежно від стажу роботи, у яких показники роботи нижче, ніж у інших по об'єму виробництва, якості продукції (робіт), таким, що допускають порушення трудової та виробничої дисципліни.

Середня тарифна ставка може встановлюватися працівникам зі стажем роботи по даній професії (посаді) більше 1 року, таким, що не мають порушення трудової та виробничої дисципліни. Максимальна тарифна ставка може встановлюватися працівникам, які мають високі показники в роботі, передають знання та практичні навички іншим робітникам, виконують відповідальні роботи, опановують другі професії, мають технологічні розробки, спрямовані на покращення техніко-економічних показників роботи комбінату. Такий підхід дозволяє повніше враховувати індивідуальну оцінку працівника, рівень його кваліфікації. Крім того, єдина тарифна сітка передбачає встановлення персональних розрядів на 1-2 розряди вище, ніж це передбачено типовими вимогами до тарифікації.

4) Тарифні ставки. На ПАТ «Запоріжсталь» встановлені єдині для відрядників та погодинників тарифні ставки з урахуванням того, що робота ведеться у нормальних умовах. Тобто в тарифні ставки не включено доплату за роботу у несприятливих умовах праці. Компенсація за шкідливі умови праці здійснюється шляхом встановлення окремих доплат до тарифних

ставок, розмір яких залежить від наявності та характеру шкідливих виробничих факторів на кожному робочому місці.

Годинні тарифні ставки встановлені з розрахунку нормальної тривалості робочого тижня (40 годин). Для оплати праці робітників зі скороченою тривалістю робочого дня (36-, 30- та 24-годинний робочий тиждень) застосовуються підвищуючі коефіцієнти до затверджених тарифних ставок.

5) Абсолютне значення годинних тарифних ставок. На комбінаті встановлені годинні тарифні ставки по всім розрядам для всіх категорій працівників, у тому числі і для тих робітничих професій та посад (керівників, фахівців, службовців), яким раніше встановлювалися місячні оклади. При цьому ЄТС передбачає дві групи ставок:

- «П» – для оплати праці робочих, керівників, фахівців та спеціалістів промислово-виробничої групи комбінату;

- «Н» – для оплати праці робочих, керівників, фахівців та спеціалістів непромислової групи комбінату.

б) Розмір мінімальної годинної тарифної ставки. Мінімальна тарифна ставка розраховується розділенням законодавчо встановленого мінімального розміру заробітної плати на середньомісячну кількість робочих годин. У результаті перегляду абсолютної величини мінімальної годинної тарифної ставки 1-го розряду змінюються розміри тарифних ставок всіх розрядів.

Згідно з проектом Колективного договору на 2018 рік адміністрація ПАТ «Запоріжсталь» зобов'язується забезпечувати зростання заробітної плати працівникам підрозділів, які покращують техніко-економічні показники роботи, підвищують продуктивність праці.

Надбавка до тарифних ставок за професійну майстерність кваліфікованим робітникам є матеріальною винагородою за підвищення професійної майстерності, досягнення високої продуктивності праці, опанування суміжних професій та забезпечення за рахунок цього високої якості виробленої продукції та виконуваних робіт.

Надбавка встановлюється у відсотках до тарифної ставки робочого або у конкретних сумах.

Для кожної професії встановлюються конкретні показники оцінки професійної майстерності. В якості показників можуть бути:

- високоякісний випуск продукції, добра якість праці, бездефектна праця (не менше 1 року);
- систематичне досягнення більш високих показників у порівнянні із середніми по професії (не менше півроку);
- економне витрачання матеріалів та паливно-енергетичних ресурсів;
- зниження простоїв обладнання у порівнянні із затвердженими нормами.

Не можуть бути оціночними показниками професійної майстерності:

- розширення зон обслуговування, суміщення професій та іншої роботи, за які встановлена окрема оплата;
- виконання робіт по другій професії, за яку встановлена доплата;
- виконання інших робіт, передбачених для даної професії «Єдиним тарифно – кваліфікаційним довідником робіт і професій», тобто таких, що входять у функції даної професії;
- показники, які є основними або додатковими показниками для нарахування виробничої премії для даної професії (ділянки).

Текучості кадрів може бути викликана специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства або недосконалістю системи управління ним. У першому випадку проблеми як такої немає і жодних рішень не потрібні. У другому – слід докласти зусилля, аби відшукати вузькі місця в системі управління підприємством.

Для визначення рівня текучості кадрів розглянемо такі показники як: середньооблікова чисельність працівників та середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості. Показники потрібні для кращого розуміння динаміки руху кадрів на підприємстві. На основі даних можна запропонувати шляхи покращення ситуації на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь»

ПОКАЗНИКИ	ЗВІТ 2017 рік	ЗВІТ 2018 рік	ВІДХИЛЕННЯ (+,-) 2018 р. до 2017 р.	
			чол.	%
1. Середньооблікова чисельність працівників усього, чол.	12 222	12 076	-146	-0.72
У тому числі:				
Промислово-виробничий персонал, чол.	7 855	7 817	-38	-0.21
З нього:				
Робочих	4 456	4 370	-86	-0.59
Керівників, спеціалістів, службовців	3 399	3 447	48	1.41
З них:				
керівників	695	693	-2	-0.12
спеціалістів	560	622	62	3.97
службовців	144	132	-12	-8.33
Питома вага РСЗ ПВП в загальній чисельності ПВП,%	19.0	19.3	0.3	
Непромисловий персонал, чол.	2 367	2 259	-108	-4.56
2. Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості (всього по комбінату), чол.	9 132	8 505	-627	-3.28
В тому числі ПВП, чол.	6 883	6 426	-457	-2.71

Як бачимо з таблиці 2.8, що на ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається незначна текучість кадрів, але задля зменшення її рівня треба вжити необхідні заходи, для більш ефективної роботи підприємства.

Причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати в двох аспектах. Перший ґрунтуватиметься на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчою дорогою підстав розірвання трудових стосунків, перерахованих в КЗоТ. В даному випадку перелік підстав буде вичерпним, оскільки відповідні норми КЗоТу не передбачають принципово інших підстав для розірвання трудових стосунків.

Кадрова статистика підприємств по питаннях звільнень в основному складається з наступних підстав: за власним бажанням, у зв'язку з переключенням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин, по догляду

за дітям, за появу на роботі в нетверезому стані, по скороченню чисельності, у зв'язку із смертю, вихід на пенсію, деякі інші.

