

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім. Ю.М. Потебні
Кафедра Менеджменту організацій та управління проєктами

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: «Удосконалення системи набору і відбору персоналу в організації в сучасних умовах»

Виконав: студент другого курсу, гр. 8.0730-пмз

Спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Промисловий менеджмент

_____ Білий З.Ф.

Науковий керівник к.е.н. Бушман Т.С.

Рецензент к.е.н., доцент Шапуров О.О.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім.Ю.М. ПОТЕБНІ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____

« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

_____ Білому Захару Федоровичу _____

Тема роботи «Удосконалення системи набору і відбору персоналу в організації в сучасних умовах».

керівник роботи Бушман Т.С. к.е.н., викладач. _____,

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ року _____

Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

1 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути теоретичні засади найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві; вивчити понятійно-категоріальний апарат найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві; розглянути зарубіжний досвід найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві в умовах ринку; ознайомитись з організаційно – управлінською структурою ПАТ "Запоріжсталь"; проаналізувати проблеми найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві; провести SWOT- аналіз найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь"; розглянути особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві в умовах ринку; економічно обґрунтувати напрями удосконалення найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь"; запропонувати практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення найму, оцінки відбору та прийняття персоналу в умовах ринку.

2 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Організаційна структура управління ПАТ "Запоріжсталь", Матриця SWOT-аналізу, Етапи процесу відбору персоналу

3 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н		
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н		

4 Дата видачі завдання _____ 2021 року

5 КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	розглянути теоретичні засади набору та відбору персоналу на підприємстві		
2	вивчити понятійно-категоріальний апарат набору та відбору персоналу на підприємстві		
3	розглянути зарубіжний досвід набору та відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку		
4	ознайомитись з організаційно – управлінською структурою ПАТ "Запоріжсталь"		
5	проаналізувати проблеми набору та відбору персоналу на підприємстві		
6	провести SWOT- аналіз набору та відбору персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь"		
7	розглянути особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення набору та відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку		
8	економічно обґрунтувати напрями удосконалення набору та відбору персоналу на ПАТ "Запоріжсталь"		
9	запропонувати практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення набору та відбору персоналу в умовах ринку		

Студент _____ З.Ф. Білий _____
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту) _____ Т.С. Бушман _____
(підпис) (ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Білий З.Ф. Удосконалення системи набору і відбору персоналу в організації в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Бушман Т.С. Запорізький Національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В роботі проаналізовано теоретичні засади набору та відбору персоналу на підприємстві. Визначено понятійно-категоріальний апарат набору та відбору персоналу на підприємстві. Проаналізовані основні проблеми набору та відбору персоналу на підприємстві. Проведений SWOT- аналіз набору та відбору персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь". Розглянуті особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення набору та відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку та запропоновані практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення процесу набору та відбору персоналу в умовах ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: НАЙМ, ВІДБІР, ОЦІНКА, ДОБІР, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ПІДПРИЄМТСТВО, ГАЛУЗЬ, ЗНАННЯ, ПРИЙНЯТТЯ, РІШЕННЯ.

ABSTRACT

Bilyy Z. Improving the system of recruitment and selection of personnel in the organization in modern conditions.

Qualification work for the degree of higher education Master's degree in 073 "Management", supervisor Bushman TS Zaporizhzhya National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

The theoretical principles of recruitment and selection of personnel at the enterprise are analyzed in the work. The conceptual and categorical apparatus of recruitment and selection of personnel at the enterprise is determined. The main problems of recruitment and selection of personnel at the enterprise are analyzed. A SWOT analysis of recruitment and selection of personnel in market conditions at PJSC "Zaporizhstal" was conducted. The peculiarities of increasing the level of professionalism and qualification of employees as one of the areas of improving recruitment and selection of personnel in the enterprise in market conditions and practical recommendations for optimizing the improvement of recruitment and selection of personnel in market conditions.

KEY WORDS: HIRE, SELECTION, EVALUATION, SELECTION, IMPROVEMENT, PERSONNEL, HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES, ENTERPRISE, INDUSTRY, KNOWLEDGE

АННОТАЦИЯ

Белый З.Ф. Совершенствование системы набора и отбора персонала в организации в современных условиях.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель Бушман Т.С. Запорожский национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебные. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В работе проанализированы теоретические основы набора и отбора персонала на предприятии. Определен понятийно категориальный аппарат набора и отбора персонала на предприятии. Проанализированы главные трудности набора и отбора персонала на предприятии. Проведен SWOT-анализ набора и отбора персонала в условиях рынка на ПАО "Запорожсталь". Рассмотрены особенности роста уровня профессионализма и квалификации работников как одно из направлений усовершенствования набора и отбора персонала на предприятии в условиях рынка и предложены практические рекомендации относительно направлений оптимизации усовершенствования процесса набора и отбора персонала в условиях рынка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: НАЙМ, ОТБОР, ОЦЕНКА, ДОБОР, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ОБЛАСТЬ, ЗНАНИЕ, ПРИНЯТИЕ, РЕШЕНИЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УДОСКОНАЛЕННЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	13
1.1 Теоретичні засади набору та відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах	13
1.2 Понятійно - категоріальний апарат набору та відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах	21
1.3 Зарубіжній досвід набору та відбору персоналу на підприємстві в в сучасних умовах	30
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")	44
2.1 Організаційно – управлінська структура ПАТ "Запоріжсталь"	44
2.2 Діагностика проблем набору та відбору персоналу на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь"	56
2.3 SWOT- аналіз набору та відбору персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь"	64
Висновки до другого розділу	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЙМУ, ОЦІНКИ, ВІДБОРУ ТА ПРИЙНЯТТЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	74

3.1 Особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення набору та відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку	74
3.2 Економічне обґрунтування, щодо напрямів удосконалення набору та відбору персоналу на ПАТ "Запоріжсталь"	85
3.3 Практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення набору та відбору в сучасних умовах	93
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
Додатки	121

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства все гостріше постає проблема забезпечення надійності функціонування всіх ланок управлінських та виконавчих структур, що перш за все залежить від готовності та спроможності персоналу на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки. У зв'язку з цим, особливого значення набуває завдання створення ефективної системи забезпечення надійності персоналу, що полягає в здатності працівників якісно, з дотриманням вимог чинного законодавства, службової дисципліни та стандартів професійної етики, виконувати свої функціональні обов'язки. Саме відсутність такої системи, яка б ураховувала особливості соціально-економічної та політичної ситуації в суспільстві й об'єктивні можливості активізації резервів "людського фактору", негативно відбивається на виконанні головного завдання кадрових органів - забезпеченні високого рівня професіоналізму персоналу.

Задачею залучення персоналу є забезпечення покриття потреби в персоналі в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця і часу, а також ефективного поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з людською природою працівників, що виконують цю задачу. Хоча багато менеджерів при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книги, існують визначені технології підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу.

Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати. У цьому і полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані

найбільш придатні працівники.

Основною метою роботи є виявлення основних проблем набору і відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах та розкриття актуальних можливостей щодо шляхів удосконалення цієї системи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади набору і відбору персоналу на підприємстві;
- вивчити понятійно-категоріальний апарат набору і відбору персоналу на підприємстві;
- розглянути зарубіжний досвід набору і відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку;
- ознайомитись з організаційно – управлінською структурою ПАТ "Запоріжсталь";
- проаналізувати проблеми набору і відбору персоналу на підприємстві;
- провести SWOT- аналіз набору і відбору персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь";
- розглянути особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення набору і відбору на підприємстві в умовах ринку;
- економічно обґрунтувати напрями удосконалення набору і відбору персоналу на ПАТ "Запоріжсталь";
- запропонувати практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення набору і відбору персоналу в умовах ринку.