Відсутність або поява прецедентів звільнень по тій або іншій підставі веде відповідно до звуження або розширення цього переліку. Тому одним з досліджень може бути аналіз кадрової статистики підприємства. Очевидною можливістю даного аналізу є його порівнянність – з аналогічними даними інших підприємств, галузі в цілому.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Він ґрунтується на реальних причинах, спонукаючи працівника прийняти рішення про відхід з підприємства. В цьому випадку статистика служби кадрів в кращому разі лише частково може дати відповідь на питання – чому звільнився працівник. Причини можуть бути різні:

- 1) незадоволення рівнем оплати праці;
- 2) затримки виплати заробітної плати;
- 3) причини особистого характеру;
- 4) важкі і небезпечні умови праці;
- 5) неприйнятний режим роботи.

Можна провести дослідження в рамках цього етапу, що дасть фактичний матеріал для подальшого аналізу.

Одною з головних причин текучості кадрів є недостатня мотивація персоналу. Зв'язок ділової оцінки персоналу з матеріальною винагородою можна побачити на прикладі систем оплати праці підприємства.

Як зазначалося раніше, на ПАТ «Запоріжсталь» діє єдина тарифікація та система доплат, це дозволяє дати більш об'єктивну оцінку праці робітників, усуває ряд недоліків що є в системі тарифікації. При такому підході система оплати праці стає більш простою і зрозумілою для працівників, спрощуються розрахунки по заробітній платі. Проте, варто переглянути систему єдиної тарифікації та на основі зарубіжного досвіду впровадити більш сучасну систему оплати праці. Це дозволить усунути існуючі недоліки та модернізувати систему ділової оцінки персоналу та

покращити такі сторони як: заохочення саморозвитку, виховання відповідальності за роботу, прискорення розвитку кар'єри за результатами оцінки, підвищення об'єктивності оцінки за допомогою збільшення кількості оцінювачів; застосування зворотного зв'язку, врахування цілей та цінностей працівників, формування відчуття важливості кожного працівника та результатів його для підприємства.

Отже, на комбінаті «Запоріжсталь», який є акціонерним товариством відкритого типу, загальне управління персоналом здійснює дирекція з кадрів та соціальних питань.

Відділи дирекції здійснюють ділову оцінку персоналу методами атестації керівників, фахівців та спеціалістів, психологічного тестування кандидатів на посади керівників, фахівців та спеціалістів, проведенням конкурсів професійної майстерності серед молоді по робітничим спеціальностям, оцінки персоналу після навчання.

Ділова оцінка співробітників для є достатньо складним заходом. Можна виділити наступні завдання оцінки діяльності співробітників на комбінаті: аналіз роботи за минулий період, поліпшення роботи в майбутньому, ухвалення рішень про диференціацію оплати праці, визначення потреб навчання і розвитку співробітників, визначення потенціалу кожного співробітника, планування кар'єри.

Зв'язок ділової оцінки персоналу з системою матеріальної мотивації на підприємстві виражений у застосуванні ЄТС заснованої на тарифікації робіт.

РОЗДІЛ 3

ПОШУК ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Практичні рекомендації по удосконаленню ділової оцінки персоналу

Можливість відтворення системи оцінки персоналу та підвищення ефективності керівництва персоналом на промислових підприємствах ґрунтується на підставі побудови динамічної системи ділового оцінювання на вітчизняних підприємствах.

Як вже було відзначено на комбінаті «Запоріжсталь» ділову оцінку персоналу здійснюють такі відділи: відділ кадрів, відділ по роботі з молоддю, відділ підготовки кадрів, лабораторія соціологічних досліджень. Наявність такої кількості оцінюючих структур ускладнює збір, систематизацію та аналіз інформації, отриманої під час оцінки персоналу.

Враховуючи досвід металургійних підприємств України (імені Ілліча, «Азовсталь»), Росії (підприємства, що входять у Евразхолдинг, ММК, «Северсталь», «Уральская сталь»), а також структуру управління на комбінаті «Запоріжсталь» необхідним в умовах ринку є створення у складі дирекції з кадрів та соціальних питань структурного підрозділу, у складі якого будуть фахівці з оцінки персоналу. Новостворений підрозділ має входити до складу відділу кадрів або відділу підготовки кадрів.

Чисельний склад працівників підрозділу – від 5 до 7 осіб.

Мета діяльності підрозділу з оцінки персоналу – розвиток працівників та їх мотивація до більш якісної праці.

Нова система ділової оцінки має формуватися з декількох функціональних підсистемах:

- прогнозування – детальної розробки послідовності етапів оцінки;

- оперативного управління – комплексу заходів, які розроблюються на основі оперативного аналізу ситуації та спрямовані на отримання максимального ефекту від використання праці персоналу завдяки оцінці його діяльності;

- оцінювання – процесу вимірювання, коли здійснюється цілеспрямована оцінка трудової діяльності шляхом всебічного пізнання якісних та кількісних параметрів стану працівника, його дій та отриманих ним результатів;

- контролю – процесу порівняння фактичних результатів від використання оцінки з прогнозними та виявлення шляхів найбільш ефективного оцінювання.

З огляду на вищесказане функціями цього підрозділу повинні бути (рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Функції, що виконує підрозділ з оцінки персоналу

Підрозділ з оцінки персоналу має здійснювати ділову оцінку робітників

при прийомі, переведенні, підвищенні у посаді, а також періодичну оцінку працівників для виявлення їх відповідності внутрішньому професійному стандарту підприємства та його особистого розвитку.

Для створення підрозділу треба визначити чисельність та професійно-кваліфікований склад персоналу, який буде працювати в підрозділі з оцінки персоналу. Заробітна плата кожного працівника підрозділу повинна відповідати ЄТС ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 3.2).

Обов'язки кожного члену підрозділу визначається посадовою інструкцією та довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Таблиця 3.1

Чисельний склад та заробітна плата підрозділу з оцінки персоналу

Посада	Заробітна плата (грн./міс.)
Керівник відділу	5650
Менеджер по роботі з персоналом	3810
Аудитор персоналу	3590
Психолог	3580
Соціолог	3500

Основні етапи розробки та реалізації управлінських рішень при оцінці персоналу підрозділом з оцінки характеризуються наступним чином: встановлення взаємозв'язку між проблемою управління персоналом та оцінкою його діяльності; прийняття рішення про встановлення зв'язку проблеми з необхідними оціночними заходами; розробка необхідного механізму оцінки; затвердження механізму оцінки та розробка організаційних рішень по реалізації оцінки; контролю та аналізу результатів оцінки.

Незважаючи на передачу функції по оцінюванню працівників від відділів дирекції з кадрів та соціальних питань до підрозділу з оцінки персоналу, працівники цього структурного підрозділу для здійснення своєї діяльності мають співпрацювати з:

- лабораторією соціологічних досліджень для вивчення якісних характеристик персоналу;
- відділом підготовки кадрів для виявлення необхідності у навчанні, підготовці та перепідготовці працівників;
- відділом по роботі з молоддю для виявлення кращих працівників по професії;
- відділом кадрів для проведення атестації всіх керівників, фахівців та службовців, крім топ-менеджерів.

Інформаційні зв'язки зазначеної системи оцінки персоналу з іншими процесами управління діяльністю працівників мають причинно-наслідковий характер і можуть бути як вхідними та вихідними. Наявність вихідних зв'язків обумовлена тим, що оцінювання теж вишукує, мобілізує та впливає на резерви підвищення результативності працюючих. А завдяки вхідним зв'язкам оцінка має можливість отримувати необхідну інформацію для ефективної організації процесу оцінювання. Отримана в результаті ділової оцінки працівників інформація використовується для прийняття управлінських рішень.

Спеціалісти з оцінки персоналу повинні пройти відповідне навчання на семінарах, тренінгах, а також з метою збагачення теоретичними знаннями та практичним досвідом відвідати споріднені підприємства, на яких вже діє подібний структурний підрозділ. Крім того при визначенні цілей, задач, пріоритетів та напрямків у діловій оцінці персоналу необхідно скористатися допомогою консультантів, а також придбати ряд методик та програм, виходячи з прийнятих рішень.

Для того щоб процедура ділової оцінки була ефективною на кожному конкретному підприємстві, вона повинна відповідати наступним вимогам. Перш за все слід відмітити необхідність розробки професійно-кваліфікаційних моделей для робітників визначених категорій, що включають перелік якостей, знань, умінь та навичок, якими повинні володіти працівники для виконання завдань по забезпеченню ефективності

виробництва. Розробка моделей дозволяє орієнтуватися у великій кількості якостей працівника, сприяє вибору критеріїв оцінки керівників, фахівців та службовців. Необхідною буде також класифікація якостей з детальною характеристикою того, через що кожна якість виявляється. Це дозволить однаково трактувати якості різними експертами.

Велику допомогу в отриманні узагальненої характеристики працівника, його інтегрованого ділового портрету може оказати застосування обчислювальної техніки, що передбачає певний алгоритм складання узагальненого портрету оцінюваного на базі думок експертів, що виключає суб'єктивізм та дозволяє отримати зрозумілий для всіх текст, скоротити час на його складання. Забезпечується анонімність експертних оцінок, можливість зберігати та накопичувати інформацію по робітникам, що дозволяє слідкувати за зміною оціночних характеристик у динаміці.

Доцільно також не обмежуватися однією оцінкою раз у 3-5 років, а проводити їх систематично. Більш часта оцінка (один або два рази на рік) дозволяє використовувати її у якості інструменту управління персоналом для впливу на результати діяльності працівника, забезпечувати більш тісний зв'язок результатів ділової оцінки з посадовим та кваліфікаційним просуванням, з результатами праці та її оплатою.

Необхідно створювати стандартизовані, тобто однакові умови для всіх оцінюваних, тому що лише в цьому випадку можна говорити про порівняння отриманих результатів. Використовувані критерії повинні бути зрозумілими для всіх.

Інформація, що використовується для оцінки, повинна бути доступною. Обов'язковим є також зворотній зв'язок про результати ділової оцінки. Результати оцінки мають бути пов'язані з системою заохочень підприємства.

Отже, для удосконалення системи ділового оцінювання персоналу на комбінаті було запропоновано створення нового структурного підрозділу з оцінки персоналу, виділені мета та напрямки його діяльності, функції, зв'язки з іншими відділами. Відмічена важливість організації інформаційних зв'язків

ділової оцінки персоналу з іншими процесами управління діяльністю персоналу.

Також запропоновані загальні для всіх підприємств шляхи покращення ефективності ділової оцінки персоналу, застосування яких можливе не лише на ПАТ «Запоріжсталь».

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності ділової оцінки персоналу

Обґрунтування доцільності заходів щодо підвищення ефективності ділової оцінки персоналу є складним процесом, який складається з декількох стадій. Початкова стадія удосконалення оцінки персоналу розпочинається з процесу формування концепції та її обґрунтування. Розробка концепції передбачає виконання наступних основних робіт:

- обґрунтування цілей підвищення ефективності ділової оцінки персоналу на основі вивчення ринку та аналізу можливостей підприємства;
- попередню оцінку витрат на втілення задуму;
- прогноз впливу реалізації запропонованих заходів на загальну ефективність підприємства;
- визначення джерел та розмірів фінансування;
- визначення основних характеристик проекту тощо.

Стадія підготовки цього проекту поділяється на два етапи: попередня оцінка та додаткові дослідження. Попередні дослідження ґрунтуються здебільшого на загальних оцінках, ніж на детальному аналізі, тому їх можна проводити у таких напрямках:

- дослідження регіонів (виявлення можливостей удосконалення системи оцінювання у даному регіоні);
- виробничі дослідження (виявлення можливостей удосконалення системи оцінювання у даній галузі промисловості).

Щоб виявити кращий варіант підвищення ефективності ділової оцінки працівників, потрібно розглянути широке коло можливих її варіантів. Корисно внести всі можливі варіанти до початкового переліку обговорюваних ідей, а потім шляхом використання логічної схеми відбору відкинути ті варіанти, які гірші. В міру відсіву альтернативних варіантів деталі й розрахунок кожного аспекту проекту уточнюються. Відхилення варіантів удосконалення системи оцінки персоналу відбувається на основі відбору ідей, які згодом буде прийнято і піддано детальному аналізу на стадіях розробки та експертизи, щоб переконливо мотивувати відхилення якогось варіанту рішення проекту.

Додаткові дослідження включають:

- вивчення ринку на предмет застосування схожих проектів на інших підприємствах;
- оцінка конкретних ресурсів за ступенем доступності та цін;
- відбір можливих для використання технологій;
- визначення та уточнення масштабів робіт з удосконалення ділової оцінки;
- визначення потенційних джерел фінансування, порівняння альтернатив.