Об'єктом дослідження є процеси набору і відбору персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Предметом дослідження є методологія та інструментарій покращення системи набору і відбору на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах.

Методи дослідження - системний, систематизація, історичний метод, аналітичний, логічний аналіз, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, емпіричний, узагальнення, екстраполяція, та

ін. Також, в процесі дослідження застосовувалися аналіз друкованих видань, метод логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, аналіз і узагальнення інформації з мережі Інтернет та ін.

Ступінь наукової розробки теми. Дослідженню аналізу методологічних принципів формування кадрового забезпечення присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики: Л. Головкова, Н. Дацій, І. Кириленко, В. Москаленко, Ю. Наумко, Н. Померанцева, М. Сичевський, А. Сухоставець, В. Тебенко, С. Турчина. Також розгляду значення, ролі кадрового потенціалу та проблемам його управління у своїх працях приділяли увагу також такі вітчизняні вчені, як О. Федоніна, А.Кібанова, Н.Беляцький, Л.Балабанова, В. Слинькова та інші.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Крайник, О.Постол, О.Богуславська, Т.Сергієнко, О.Венгер та ін. Поряд з цим, необхідно констатувати, що проблема пошуку і відбору персоналу підприємства ще не стали об'єктом спеціального наукового дослідження. На особливу увагу заслуговують питання, які пов'язані зі створенням комплексного методологічного підходу щодо оптимізації процесів пошуку і відбору персоналу в організації.

Теоретичне значення дипломної роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно як відбору так і найма робітників. Основні теоретичні положення та висновки, своєрідне концептуальне усвідомлення сучасних стосовно відбору та прийняття персоналу, можуть бути використаними для подальшої розробки цієї надзвичайно актуальної та цікавої проблематики сьогодення.

Практичне значення одержаних результатів. Загальна гуманістична спрямованість дипломної роботи привертає увагу до необхідності ефективної

оптимізації удосконалення найму, оцінки відбору та прийняття персоналу в ринкових умовах на основі сучасних методів керівництва з врахуванням закономірностей розвитку кадрової політики.

Апробація результатів. Апробація результатів кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення на наступних конференціях:

1. Білий З., Венгер О. Механізми удосконалення системи набору і відбору персоналу в сучасних умовах *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року* / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с. С. 586-588.

2. Білий З.Ф., Венгер О.М. Сучасні системи набору і відбору персоналу на підприємстві. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С. 90-91

Структура кваліфікаційної роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 121 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку літератури у кількості 73 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УДОСКОНАЛЕННЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Теоретичні засади набору та відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах

Розглядаючи теоретичні засади найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, зазначимо, що класичний підхід до управління персоналом характеризувався відношенням до людей, як до "гвинтиків" у загальному процесі виробництва, орієнтацією на авторитарний стиль керівництва, вимагання безумовного виконання вимог, прагненням мінімізувати затрати на приваблення робітників, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань, використанням переважно грошових стимулів індивідуальною організацією праці та його жорстокою регламентацією, зосередженістю кадрових служб виключно на "паперовій роботі", яка не виходить за рамки фіксації процесів найму, переміщення та звільнення, планування потреб у кадрах у відповідності до завдань виробничих планів. Все керування в таких умовах зосереджено у відділі кадрів та націлено на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей в потрібному місці у потрібний час та звільнення від непотрібних.

Однією з центральних функцій управління є залучення і відбір кадрів, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, що є в розпорядженні організації, і саме від людей в кінцевому рахунку залежить її економічні показники і конкурентоспроможність. Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Стратегія залучення персоналу

у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії [61, с. 37].

Прийняття рішення, стосовно питання набору персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів попри всі посади і фахи, з яких організація надалі відбирає найбільш підхожих нею працівників. Ця робота виробляється буквально з усіх спеціальностей – конторським, виробничим, технічним, адміністративним. Необхідний роботи вистачить по набору в значною мірою визначається різницею між готівкової робочої силою і майбутньої потреби у ній. У цьому враховує й такі чинники, як за рахунок пенсій, плинність, звільнення через відкликання закінченням терміну договору найму, розширення сфери діяльності організації.

Процес пошуку необхідних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. В процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховується специфіка організації. Головна ціль відбору — набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. Організації самі визначають модель прийому на роботу, але майже всі спираються на конкурсний відбір кандидатів на посаду, використовуючи або традиційний підбір, або повну, або скорочену схему оцінки і відбору кандидатів на посаду, що більш докладно розглянуто нижче [14. с. 34].

В ринкових умовах, набір персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників. Ця робота має проводитися буквально за всіма спеціальностями - конторськими, виробничими, технічними, адміністративними. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації.

Процеси набору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться набір кандидатів. Часто керівники основну увагу звертають на фінансові, виробничі питання, питання матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації за всіма цими напрямками. Помилки при підборі персоналу - особливо коли мова йде про відбір кандидатів на керівні посади - занадто дорого коштують організації. Втрати організації від прийняття хибних рішень, аварій, травматизму і шлюбу - це лише частина тих витрат, які доводиться нести в результаті незадовільної роботи з відбору нових працівників [22, с.285].

Також, зазначимо, що ефективний процес відбору завжди вимагає участі в ньому керівників тих підрозділів, для яких набираються нові працівники. Тут необхідне знання основних принципів і процедур, використовуваних при відборі кадрів, і володіння потрібними для цього навичками. Особливо це актуально для невеликих організацій, де набір кадрів здійснюється в основному першим керівником або керівниками підрозділів. Перш ніж почати відбір співробітників поза організацією, адміністрації варто запропонувати своїм працівникам знайти кандидатів серед знайомих або родичів, що бажають подати заяву про прийом на роботу.

Альтернативою найманню нових працівників може бути понаднормова робота, коли організації необхідно збільшити обсяг продукції, що випускається. При цьому відпадає необхідність у додаткових витратах на наймання й прийом на роботу нових працівників. А сама понаднормова робота може забезпечити наявних працівників додатковим доходом, хоча тут виникають проблеми втоми, збільшення виробничого травматизму. Тривалі або приватні понаднормові роботи приводять до росту витрат на персонал і зниженню продуктивності праці [24, с. 122].

Для задоволення потреб організації в тимчасовому найманні існують спеціальні агентства. Тимчасовий працівник, що володіє необхідними для

даної посади навичками, може виконувати особливі завдання. Перевага, що дає використання тимчасових працівників, полягає в тому, що організації не доводиться виплачувати їм премії, навчати їх, забезпечувати компенсаціями й піклуватися про наступне просування по службі. Тимчасового працівника можна як прийняти, так і звільнити в будь-який час залежно від вимог виконуваної їм роботи. Недоліком тимчасових працівників є те, що вони звичайно не знають специфіки роботи організації, що заважає ефективній діяльності організації. Звертання до спеціалізованих організацій, що займається залученням, найманням, підготовкою персоналу, аналогічно тимчасових працівників, але в цьому випадку працівники не є тимчасовими [30, с. 342].

Одним з найпоширеніших методів пошуку працівників, за часів СРСР, були оголошення. Їх клеїли повсюди: на дверях продуктових магазинів, біля заводських прохідних, на стовпах і на спеціально відведених стендах. На оголошення у стилі "Потрібні..." можна натрапити й тепер. Беляєв стверджує, що друкованих носіїв інформації, розміщення оголошень про вакансії в яких забезпечує віддачу, не так уже й багато: одна, щонайбільше дві газети в кожному місті України, крім Києва. Здебільшого, розміщуючи оголошення, керівники підприємств орієнтуються на спеціалізовані рекрутингові видання, що, між іншим, не завжди є виправданим. На оголошення в останньому відгукнулися близько десяти претендентів, з яких тільки одного було допущено до співбесіди. На оголошення в ІТ-виданні - лише три кандидати, але їхній професійний рівень був значно вищим [1, с. 38-39].