Оскільки в якості засобу підвищення ефективності ділової оцінки працівників запропоновано створити на комбінаті структурний підрозділ з оцінки персоналу, наступним етапом має бути проведено дослідження можливостей втілення цього проекту на комбінаті (перед проектне дослідження). Перед проектне дослідження повинне дати відповіді на наступні питання:

1) Технічна можливість впровадження обраного заходу з удосконалення системи оцінювання. Для створення на комбінаті «Запоріжсталь» підрозділу з оцінки персоналу на підприємстві є такі умови:

- наявність приміщення для розташування підрозділу з оцінки персоналу;

- необхідна кількість персоналу з відповідною освітою.

Новий структурний підрозділ має складатися переважно з працівників відділу кадрів, відділу підготовки кадрів, відділу по роботі з молоддю, лабораторії соціологічних досліджень, які дотепер займалися оцінкою персоналу. Це буде суттєвою перевагою порівняно із залученням нових найманих працівників, оскільки будуть практично відсутні витрати на адаптацію та навчання.

Слід також влаштувати конкурс на вакантні посади, результати якого дозволять відібрати найбільш кваліфікованих працівників;

- можливість забезпечення комп'ютерною та іншою технікою;

- можливість тісної взаємодії з іншими відділами дирекції з кадрів та соціальних питань, що прискорить інформаційні потоки та вплине на швидкість прийняття управлінських рішень.

2) Економічна можливість створення підрозділу з оцінки персоналу. Економічна можливість полягає у визначенні очікуваних річних поточних витрати на оцінку персоналу підприємства та утримання нового структурного підрозділу.

3) Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику. Джерелами ризику для створення структурного підрозділу з оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» є:

- неповнота та неточність інформації про техніко-економічні показники нового підрозділу;

- можливі перевитрати внаслідок: зриву планів робіт по створенню підрозділу з оцінки персоналу, помилок в складанні кошторисів та бюджетів.

Для визначення вигід від створення підрозділу з оцінки персоналу отримані результати перед проектного дослідження доречно буде порівняти з витратами на проведення ділової оцінки персоналу комбінату за допомогою сторонніх організацій, а також з витратами, пов'язаними з призначенням на посади невідповідних працівників при відсутності системи оцінки на підприємстві.

В заключному проектному дослідженні, на основі якого приймається інвестиційне рішення, використовують елементи попередніх етапів аналізу. На стадії заключного дослідження необхідно здійснити визначення економічної ефективності нового структурного підрозділу.

Загальна схема обґрунтування створення структурного підрозділу з ділової оцінки персоналу може мати такий вигляд (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Обґрунтування створення підрозділу з оцінки персоналу

Як вже зазначалося, на ПАТ «Запоріжсталь» існують також інші проблемні питання, пов'язані з діловою оцінкою персоналу. Розглянемо їх шляхи покращення (рис. 3.3.).

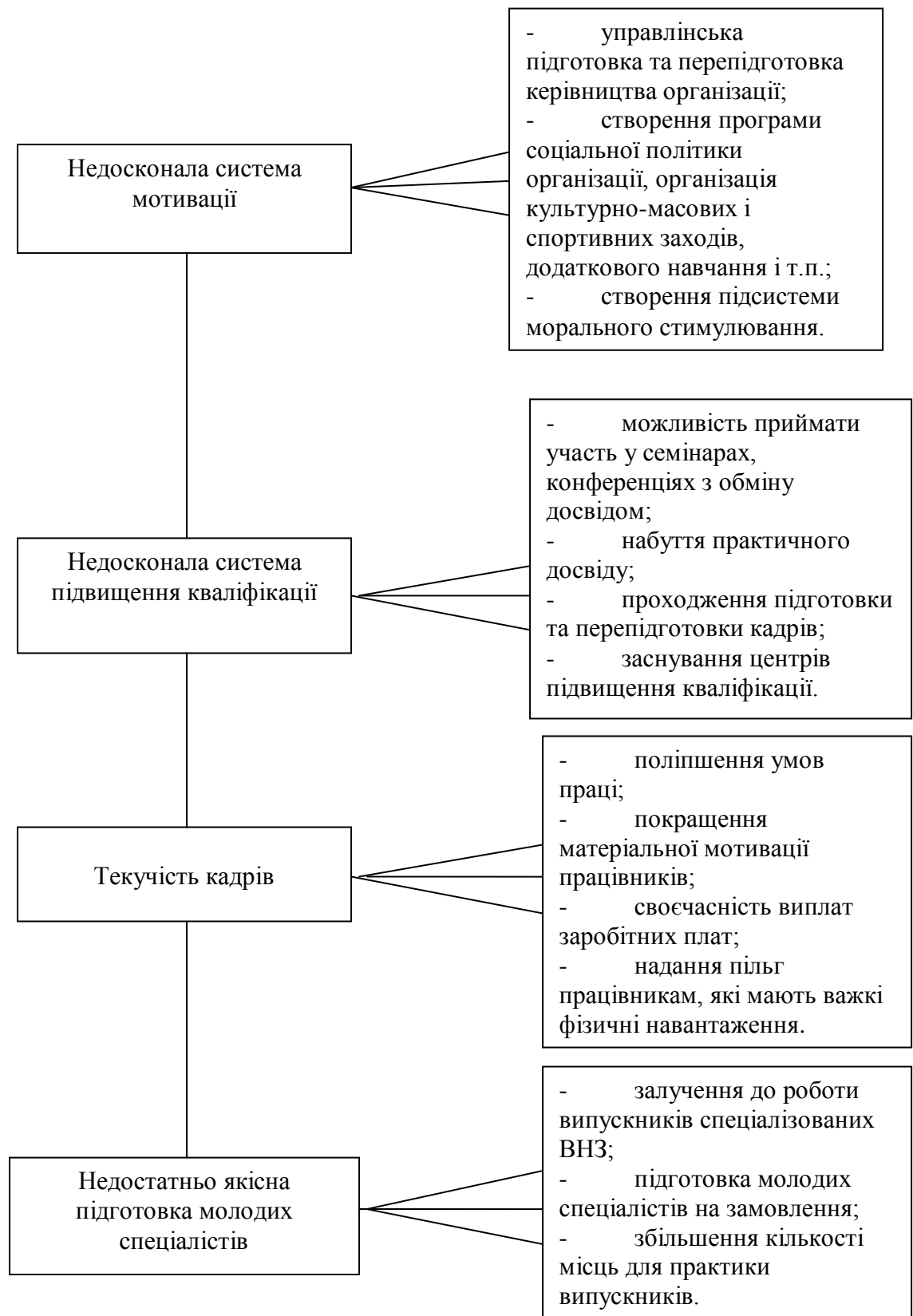


Рис. 3.3. Недоліки системи ділової оцінки персоналу та шляхи їх вирішення

Згідно з Бабичем О. ефективність у широкому значенні означає

співвідношення між результатом та витратами [27]. Економічну ефективність створення на комбінаті структурного підрозділу з оцінки персоналу визначити важко, тому що практично не можливо підрахувати як оцінка одного працівника підприємства здатна вплинути на результати діяльності всього підприємства. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Головною проблемою управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є недостатня система мотивації працівників. Найефективнішим методом покращення є поліпшення системи оплати праці. На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду можна запропонувати впровадження нової системи оплати праці.

Однією з найкращих систем оплати праці є система грейдів. Цією системою користуються в багатьох країнах та на деяких підприємствах України.

Головна перевага системи грейдів з точки зору працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася. Тобто, система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

Суть цього методу полягає в оцінці робіт, які виконуються на кожній з позицій, на основі трьох основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими.

Перша група – знання і досвід, необхідні для роботи. Спеціалісти виділяють в ній три основних елементи: практичні процедури, спеціальні методи і прийоми, професійні знання; управлінське ноу-хау (навики

планування, організації, виконання управління і оцінки); навички в сфері комунікацій (вміння працювати з людьми, налагоджувати з ними контакт і керувати їхньою діяльністю).

Друга група – навички, необхідні для вирішення проблем. Включає два основних елемента: здатність до аналітичного мислення, здатність до творчості.

Третя група – рівень відповідальності. Включає: межі, в яких працівник на даній позиції може приймати самостійні рішення, в цілому межі його діяльності, рівень впливу на роботу підприємства.

Методологія така: позиція одержує від експертів певну кількість балів по кожному фактору, який вважається важливим і актуальним для підприємства. Проведена таким чином багатофакторна оцінка відображає відносну вагу тієї чи іншої посади. В залежності від одержаної оцінки посадові позиції зараховуються в певний грейд (розряд), який гарантує отримання певної заробітної плати чи соціального пакета.

Тобто працівники, які займають одну і ту ж посаду, наприклад менеджери проектів, можуть одержувати різну заробітну плату. В залежності від їх грейду – логічно, якщо більше заробляє той, хто накопичив досвід, встиг попрацювати над собою, у кого надзвичайно висока клієнтоорієнтація, на висоті командна робота, він вміє вести 5 чи 6 проектів одночасно. Система працює і в протилежну сторону: працівники з одним і тим же грейдом (і заробітною платою) можуть займати різні посади – наприклад, експерт і начальник відділу. Тут можлива ситуація, коли підлеглий знаходиться на більш високому грейді, ніж керівник, і, відповідно, одержує більш високу заробітну плату. Це означає, що він унікальний спеціаліст, цінність якого для підприємства надзвичайно висока.

Введення системи грейдів на підприємстві проходить декілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення тощо).

3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівням (ранжування).
6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка ваги кожного фактора.
8. Розрахунок кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів по грейдам.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
11. Аналіз результатів.

Дана система пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглість, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

Проте найголовнішим тут являється те, що відразу після одержання даних кінцевої загальної таблиці і перенесенні їх на графік можна буде визначити на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

Отже, система грейдів має ряд переваг порівняно з системою посадових окладів, адже вона дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу змін рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

Ефективність впровадження усіх перерахованих заходів дозволить покращити систему оцінки персоналу, підвищити мотивацію працівників, полегшити процес прийняття управлінських рішень та вдосконалити систему управління персоналом в цілому (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Результати впровадження заходів щодо покращення системи управління персоналом

Для підвищення ефективності ділової оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано створити у складі дирекції з кадрів та соціальних питань структурний підрозділ з оцінки персоналу. Цей підрозділ має взяти на себе функції по оцінюванню працівників комбінату, які раніше були розподілені між відділами дирекції з кадрів та соціальних питань. Створення єдиного центру з оцінки персоналу дозволить покращити організацію та проведення кожного з видів оцінки, а також оптимізувати інформаційні потоки в системі управління персоналом.

Обґрунтування доцільності створення та визначення економічної ефективності запропонованих в роботі заходів щодо удосконалення системи ділової оцінки персоналу є необхідною умовою впровадження нового проекту на підприємстві. Дотримання всіх стадій процесу обґрунтування та використання різноманітних критеріїв для аналізу та оцінки ефективності сприяє зменшенню ризиків при реалізації задумів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження та на підставі поставлених завдань у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки та рекомендації:

1. Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають за допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

2. Наведені ключові поняття, які відносяться до ділової оцінки персоналу. Визначено, що в теперішній час перехід економіки на інтенсивний тип відтворення підсилює вимоги до якості праці. Це визначає необхідність обґрунтування і розробки методики практичної реалізації поняття якості праці.

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (особистих якостей працівників, кількісних і якісних результатів їх діяльності, мотивації, здібностей та властивостей) певним вимогам, виконання яких необхідно в реалізації цілей та завдань організації з метою послідовного накопичення

інформації, необхідної для ухвалення подальших управлінських рішень

Будь-яка система оцінки тісно пов'язана з мотивацією персоналу. Перш ніж проводити переміщення, планування кар'єри, навчання та інші управлінські заходи, необхідно оцінити цілий спектр індивідуальних особливостей працівника: потенціал, сильні та слабкі сторони, рівень професіоналізму, мотиваційні характеристики та інше. Але на окремих етапах ділової оцінки виникають бар'єри з боку різноманітних груп, що беруть участь в оцінці, що пов'язане не в останню чергу з мотивацією особового, професійного, статусного характеру.

3. Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Розвиток управління персоналом як науки здійснив великий вплив на оцінку персоналу. В основі формування сучасної системи оцінювання персоналу підприємств лежать підходи до створення системи цільового управління підприємством та його персоналом.

4. Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміри ефективність праці в апараті управління.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

5. Визначено функції та обов'язки елементів управління діяльністю

акціонерного товариства. Особлива увага приділена управлінню персоналом комбінату, яке здійснює дирекція з кадрів та соціальних питань. Дирекція складається з відділу праці, управління та соціальної політики, відділу кадрів, відділу по роботі з молоддю, відділу підготовки кадрів, лабораторії соціологічних досліджень. З'ясоване коло обов'язків кожного із перелічених структурних підрозділів.

Встановлено, що на основі аналізу досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств на комбінаті обрано такі види ділової оцінки персоналу: атестація, що проводиться відділом кадрів; оцінка після навчання, що проводиться відділом підготовки кадрів; конкурси професійної майстерності, що проводяться відділом по роботі з молоддю; психологічне тестування із застосуванням спеціальної програми, що проводиться лабораторією соціологічних досліджень. Аналіз використовуваних методів та процесу їх проведення дозволив вдосконалити, відповідно сучасному етапу розвитку економіки, схему процесу ділової оцінки персоналу, що відображає всі його етапи від планування до використання результатів оцінки.