Водночас пошук працівників через ЗМІ має один принциповий недолік — є ризик, що на підприємство посиплеться шквал телефонних дзвінків і резюме. А тому вирішувати кадрові проблеми своїми силами експерти рекомендують фірмам, в організаційній структурі яких є HR-підрозділ. В іншому разі доцільно зіставити непрямі збитки (втрата часу на аналіз резюме) та витрати на послуги рекрутингової компанії [4, с. 184-186].

Проводячи пошук і відбір кадрів спочатку необхідно сформулювати вимоги до кандидата на заняття вакансії. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, в якому описані основні функції працівника, які має виконувати працівник на даній посаді. Для того щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато організацій створюють документи, які характеризують працівника для успішної роботи на даній посаді — кваліфікаційні карти та карти компетенції. Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера тощо), якими повинен володіти претендент. Але цей метод акцентує увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, не зважаючи на особисті характеристики і потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального співробітника) дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу працівника відділу людських ресурсів. Карта компетенції включає особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення [34, с. 21].

Визначивши вимоги до кандидатів, відділ людських ресурсів (кадрів) переходить до наступного етапу — залучення кандидатів. Головне обмеження на цьому етапі — бюджет, який організація може визначити на відбір кандидатів.

В ринкових умовах, набір персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників. Ця робота має проводитися буквально за всіма спеціальностями - конторськими, виробничими, технічними, адміністративними. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію,

плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації.

Для залучення кандидатів організація може використовувати ряд методів:

1. Пошук усередині організації.

З цією метою вивіщують інформаційні листки в організації, пропонують керівникам підрозділів висунути кандидатів, аналізують особисті справи з метою підбору працівників з необхідними характеристиками. Крім того, можуть використовувати зміни в організації роботи, введення понадурочних, перенесення відпусток, багатозмінний режим роботи.

2. Підбір за допомогою працівників організації: серед родичів і знайомих працівників фірми. Цей метод має низькі витрати, але його недоліки в тому, що рядові працівники не є професіоналами у наборі персоналу і не об'єктивні у відношенні до близьких їм людей.

3. Самопроявлення кандидата. Організація отримує листи, телефонні дзвінки від зайнятих пошуками роботи. Підтримка такої бази даних є недорогою і дозволяє мати під рукою значний резерв кандидатів.

4. Об'яви в засобах масової інформації: на телебаченні, радіо, в пресі. Перевага даного методу — широкий об'єкт інформації при низьких витратах. Недолік: досить великий наплив кандидатів, більшість з яких не будуть мати необхідних характеристик.

5. Виїзд в інститути та інші навчальні заклади. Таким чином організації підбирають собі молодих спеціалістів.

6. Державні центри зайнятості, які мають базу даних, можуть направляти безробітних по заявках підприємств і організацій, організовувати їх навчання згідно з потребами замовника.

7. Приватні агентства з підбору персоналу, які забезпечують досить високу якість кандидатів, але фірми несуть великі витрати по сплаті даних послуг [42, с. 34].

Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити висновок: не існує одного оптимального методу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Підбір кандидатів є основною операцією для наступного відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу залежить від традицій і особливостей організацій. Підбір кандидатів включає первинний відбір, співбесіду з працівниками відбору людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіду з керівниками підрозділу, іспит, рішення про найм. Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їхньої відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Основна ціль первинного відбору - відсів тих, хто не володіє мінімальним набором необхідних якостей для одержання вакантної посади.

На думку В. Весніна, необхідність залучення персоналу на практиці передбачає:

- 1) розробку стратегії залучення, що забезпечує узгодження відповідних заходів із загальною організаційною стратегією;
- 2) вибір варіанта залучення (час, канали, ринки праці);
- 3) визначення переліку вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів, методів роботи з претендентами;
- 4) установа рівня оплати праці, способів мотивації і перспектив службового зростання;
- 5) здійснення практичних дій із залучення персоналу [27, с.74].

Найбільш поширеними на сучасному етапі методами набору персоналу є аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку. Аналіз анкетних даних має на увазі, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу для успішного виконання визначених виробничих функцій. Це дуже простий, дешевий і достатньо ефективний метод первинного відбору у випадку, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані посади (оператор станків з програмним управлінням, викладач

іноземної мови). В той же час цей метод досить приблизний щодо оцінки потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його теперішній стан і можливість до професійного розвитку.

Більш точно визначити сьогоdnішній стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна з допомогою спеціальних тестів. В американських схемах по відборі персоналу використовують три обов'язкові вимоги для тестів відповідності:

- аналіз робочого процесу повинен виявити стиль роботи кандидата і ті константи, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи;
- тест повинен виміряти одну з цих констант;
- необхідно довести, що дана риса характеру кандидата дійсно пов'язана з якістю роботи і важлива для роботи на даній посаді [51, с. 234].

Тестування має все більшу популярність серед провідних організацій розвинених країн, його використовують не тільки корпорації, але і державні установи, університети, громадські організації. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоdnішнього стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору - великі витрати, умовність, обмеженість тестів, які не дають повного уявлення про кандидата. Тому використовують, як правило, кілька видів тестів повнішої оцінки кандидата.

Таким чином, при всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, підбір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками. Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45-60 років найбільш ефективно виконують роботи, які вимагають певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості й самостійності міркування.

Також, зазначимо, що альтернативою найманню нових працівників може бути понаднормова робота, коли організації необхідно збільшити обсяг продукції, яка випускається. При цьому відпадає необхідність у додаткових витратах на наймання і прийом на роботу нових працівників. Понаднормова робота може забезпечити наявних працівників додатковим доходом, хоча тут виникають проблеми в тому, збільшення випадків виробничого травматизму. Тривалі або часті понаднормові роботи призводять до зростання витрат на персонал і зниження продуктивності праці.

1.2 Понятійно - категоріальний апарат набору та відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах

В останні роки в науковій літературі з менеджменту та в управлінській практиці широко використовується достатня кількість термінів, що відображають процес найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблем кадрової політики і підходи до їх вирішення. Розглянемо більш докладно поняття найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу.

Наймання на роботу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу[61, с. 34].

Відбір - це виділення кого-небудь із загального числа. Звідси і вирази: "відбір кандидатів на вакантну посаду", "відбір співробітників для просування по службі" і т.п. При відборі ж порівнюються ділові та інші якості працівника з вимогами робочого місця [65, с.35].

За А.Кибановим, відбір персоналу - частина процесу найма персоналу, пов'язана з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на дану посаду [9, с. 34].

Відбір кадрів - у кадровій роботі - частина процесу найму персоналу, пов'язана з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, що претендують на цю посаду. Для відбору кадрів використовуються відбіркова співбесіда, тестування, послуги центрів оцінки та інші методи [29, с. 123].

В залежності від обставин, об'єктивне рішення про вибір, може ґрунтуватися на професійній освіті кандидата, рівні його трудових умінь і навичок, досвіді попередньої роботи, особистих людських якостях. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжособистісних, міжфірмових та міжрегіональних відносин, а також психологічна сумісність кандидата з вищестоящими начальниками і з його підлеглими. Відбір кадрів можна розглядати як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів [31 с. 58].

Відбір персоналу можна розглядати як механізм реального залучення персоналу, сутність якого полягає у виборі із загального числа кандидатів найбільш підходящих працівників з урахуванням їх придатності та індивідуальних характеристик. В основі відбору персоналу лежить порівняння профілю вимог конкретного робочого місця (посади) і характеристик (професійних і особистісних властивостей) кандидата, що відображають його придатність до заняття даного робочого місця.

Таким чином, наймання персоналу - це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець - знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу запропонованих до виконавця вимог, а працівник - одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але

і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу у [38, с.79].