6. Завдяки аналізу системи оцінювання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» виявлено її тісний зв'язок з матеріальною мотивацією, тобто рівнем заробітної плати. Визначено, що система оплати праці на комбінаті базується на застосуванні тарифної системи. Основою використовуваної тарифної системи є єдина тарифна сітка, що включає кваліфікаційні розряди, тарифні коефіцієнти, тарифні ставки. На основі результатів ділової оцінки кожному працівнику призначається кваліфікаційний розряд. Кваліфікаційні розряди підвищуються насамперед робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Крім того за професійну майстерність кваліфікованим робітникам призначається надбавка, що є матеріальною винагородою за підвищення майстерності, досягнення високої продуктивності праці та забезпечення за рахунок цього високої якості продукції або робіт.

7. Для удосконалення ділової оцінки персоналу розроблено практичні

заходи підвищення її ефективності. На основі аналізу досвіду металургійних підприємств запропоновано створити єдиний структурний підрозділ з оцінки персоналу, якому мають бути передані всі повноваження по плануванню, організації та проведенню ділової оцінки на підприємстві. На основі мети діяльності цього підрозділу – розвиток працівників та їх мотивація до більш якісної праці – сформовано його функціональні підсистеми: прогнозування, оперативне управління, оцінювання, контроль. Це дозволило визначити перелік функцій підрозділу з оцінки персоналу. Відмічено також важливість: розробки професійно-кваліфікаційних моделей – переліку якостей, знань, умінь та навичок, якими повинен володіти працівник на даній посаді для забезпечення ефективності виробництва; застосування обчислюваної техніки; створення однакових для всіх умов ділової оцінки; доступності інформації та наявності зворотного зв'язку; систематичності проведення оціночних заходів.

При обґрунтуванні заходів щодо підвищення ефективності ділової оцінки персоналу пропонується користуватися схемою обґрунтування створення підрозділу з оцінки персоналу. Економічна ефективність нового структурного підрозділу у широкому значенні означає співвідношення між результатами від діяльності підрозділу з оцінки персоналу та витратами на його створення та утримання.

8. Визначено головною проблемою управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є недостатня система мотивації працівників. Найефективнішим методом покращення є поліпшення системи оплати праці. На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду запропоновано впровадження нової системи оплати праці.

Однією з найкращих систем оплати праці є система грейдів. Цією системою користуються в багатьох країнах та на деяких підприємствах України.

Головна перевага системи грейдів з точки зору працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася. Тобто, система грейдів

дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу змін рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях.

Керівництву підприємства запропонована система допоможе в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко Е. Оценка результативности персонала. Менеджер по персоналу. 2006. № 9. С. 52-56.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
3. Білінська О. П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації / О. П. Білінська. Економіка Криму. 2011. №3 (36). С.103-107.
4. Борисова Я.В. Оценка персонала в условиях быстро растущей компании. Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7. С. 60-69.
5. Буряк В. Г. Методичні основи оцінки ефективності та продуктивності праці персоналу поштового зв'язку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01/ Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: 2006. 24 с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. К. : ЦНЛ, 2003. 502 с.
7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2008. 192 с.
8. Воронкова В. Г. та інші. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2007. 472 с.
9. Голоядова Т. О. Організаційно-правові аспекти управління персоналом в акціонерних товариствах: Автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 / Нац. ун-т внутр. справ. Х., 2009. 19 с.
10. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова. Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. 2010. № 7. С. 42-50.
11. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. Економічний форум. 2016. №1. С. 340-346.

12. Давидова І. О. Оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств та інноваційної складової його діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. №3. С. 55-58.
13. Данилюк І. О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства / І. О. Данилюк. Вісник економічної науки України. 2009. №1. С. 50-52.
14. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, спеціалістів та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності / Уклад. Н. Павленко, Ф. Федорченко. 4-ге вид., перероб. і доп. Х.: Фактор, 2011. 364 с.
15. Догадіна В. Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг. Социальная экономика. 2016. № 1. С. 135-141.
16. Закон України «Про професійний розвиток працівників». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>. (дата звернення: 06.11.2019.).
17. Иванов Ю. В. Аттестация персонала. Управление персоналом. 2007. №(136). С. 60-73.
18. Иванова С. Аттестация: практические аспекты . HRD/Отдел кадров. 2009. № 7 (142). С. 19-23.
19. Класифікатор професій ДК 003-2010 / Уклад. Ф. Федорченко. Х.: Фактор, 2011. 472 с.
20. Ковтун І. Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6(33). С. 46-50.
21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971, № 322-08. URL: www.zakon.rada.gov.ua. (дата звернення: 06.11.2019.).
22. Колосова-Адаменко Т. От оценки – к развитию. HRD/Отдел кадров. 2007. № 7 (142). С. 69-71.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

24. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 296 с.
25. Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтеллект XXI. 2017. № 1. С. 150-156.
26. Лобза А. В., Черниш Н. О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 686-689.
27. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
28. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. :КНЕУ, 2004. 398 с.
29. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. ЗДІА екон. спец.] / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: «Дело», 2009. 443 с.
31. Мороз О. С. Грейды и тарифы – дом и его фундамент. Менеджер по персоналу. 2007. № 5. С. 52-57.
32. Мороз О. С. Підвищення ефективності управлінської праці у корпоративних структурах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01/ НАН України. Ін-т екон.-прав. дослідж. Донецьк, 2005. 19 с.
33. Невалов А. Г. Комплексна оцінка трудової діяльності персоналу управління промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02/ Нац. металург. акад. України. Дніпропетровськ: 2007. 20 с.
34. Никитенко С. Западный и украинский менеджмент: в чем отличия? HRD/Отдел кадров. 2008. № 9 (144). С. 17-19.
35. Ніколаєнко Л. Ф., Шарапатова К. О., Ніколаєнко М. А. Моделювання методів оцінки діяльності персоналу. Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. Техн. науки. 2008. №1-2. С. 34-40.

36. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2012. № 1. С. 134–140.
37. Пестрецова О. Аттестация и оценка работы персонала: Бизнес-тренинг. К.: Центр бизнес технологий «ТОТ», 2007. С. 1-24.
38. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1. № 2. С. 33-37.
39. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2009. 336 с.
40. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. В. Сівашенко. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315-318.
41. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277-281.
42. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О. Д. Ситнік, О. А. Ковальчук. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 11. С. 84–87.
43. Склярук А. В., Сидько Ю. В. Работа с персоналом: Бизнес-семинар. Запорожье: Запорожская Торгово-промышленная палата, 2008. С 30-34.
44. Слиньков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). 2-е изд. К.: Алерта; КНТ, 2009. 240 с.
45. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів. Україна: аспекти праці. 2010. №1. С. 29-35.
46. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок. Запоріжжя, 2008, 234 с.

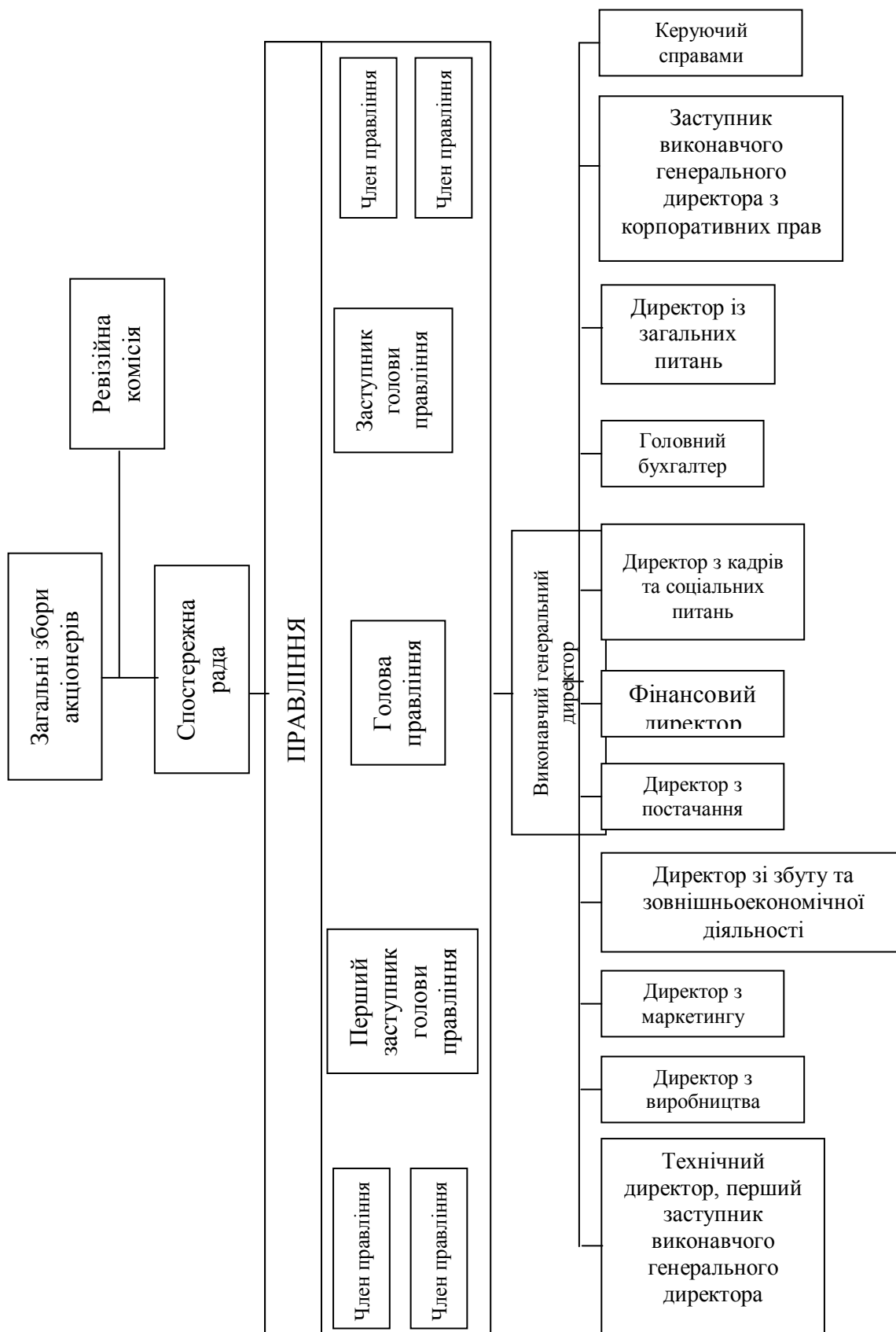
47. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. проф. В.Г. Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2008. 576 с.
48. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К.: ВД «Професіонал», 2008. 512 с.
49. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 224 с.
50. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / І. І. Цаль. Вінниця : ВФЕУ, 2010. 322 с.
51. Швець В. Я., Іванова М. І., Саннікова С. Ф. Особливості мотивації персоналу в контексті оплати праці. Причорноморські економічні студії. 2017. № 13-1. С. 219-223.
52. Шмидт А. Заседание HRC Клуба: оценка персонала в компаниях. HRD/Отдел кадров. 2007. № 7 (142). С. 66-68.
53. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська. Економіка & держава. 2009. № 1. С. 60–63.
54. 360 Degree Performance Appraisals. URL: <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>. (дата звернення: 06.11.2019.).
55. Banerjee, B. (2011). Embedding sustainability across the organization: A critical perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 719–731.
56. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. Alexandria, VA: SHRM. URL: https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/documents/4-12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf?_ga=1.76447125.1050373923.1485619616. (дата звернення: 06.11.2019.).
57. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33.
58. DuBois, C., & Dubois, D. (2012). Strategic HRM as a social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51, 799–826.

59. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 88–108.
60. Fairfield, K. D., Harmon, J., & Behson, S. J. (2011). Influences on the organizational implementation of sustainability: An integrative model. *Organization Management Journal*, 8, 4–20.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна схема управління ПАТ «Запоріжсталь»



ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА
(макет)

(фамилия, имя, отчество и должность работника, подлежащего аттестации,

наименование подразделения, где он работает)

1. Производственная деятельность (в течение аттестационного периода) – выполнение аттестуемым обязанностей, предусмотренных Справочником квалификационных характеристик профессий работников, его должностной инструкцией, внеплановых работ, их качество, полнота, соблюдение установленных сроков, оценка деятельности аттестуемого.
2. Наличие рационализаторских предложений и изобретений, организационных и методических разработок.
3. Деловые и личностные качества аттестуемого.
4. Существенные недостатки в работе аттестуемого.
5. Вывод:

Соответствует или не соответствует аттестуемый занимаемой должности

Рекомендации:

- по устранению замечаний и улучшению отдельных направлений работы;
- по повышению квалификации, назначению или необходимости включения в резерв на вышестоящие должности, поощрениях.