За В. Весніним, процес налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукати їх можливого подальшого співробітництва, називається вербуванням персоналу, тобто це розповсюдження в зовнішньому середовищі (тобто за межами фірми) інформації про пропоновані фірмою послуги і про вимоги, що пред'являються нею, стосовно відповідного виду діяльності з метою спонукати потенційних найманих робітників почати переговори з фірмою з приводу найму на роботу.

Безпосереднє вербування співробітників відбувається в навчальних закладах (перевагою тут є те, що кандидати "не зіпсовані" і їх не потрібно "ламати", достатньо лише створити сприятливі умови для росту). С. Шекшня відзначає, що виїзд у навчальні заклади, як правило, передбачає виступ вищих керівників, що представляють організацію, показ відеофільмів, демонстрацію продукції, відповіді на питання студентів [46, с. 85]. Після презентації організації її представники проводять співбесіди з учнями, що виявили інтерес, з метою оцінити потенційні можливості їх роботи в організації. Цей метод є дуже результативним для залучення певного типу кандидатів молодих фахівців. Якщо підприємство вирішує зайнятися заміщенням вакантної посади, наступним їхнім кроком стає розробка списку претендентів.

Зазвичай в переважній більшості керівництво використовуватиме один або декілька варіантів вербування, а саме: зовнішні та внутрішні джерела набору персоналу [26, с. 55]. Під зовнішніми розуміють такі джерела, за допомогою яких ведеться пошук персоналу поза організацією, а під внутрішніми - коли використовуються резерви самої організації. До засобів зовнішнього набору належать: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств із працевлаштування і до фірм, що поставляють керівні кадри, виїзд вербувальників в інститути й

інші навчальні заклади і т.ін. Деякі організації запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії. Розглянемо більш докладно зовнішні джерела залучення персоналу [56, с. 215].

До зовнішніх джерел підбору персоналу належить уся кількість людей, які здатні працювати в організації, але не працюють у ній на даний момент. Серед них можуть бути як люди, з якими керівники організації і працівники служби персоналу раніше зустрічалися з питання працевлаштування (із так званого списку очікування), так і фахівці, з якими подібні зустрічі ще мають відбутись.

Більшість організацій воліє проводити набір переважно всередині. Просування службовими шаблонами своїх працівників обходиться дешевше. З іншого боку, це підвищує їхнє зацікавлення справою, покращує моральний клімат та підсилюють прихильність працівників до фірми. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що й працівники вірять у існування залежності їх службового зростання знизилися від ступеня ефективності їх роботи, вони будуть зацікавлені у більш продуктивному праці. Можливим недоліком підходу до розв'язання проблеми виключно з допомогою внутрішніх резервів і те, що у організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може спричинити до застою.

Але кожен з цих засобів як внутрішніх, так і зовнішніх джерел має свої переваги та недоліки. Тож, зазначимо, що викладені вище аспектів внутрішнього наймання персоналу дозволяють усунути деякі недоліки залучення кандидатів усередині організації [72, с. 52]. По суті, при такій класифікації джерел набору персоналу можна отримати відповідь на питання: чи залучаються до організації нові люди, люди "зі сторони", тобто чи має місце притік "свіжої крові" в організацію або вакансії, що відкрилися заповнюються "своїми" співробітниками, тобто членами власної організації [32, с. 44]. Джерела можна класифікувати за витратами ресурсів організації, а саме: на

мало- і сильно-затратні. І, насамперед, за часом пошуку - на коротко-і довгострокові або за рівнем фінансових витрат - на дешеві і дорогі, і т.д.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

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 [67, с.334].

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Як елемент управління поточною діяльністю, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації розглядається оцінка персоналу. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим

мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. 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 [75, с.24].

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну - покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності - поточну і перспективну.

Визначення категорії "оцінка персоналу" розглядається як цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини-професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, атому потребують оцінки. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам

організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства.

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності
- раціоналізувати методи роботи з персоналом [71, с. 276].

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Розстановка персоналу - раціональний розподіл персоналу по конкретних робочих місцях, що відповідає вимогам організації як цілого. Тут основним моментом є співвідношення прийнятих працівників і конкретних робочих місць за умови дотримання правила сумісності ролей в організації, тобто визначення діяльності співробітників в даних ролях з урахуванням впливу інших ролей.

Після завершення етапу розстановки персоналу по робочих місцях, тобто комплектування або поповнення персоналу організації, фахівці по роботі з персоналом починають будувати свою діяльність, орієнтуючись на працівників, офіційно включених до складу даної організації, переслідуючи при цьому дві основні мети:

- 1) формування колективу організації, його стабілізація і розвиток;
- 2) створення резерву на заміщення посад, планування кар'єри працівників та їх навчання [58, с. 122].

Розстановка кадрів полягає в раціональному розподілі складу кадрів по структурних підрозділах організації. Вона повинна здійснюватися з урахуванням специфіки виробництва, відповідності психофізіологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому переслідуються дві мети:

- формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів;
- перспективність розстановки кадрів, сприяє їхньому росту.

При розстановці кадрів необхідно дотримання наступних принципів:

- відповідності;
- перспективності;
- змінюваності [44, с. 123].

Принцип відповідності означає відповідність моральних та ділових якостей претендентів вимогам керівних посад, які заміщаються. У застосуванні принципу перспективності повинно враховуватися декілька умов: встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення

тривалості періоду роботи на одній посаді, на одній і тій же ділянці роботи; можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації; стан здоров'я.

Якщо працівник в ході ротації змінює кілька робочих місць, що відносяться до кола споріднених спеціальностей, то при цьому формується фахівець з глибоким і всебічним знанням будь-якої однієї ділянки виробництва, здатний ефективно брати участь у трудовій кооперації зі своїми колегами [35, с. 61]. Переведення працівника на нові робочі місця може відбуватися протягом всього його трудового життя, однак з часом цей процес сповільнюється. Самий інтенсивний період ротації - перший період зайнятості працівника, обмежений моментом, коли він перестає адаптуватися і ефективно навчатися, досягає максимального рівня компетентності і, нарешті, може знайти справжнє місце для застосування своїх здібностей.

Внутрішньо-організаційну мобільність персоналу слід поєднувати з певним ступенем стабільності робочих місць, що є необхідною умовою зростання продуктивності при використанні нової капіталомісткої техніки і підвищенні вимог до якості продукції [37, с. 73].

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що одним з основних етапів управління людськими ресурсами є набір кандидатів та їх відбір. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи, залежить уся наступна діяльність підприємства. Щодо оцінки персоналу, то оцінка полягає у визначенні того, якою мірою кадри досягають очікуваних результатів в роботі та чи відповідають вимогам підприємства.

Отже, одна з основних проблем при підборі персоналу пов'язана з бажанням тих хто наймає "вигідніше продати" свою компанію. Роботодавець може, як завищити позитивні моменти, так і занизити труднощі роботи на підприємстві. В результаті у потенційного кандидата виникатимуть необґрунтовані очікування. Дослідження свідчать, що виникнення такого роду очікувань при найманні веде до зростання незадоволеності і збільшення плинності кадрів. Тому саме, грамотний вибір може допомогти збільшити

продуктивність, прибуток і підвищити "бойовий дух" працівників. Наслідками неправильного вибору є велика плинність персоналу, недостатня компетенція працівників. Якщо ви вибрали не ту людину, вам доведеться знову витратити гроші на пошук нових людей. Це може істотно збільшити витрати будь-якої організації.

1.3 Зарубіжний досвід набору та відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах

У сучасних умовах менеджмент можна охарактеризувати як складне явище, яке відображається практично на всіх сторонах життя суспільства. Існують численні теорії організації і управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатися як універсальна. Проте у всьому різноманітті існуючих підходів існує єдина єднальна ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина [19, с. 107].

На зарубіжних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і поширення цієї концепції, яка одержала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося на найважливішу тенденцію, що перебуває у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління ("стабільність, економічність, контроль") до нових – "партнерство, гуманізація, екологічність";
- поширенням підприємницького управління [25, с. 16].

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі і до найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, змінилося. Відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить

довготривалий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (в першу чергу, пов'язаного з управлінською діяльністю).

У США інтенсивно розробляються наступні напрямки з питань управління людськими ресурсами:

- підхід до управління людськими ресурсами, залежний від випадкових чинників зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;

- нові напрямки по управлінню людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами по відбору, підготовці, підвищенню кваліфікації і вдосконаленню оплати праці. Подібні тенденції можна відзначити і в роботі європейських компаній [19, с.208].

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці дійшли висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи підприємств є підвищена увага до найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві і методів управління кадрами їх спільною діяльністю в умовах високоавтоматизованих технологій.

Тому можна виділити основні концепції найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
- координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;

- необхідне спільне рішення проблем колективом. Велику роль грає взаємозв'язок стратегії управління персоналом із стратегією розвитку організації [40, с. 43].

Залежно від стратегії розвитку підприємства, її особливостей і статусу розрізняються і методи роботи з найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві. Тому дуже багато що залежить від високоефективного розвитку служб управління людськими ресурсами.

У своєму формуванні кадрові служби пройшли певні етапи, з яких виділяють три основних:

- 1890-1920 рр. - період, що характеризується різким збільшенням чисельності промислових робітників, малим досвідом досліджень процесу праці, низькою кваліфікацією співробітників кадрових відділів;
- з початку 30-х років - період створення різних соціальних програм, збільшення впливу "філософії людських відносин" при незначному зв'язку працівників соціально-психологічних служб фірм з лінійними керівниками;
- з 60-х років - період, коли людський чинник почав набувати все більшого значення. Саме тому ті компанії, які раніше інших зробили ставку на першочергову увагу до людських ресурсів, почали ефективніше працювати і заклали раніше інших міцний фундамент свого добробуту [43, с. 324].

Німецький дослідник І.Хентце, визначив, наступний склад функціональних блоків з управління персоналом, завдання яких є першочерговими для кадрових служб, тобто найм, оцінка, відбір та прийняття персоналу на підприємстві.

Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позицій її керівництва.

Слід виділити також наступні особливості найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, які стають все більш універсальними і застосовними в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультаційних і посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;
- делегування повноважень і відповідальності по виконанню функцій управління персоналом;
- інтернаціоналізація управління персоналом, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств,

державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом [57, с. 60].

У США кадрові служби підприємств є досить великими підрозділами. Як правило, друга особа компанії – віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури підприємств. Як бачимо, основні функції управління людськими ресурсами представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, роду її діяльності і інших чинників.

У Німеччині у середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів в загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрямки кадрової політики:

- вдосконалення оплати праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі.

Кадрові служби компаній Німеччини виконують наступні функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [16, с. 212]. Таким чином, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший у порівнянні з аналогічними фірмами США.

Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. В японському управлінні персоналом набрали силу нові тенденції, дуже важливий при цьому склад співробітників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, яка публікує оголошення про наявність вакантних місць у

тій або іншій фірмі. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в області обчислювальної техніки, знання іноземної мови.

Так, у Німеччині переважна більшість кандидатів на посаду керівника мають необхідну підготовку, в тому числі й юридичну. Потрібен також досвід роботи з кадрами протягом ряду років. Кандидати повинні мати наступні якості:

- вміння здійснювати контакти;
- мистецтво спілкування;
- здатність добиватися наміченого;
- компетентність;
- творче начало;
- організаторські здібності;
- аналітичне мислення [20, с. 35].

Має значення і вік. Вважають, що найбільш переважний вік для управління службами персоналу - від 32 до 40 років. Найбільшу потребу у фахівцях-кадровиках за кордоном відчувають підприємства промисловості.

Тож, служби управління персоналом грають найважливішу роль в управлінні підприємствами. Серед їх основних завдань – робота з керівниками різних рівнів, їх підготовка окремо від інших фахівців. Але основні принципи роботи з фахівцями і менеджерами, так само як і з іншими кадрами, є універсальними.

Велику увагу за кордоном приділяють підготовці управлінського персоналу. Досвід промислово розвинених країн свідчить, що для впровадження гнучких автоматизованих виробництв необхідний додатковий об'єм знань як для інженерів, так і для менеджерів. Таку підготовку можна отримати тільки в процесі навчання у вищих і середніх спеціальних учбових закладах і учбових центрах. При цьому постійно відчувається гострий брак висококваліфікованих фахівців, у тому числі і у сфері управління. Однією з основних причин цього є постійне підвищення вимог до їх компетенції.

Фахівці визначають компетентність як сукупність наступних чинників:

- знань як результату освіти особистості;
- навиків як результату досвіду роботи і навчання;
- способів спілкування як уміння працювати з людьми [23, с. 546].

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, відповідно до концепції безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, що дає людині можливість вчитися впродовж всього життя за принципом: цінна будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Висуваються також вимоги з розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом всього його життя, а не їх концентрації в певний період згідно з традиційною логічною послідовністю.

Наприклад, у США підготовкою менеджерів займаються близько 1500 вузів. У 1985 р. було витрачено 60 млрд. дол. на всі форми навчання менеджменту, зокрема 13 млрд. дол. – на підвищення кваліфікації менеджерів [17, с. 214].

Підготовці і перепідготовці менеджерів на підприємствах США, Європи і Японії надається дуже велике значення. Окрім навчання у вузах за кордоном широко розвинена система навчання на підприємствах. Практично кожна компанія має свою власну систему підготовки і перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання йде безперервно. Підприємства використовують колосальні суми на навчання і перепідготовку.

Японські підприємства витрачають на навчання з розрахунку на одного зайнятого в 3-4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у фірмах є концепція "гнучкого працівника", мета якої – відбір і підготовка працівника не за одною, а за 2-3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації впродовж всього життя.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, пов'язаних з оновленням знань. Вважається, що перепідготувати працівників дешевше, ніж замінити їх. Але тут виникає проблема існування механізму постійного

підвищення кваліфікації всіх зайнятих в процесі переходу від одного набору необхідних знань і навиків до іншого. Як відзначають фахівці, великим недоліком програм навчання є відсутність у них економічних знань. Переважна більшість працівників на американських підприємствах не розуміють суть економічних систем. Вони не завжди усвідомлюють, яким чином підвищення продуктивності праці, якості і конкурентоспроможності продукції може робити вплив на їх власний рівень життя і гарантію зайнятості.

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів:

- США існує близько 150 короткострокових курсів при школах бізнесу і університетах, які навчають за рік до 10 тис. чол.; вони розраховані в основному на 2-3 тижні навчання, хоча іноді - і до двох років. Витрати оплачуються фірмами і складають приблизно 16 млрд. дол. за рік.
- Вечірні курси оплачуються також за рахунок підприємств і спрямовані на навчання вищого і середнього управлінського персоналу.
- Американська асоціація менеджерів проводить щорічно понад 2000 семінарів і курсів, на яких навчаються до 100 тис. менеджерів нижчої і середньої ланки.
- Внутрішні курси підвищення кваліфікації менеджерів для нижчого і середнього рівнів управління мають 200 великих і середніх фірм.
- Центри підвищення кваліфікації при коледжах і університетах мають понад 400 фірм, де проводиться спеціалізована підготовка за програмами, розробленими фірмами-замовниками.
- Перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних господарських ситуацій.
- Вечірня школа американського інституту світової торгівлі проводить до 45 курсів у своїх трьох центрах; заняття проводяться 1-2 рази на тиждень, всього від 3 до 15 занять, при цьому вартість навчання коливається від 80 до 500 дол. за курс [17, 216].