Примечание. Указание в характеристике на участие работника в общественной жизни не допускается.

Подпись руководителя структурного подразделения

(наименование должности, подпись, Ф.И.О., дата подписания)

Визирует:

Подпись непосредственного руководителя (нач. отдела,
лаборатории, нач. участка, ст. мастера, нач. бюро и др.)

(наименование должности, подпись, Ф.И.О.)

С отзывом-характеристикой ознакомлен _____
(подпись аттестуемого, дата)

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Общие данные

Фамилия, имя, отчество _____

Год рождения _____

Должность, которую занимает работник, стаж работы в ней (на момент аттестации)

Образование, наименование учебного заведения и год окончания _____

Специальность по образованию _____

Научная степень, ученое звание _____

Общий трудовой стаж _____, в том числе по специальности _____
(лет, мес.) (лет, мес.)

2. Результаты аттестации

По результатам голосования аттестационной комиссии:

СООТВЕТСТВУЕТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ: за _____ против _____

СООТВЕТСТВУЕТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ ПРИ УСЛОВИИ: _____

_____ : за _____ против _____

НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ: за _____ против _____

РЕШЕНИЕ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ _____

Рекомендации аттестационной комиссии _____

_____ : за _____ против _____

Председатель аттестационной комиссии _____

(подпись, Ф.И.О.)

Секретарь _____

(подпись, Ф.И.О.)

Члены комиссии: _____

(подписи, Ф.И.О.)

Дата аттестации « _____ » _____ 200 года

С РЕЗУЛЬТАТАМИ АТТЕСТАЦИИ ОЗНАКОМЛЕН _____

(подпись аттестуемого работника)

Примечание. В случае если председатель или член комиссии имеют иное мнение относительно оценки работы и деловых качеств аттестуемого работника, то они излагают его письменно в свободной форме и прикладывают к аттестационному листу.

Продовження додатку Д

Ответы аттестуемого _____
(кратко указывается, по каким направлениям вопросов

не даны удовлетворительные ответы)

Замечания по работе аттестуемого _____

Предложения: _____

Постановили:

1. _____
(оценка деятельности аттестуемого)

2. _____
(рекомендации аттестационной комиссии)

Голосовали: за _____, против _____

Председатель _____ (И.О. Фамилия)
(подпись)

Секретарь _____ (И.О. Фамилия)
(подпись)

Категория аттестуе-	Всего работ-	Прошли аттеста-	В том числе:	Не тожде-	В том числе работники:	Не прошли	При-меч-
ИНФОРМАЦИЯ об итогах аттестации руководителей, специалистов и служащих комиссией _____ ПАО «Запорожсталь» (номер общекомбинатовской комиссии, наименование цеховой комиссии)							
			при условии выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год	емой должности	ности до 1 года	ми обязанности	др.)

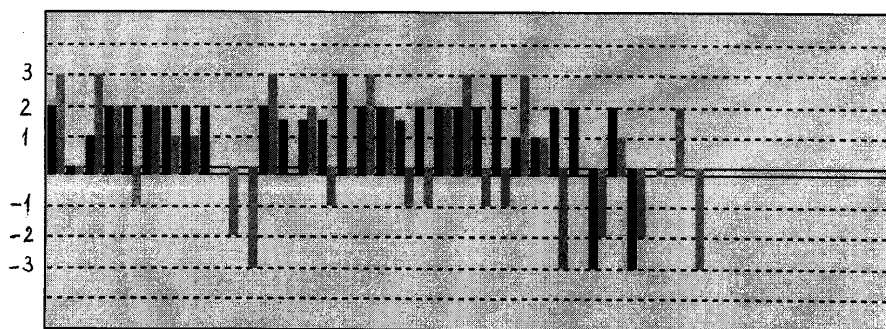
Председатель аттестационной комиссии _____ (И.О. Фамилия)

Секретарь _____ (И.О. Фамилия)

Дата _____

Результат психологічного тестування працівника програмою АСПСД

ФІО:	Петренко Петр Петрович
Отбор на:	Инженер отдела сбыта
Пол:	мужской
Дата рождения:	26.10.1983
Экология:	нормальная
Социальный статус:	работает
Специальность:	Инженер отдела сбыта
Стаж работы:	2
Образовательное учреждение:	
Тип образовательного учреждения:	
Год обучения:	0
Образование:	
Расстояние по Хеммингу (Rx)	39.50
Предельное расстояние по Хеммингу (Rдоп.)	40.95
Показатель резерва (S+)	8.50
Показатель дефицита (S-)	31.00
Показатель соответствия (Kсоотв.)	0.27
Количество совпадающих свойств	26
Решение системы	Подходит



Подробно

Код	Наименование	Эталон	Портрет
001	Сила нервной системы	2	3
002	Образность-вербальность	0	0
004	Аналитичность-синтетичность	1	3
005	Эмоционально-волевая устойчивость	2	2
006	Коммуникативность	2	-1
007	Ответственность	2	2
009	Организаторские способности	2	1
010	Социальная чувствительность	2	1

Продовження додатку Ж

013	Самооценка, уровень притязаний	2	-
014	Радикализм-консерватизм	-	-2
015	Фрустрированность	-	-3
018	Лабильность нервной системы	2	3
019	Восприятие формы	1.5	-
026	Восприятие текста	1.5	2
028	Непроизвольное запоминание	1.5	-1
029	Кратковременная и оперативная память	3	0
031	Словесно-логическая память	2	3
032	Сохранение в долговременной памяти	2	2
033	Обучаемость	1.5	-1
035	Концентрация внимания	2	-1
037	Переключение внимания	2	2
038	Избирательность внимания	2	3
042	Продуктивное мышление	2	-1
045	Речевые свойства	3	-1
046	Полезависимость-полнезависимость	1	3
047	Рефлексивность-импульсивность	1	1
048	Гибкость-ригидность когнитивного контроля	2	-3
056	Поведенческая регуляция	2	-
058	Конфликтность	-3	-2
059	Компромиссность	2	1
060	Агрессивность	-3	-2
072	Доверчивость - подозрительность	-	0
073	Прямолинейность - дипломатичность	-	2
077	Тревожность - самоуверенность	-	-3

Заключение психолога

Принимая формальное решение системы тестирования о пригодности кандидата, необходимо учесть, что из-за сбоя в системе кандидат, проходил повторное тестирование. Не исключено, что в результате ретестирования у кандидата проявился эффект обучаемости, из-за которого могли быть получены завышенные оценки по некоторым свойствам.

Подпись _____ Дата _____