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, які проводять тренінг і здійснюють консультування;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Багато теоретиків і практики бізнесу передбачають наростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки протягом останніх 30 років набір читаних курсів і зміст програм змінювалися незначним чином. Висока кваліфікація менеджерів необхідна для успішної роботи, але далеко не достатня. Програми підготовки в області психології дозволяють засвоїти навички формування згуртованих груп. Загострення конкурентної боротьби вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки явищ, скільки постійного націлювання на пошук нових нестандартних шляхів рішення безпрецедентних задач. Ці навички можна охарактеризувати як підприємництво. Останнім часом зростає попит на підприємців. Для цього необхідні нові програми.

Велике значення мають методи навчання. Серед найбільш перспективних відзначають такі, як моделювання, ролеві ігри, семінари. Традиційні ж методи поступово втрачають свою значущість. Безумовно, перелік методів навчання не вичерпується наведеними в таблиці, оскільки практично кожне зарубіжне підприємство має свою систему підготовки і свої специфічні методи.

Але, не дивлячись на існуючу множину методик, фахівці єдині в тому, що основна увага повинна приділятися оцінці зовнішніх дій, інтеграції основної діяльності з побічними явищами. Все це веде до посилення лідируючої ролі менеджерів у всіх аспектах і на всіх рівнях. Від них потрібне вміння надихати своїх підлеглих і мобілізувати їх енергію для вирішення загальних завдань. Виходячи з цього розглядаються три концепції підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів:

1) фрагментарний підхід, що не вимагає інвестицій, не пов'язаний з метою конкретних організацій, дає базову підготовку в центрах тренінгу; він визнається фахівцями безперспективним;

2) формалізований підхід, що розглядає підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів як частину кар'єри менеджера; він поєднується з ресурсними потребами фірми і особистими устремліннями. Основою є базові знання і спеціальні курси з розвитку окремих умінь ;

3) цільовий підхід, що розглядається як безперервне навчання для вирішення завдань [28, с. 124].

Як вже було відмічено, підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів тісно пов'язані зі стратегією компанії і індивідуальними цілями навченого. Вони реалізуються за допомогою курсів по вибору, жорстко пов'язаних з характером виконуваної роботи. Окрім процесів навчання важливу роль у роботі з менеджерами грає політика фірми по відношенню до вже працюючих. Також, велике значення у роботі кадрових служб за кордоном відіграє набір і адаптація працівників. Набір і адаптація нових працівників має велике значення в діяльності крупних зарубіжних компаній, оскільки саме на цьому етапі формується їх кадровий потенціал. При цьому існує проблема оптимального співвідношення кількості нових співробітників і тих, які вже працюють в компанії. Тому процес набору і відбору кадрів є досить складним і трудомістким.

Робота з молодими фахівцями, її форми і методи багато в чому залежать від організаційної структури фірми і специфіки виробництва. Наприклад, в одній з автомобільних компаній Японії при зарахуванні випускників Токійського університету в штат вирішальне значення мають їх здібності у області збуту і інтелект. Поступивши на роботу, молодий менеджер проходить короткий курс навчання із загальних питань управління. Прослуховує двотижневий курс ввідних лекцій і тижневий курс з технічного обслуговування, він проходить місячну практику в конструкторському бюро,

потім протягом місяця працює у виробничому відділі. У розпорядження молодого фахівця надається штат з 5 співробітників і 2 секретарів.

Приймаючи на роботу менеджерів в одну із сталеливарних японських компаній, враховують їх організаторські здібності, рекомендації університетського клубу, престиж університету. Новий співробітник за рік проходить курс інтенсивної технічної підготовки на одному із заводів компанії, де навчається проведенню аналізу технологічних процесів, систем бухгалтерського обліку і т.д. Наставник, стаж роботи в компанії якого не менше трьох років, несе повну відповідальність за рівень підготовки молодих фахівців і є консультантом зі всіх виробничих питань.

Протягом п'яти тижнів діяльність молодого фахівця контролюється керівником підрозділу, і ефективність його праці служить підставою для складання службових рекомендацій. При цьому основна мета - надання управлінцям можливості вивчити механізм удосконалення організаційної структури і стратегії розвитку компанії, а також усвідомити свої функції посередника між рядовими співробітниками і вищим керівництвом. Оцінка результатів праці менеджера проводиться з урахуванням рівня кваліфікації його підлеглих. Дуже велику увагу в зарубіжних компаніях приділяють процесу адаптації нових співробітників. Зарубіжні фахівці визначають її як взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому "впрацьовуванні" співробітника в нову професійну, соціальну і організаційно-економічну сферу праці. При цьому виділяють наступні аспекти адаптації:

- психофізіологічний – пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;
- соціально-психологічний – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків;
- професійний – поступове доопрацювання трудових здібностей;
- організаційний – освоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділів в загальній організаційній структурі, а також розуміння

особливостей організаційного і економічного механізму управління фірмою [18, с.221].

Безумовно, всі організації прагнуть скоротити період адаптації нових співробітників. Основним заходом, сприяючим цьому, є організація стажування студентів. Так, ряд підприємств Франції, що розробили в цій області певну політику, дістає можливість виявити найбільш здібних студентів, маючи на увазі надання їм надалі роботи на підприємстві, ознайомлення майбутнього студента з реальним життям фірми і прищеплювання йому певних навиків. Ці підприємства підтримують зв'язки зі стажистами впродовж всього періоду навчання, а фахівці з персоналу цих фірм необхідною умовою ефективного використання стажистів на підприємстві вважають встановлення постійних контактів між підприємством і учбовими закладами.

Динамічний розвиток економіки з кінця 70-х років ХХ ст. привело до впровадження на зарубіжних підприємствах нових систем атестації, внаслідок чого вона стала складним комплексним завданням, яке потрібно вирішувати з урахуванням сильних і слабких сторін кожної людини. Ці сторони виявляються за допомогою таких методів: анкетування; бесід; тестування; опитувань; оцінки потенціалу співробітників; семінарів.

Найбільш важливими характеристиками працівника управління вважають його розумові здібності, здатність працювати в колективі, бажання і можливість виконувати виробничі завдання, а також загальні риси вдачі. В ході атестації оцінюються здібності працівника – професійні, соціальні, творчі, – а досвід і знання оцінюються з урахуванням загальної і спеціальної освіти, стажу роботи. Разом з оцінкою загальних і ділових якостей всього більшого поширення набувають комплексні оцінки праці працівників. Виділяють, як правило, вісім основних характеристик: назва виду праці, що вивчається; найменування підрозділу; географічне місцезнаходження; ставка заробітної плати; основне цільове призначення роботи; безпосередня підлеглисть; коло підлеглих; перелік посадових інструкцій [19, с.223].

Великі підприємства, також, користуються послугами великих консультативних фірм при оцінці якостей співробітників. На фірмах США широко використовується метод психологічного аналізу із застосуванням графології, фізіогноміки та інших нетрадиційних методів оцінки особових характеристик людини. В японських корпораціях при підборі кандидатів на вакантні посади використовують наступні методи:

- вивчення біографії;
- дані особистої справи;
- експертні оцінки у формі анкет;
- виконання письмових завдань;
- усні іспити (співбесіда, інтерв'ю, групові дискусії) [39, с. 87].

Таким чином, результати атестації працівників, у тому числі і їх праці, лягають в основу прогнозу їх подальшого використання, що знаходить вираз в плануванні ділової кар'єри керівників. За кордоном виділяють значні кошти на навчання фахівців як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих компаній. Причиною цього є постійне посилювання кваліфікаційних вимог до керівників унаслідок постійно змінного стану зовнішнього середовища й ускладнення умов сучасних виробництв. В той же час, не дивлячись на значні інвестиції, відзначають недостатність підготовки фахівців у вузах, у тому числі і в приватних, їх відірваність від реальних процесів у господарській діяльності компаній. Одним з виходів з цієї ситуації є організація стажувань, цільовий характер підготовки конкретного фахівця для конкретного підприємства. Фахівці також відзначають недостатність учбових програм, їх швидке старіння. Організація просування менеджерів, як правило, здійснюється шляхом планування і управління кар'єрою на підставі досягнутих результатів роботи. При цьому велике значення мають форми стимулювання, які розрізняються залежно від конкретної компанії. Що стосується України, то процес упровадження досвіду роботи з керівними кадрами ускладнюється на даному етапі декількома специфічними чинниками: перехідним станом економіки України, впровадженням нових форм

господарювання і пов'язаною з цим нестабільністю економічного і політичного життя; складним фінансовим становищем більшості підприємств України; відсутністю добре розроблених програм навчання у сфері освіти; недостатньою професійною компетентністю керівників, в першу чергу співробітників кадрових служб, яка виражається в нездатності психологічної перебудови до оволодіння новими методами управління та ін. Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств чревате значним негативним ефектом - як економічним, так і психологічним. Але деякі методи заслуговують пильної уваги і частково можуть застосовуватися на практиці.

Висновки до першого розділу

Підводячи підсумок першого розділу даної дипломної роботи зазначимо, що:

1. Розглянувши теоретичні засади найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, зазначимо, що наймання кадрів є вихідним етапом в процесі управління персоналом на підприємстві. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

2. Дослідивши понятійно-категоріальний апарат найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, зазначимо, що приймання на роботу - це ряд дій, які здійснює підприємство для залучення кандидатів, що мають якості, необхідні для досягнення її цілей. При наборі персоналу наймачі мають справу з людьми, що прагнуть реалізувати свої цілі, обираючи те чи інше підприємство. Разом з тим, менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, залучаючи певного кандидата. До того ж, треба мати на увазі, що люди шукають не просто яку-небудь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може

мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для підприємства в цілому.

3. Вивчивши зарубіжний досвід найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на підприємстві, зазначимо, що для того, щоб створити дієву систему найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу, розробити власну філософію, слід виходити з досвіду провідних світових компаній та зарубіжного досвіду країн, а крім того накопичувати власний досвід роботи. Зарубіжна практика доводить, що робота з відбору та прийняття персоналу повинна бути досить жорсткою і у першу чергу враховувати специфіку організації. Таким чином, в ході проведеного дослідження було визначено, що для удосконалення пошуку і відбору персоналу на вітчизняних підприємствах слід використовувати зарубіжний досвід. Це призведе до більш ефективної оцінки персоналу та покращить показники діяльності підприємств України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")

2.1 Організаційно – управлінська структура ПАТ "Запоріжсталь"

Важливим фактором, що впливає на стійкість підприємства в конкурентному середовищі та суттєво підвищує його рівень функціональності є створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [39., с. 331].

Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [3, с.167.].

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [29, с. 109.].

ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу.

Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату являються підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в немалій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміння експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

За об'ємом виробництва сталі "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

ПАТ "Запоріжсталь" є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту.

Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку. В останні роки на комбінаті освоєно більше 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

Основною метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;
- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;
- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібною торгівлі на території України та за її межами:

а) у сфері роздрібно́ї торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування;

в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;

- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;

- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;

- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;

- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- благодійна діяльність;

- виконання проектно-кошторисної документації;

- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України [60].

Структура виробництва запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь» зображена на рис. 2.1.

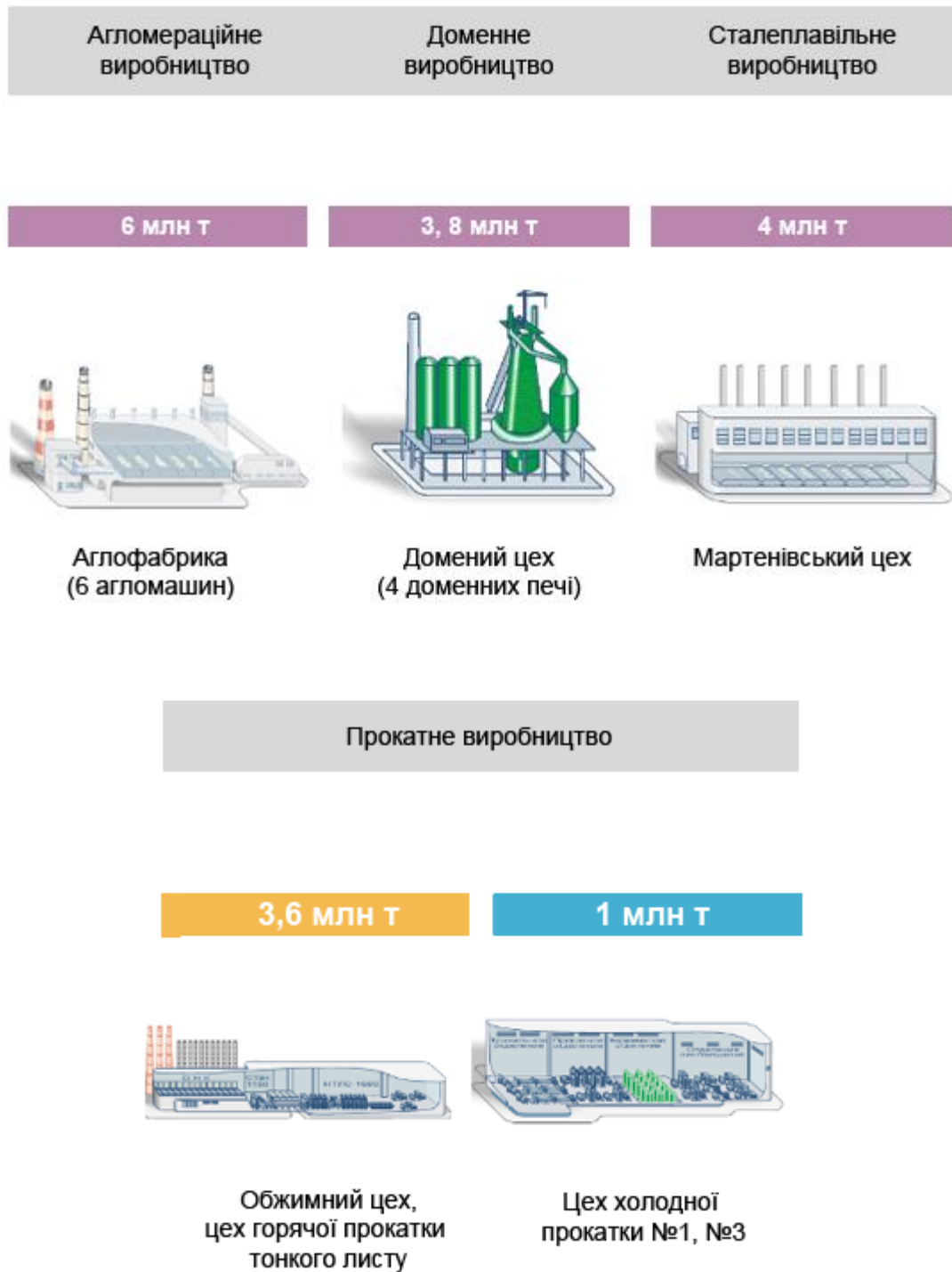


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, комбінат має ефективну структуру виробництва, а саме виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: Агломераційний цех (6 агломашин); Доменний цех (4 доменні печі); Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат); Цех

підготовки складів; Обжимний цех; Цех гарячої прокатки тонкого листа; Цех холодної прокатки № 1; Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочних агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохклітьовому стані «1680», двох одноклітьових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех

оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху мається спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т [76].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена у (див. Додаток А).

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: – головні спеціалісти; – управління: технічне, контролю якості; – відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт; – центр випробувань та атестації продукції комбінату, Приазовський газовий промисел, цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; – координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; – метрологічне забезпечення; – розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: – служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; – управління: ремонтів, капітального будівництва; – відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами; – центральні лабораторії: електротехнічна, автоматизації та механізації; – цехи: ремонтно-механічні, електроремонтні, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерний. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

3) Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: – виробничий відділ; – відділ планування виробництва; – директор з транспорту; – металургійні і прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: – відділ продаж; – відділ митних операцій; – відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; – відділ планування та аналізу; – цех товарів народного споживання. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; – розробка рекомендацій для формування планів збуту; – розробка та реалізація збутової політики підприємства; – підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля

замовлень; – просування продукції підприємства на ринку; – координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

5) Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: – відділ матеріально-технічного постачання; – відділ сировини та палива; – відділ устаткування; – відділ ключових поставок; – відділ обліку та економічного аналізу поставок; – цех підготовки виробництва; – цех підготовки виробництва УКБ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

6) Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: – підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); – підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); – головна бухгалтерія; – підрозділи головного спеціаліста з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; – реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; – перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; – аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; – забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів

зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно-пожежної сигналізації.

7) Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: – управління організації та оплати праці; – управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; – управління соціальної сфери; – відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; – відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат — Металург; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь", цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг» ПАТ «Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: – формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; – планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу; – рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; – господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства; – планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства і членів їх сімей.

8) Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить: – відділ внутрішньої безпеки; – відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного

забезпечення; – відділ економічної безпеки; – контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: – забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; – забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню витіку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації; – забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями; – здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому

9) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: – відділи: охорони праці; лінійного контролю; аналізу, звітності та договірної роботи; по роботі з підрядними організаціями; промислової медицини та гігієни праці; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайним ситуаціям – управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки; – газорятувальна станція; – лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці,

виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій – забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників.

10) Управління справами адміністрації. До складу підрозділу входять: - відділ організації діловодства; – протокольний відділ; – представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві. Основними завданнями цього підрозділу є: організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві [30].

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

Лінійно-функціональна структура має наступні переваги

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків

- стабільність повноважень та відповідальності персоналу
- єдність та чіткість розпорядництва
- оперативне прийняття рішень
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести: дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

2.2 Діагностика проблем набору та відбору персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах

Основна мета сучасної системи управління персоналом, у тому разі і управління персоналом ПАТ "Запоріжсталь" - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, і розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Правильно вибрана політика управління персоналом забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
- стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу [12, с. 107].

Діагностика проблем комбінату (у тому разі і системи управління персоналом) - один з ефективних методичних прийомів, використовуваний при виборі стратегії. Термін "діагностика" походить від грецького - *diagnosis* тобто розпізнавання і передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. У процесі діагностики визначаються стратегічні проблеми підприємства і причини їх виникнення [29, с.211].

Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником [12, с.106]. У практичному плані зміст терміна "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь. Стратегічна проблема відрізняється від слабких сторін підприємства [27, с.175]. Якщо слабкі сторони визначаються за допомогою порівняння підприємства з фірмами-конкурентами, то проблема виникає, коли спостерігається невідповідність між цілями підприємства і поточним станом справ. Одна з головних проблем багатьох вітчизняних підприємств полягає в протиріччі між ринковим зовнішнім середовищем і внутрішньою виробничою орієнтацією.

Отже, у процесі діагностики визначаються проблеми підприємства і причини їх виникнення. Одним з найважливіших вимог при проведенні дослідження є вимога комплексності. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб забезпечити вивчення різних сторін діяльності підприємства: зовнішнього середовища, системи управління, цілей, завдань і реалізованої стратегії, матеріальних ресурсів, фінансів, виробництва, продукції, кадрів та ін. Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. Особливо це необхідно в тих випадках, коли в процесі попередньої діагностики з'ясовується, що основні слабкі сторони підприємства припадають на одну-дві сфери діяльності. У ході аналізу накопичується багато різноманітного матеріалу, на основі якого висуваються гіпотези вирішення існуючих проблем. Діагностика переходить у наступну фазу - постановка проблем.

Щодо системи управління персоналом, то на ПАТ "Запоріжсталь" встановлений стандарт інтегрованої системи менеджменту. Ведеться інтенсивна робота з кадрами. Велику кількість співробітників, здебільшого працівників пенсійного віку, за останні декілька років було звільнено. Але є і позитивні аспекти системи управління персоналу, укладаються договори з Вузами для залучення кваліфікованих розумних молодих спеціалістів. Ведеться активна робота з персоналом та контроль за відповідністю кваліфікації керівного та основного персоналу. Постійно підвищується кваліфікація керівного складу, деякі керівники направляються на навчання закордон.

Кадрова політика ПАТ "Запоріжсталь" спрямована на досягнення кожним працівником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетні завдання:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;
- удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;

- удосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих, що пішли на пенсію ветеранів комбінату.

Одне з ключових напрямків кадрової політики комбінату - безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню та підготовці кадрового резерву.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працюють: "Школа ресурсу кадрів" для підготовки робітників, які перебувають у резерві на посади майстрів, старших майстрів, "Школа менеджменту", підготовку до якої з 11-модульній програмі "Менеджмент для керівників" проводять керівники комбінату, викладачі факультету післядипломної освіти Запорізького національного технічного університету.

Отже, кадрова політика ПАТ "Запоріжсталь" спрямована на постійне збільшення ефективності та продуктивності праці та комфорт працівників. Система підготовки кадрів на комбінаті передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в умовах ринкових відносин. Також, зазначимо, що практикується проведення корпоративних семінарів - тренінгів, та програм розвитку управлінських навичок топ-менеджерів.

Однак, реалії сьогодення свідчать, що на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь" питанню підвищення освітнього потенціалу з часом приділяється все менше уваги. На сьогодні управління даними про працівників, проведення заходів з підбору та навчання персоналу, не правильне використання професійних знань та творчих здібностей персоналу, оцінка кваліфікації виробничого та управлінського складу є надзвичайно трудомісткими процесами на ВАТ "Запоріжсталь". Також, на підприємстві відбувається слабе залучення працівників комбінату в процес безперервного

вдосконалення механізмів, технічного устаткування, людських взаємовідносин.

Можливості, які надає система організації розвитку кадрового потенціалу:

- 1) Є внутрішнім джерелом кандидатів на ключові позиції.
- 2) Дозволяє утримувати потенційно талановитих співробітників.
- 3) Дає можливість підготувати співробітників до майбутніх складним завданням.
- 4) Прискорює розвиток талановитих співробітників.
- 5) Надає персоналу нові можливості для кар'єрного зростання.
- 6) Знижує витрати, тому розвиток співробітників всередині організації - процес, що вимагає менших інвестицій, ніж найм і адаптація нових співробітників [9].

Керівництву ПАТ "Запоріжсталь" слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Важливим напрямком підвищення компетентності і кваліфікації працівників підприємства є посадова ротація, яка передбачає горизонтальне переміщення, яке дозволяє спеціалістам накопичувати досвід роботи, полегшує комунікацію із колегами інших підрозділів, сприяє ефективнішому використанню неформальних комунікацій, дозволяє усвідомити та проаналізувати проблеми інших виробничих та функціональних підрозділів.

Також однією з проблем управління персоналом на ПАТ "Запоріжсталь" є те, що підбір кадрів здійснюється лише в той момент, коли виникає гостра необхідність заповнення вакансій. Для цього необхідно уміло використовувати резерв кандидатів, щоб вчасно висунути кандидатуру на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. У складі резерву кадрів на

висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, не повинна тривати більш трьох років, тому що "засиджування" у резерві демобілізує впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи підприємства.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження). Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю. Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використувана при доборі кандидатів у резерв, – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам підприємства ПАТ "Запоріжсталь" необхідно мати на увазі,

що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва. Головним фактором результативності, ефективності та якісної діяльності людей на ПАТ "Запоріжсталь" є їх мотивація. Кадровий потенціал нерозривно пов'язаний із поняттям мотивації праці. Адже саме ефективно збудований механізм мотивації веде до підвищення продуктивності праці, що в свою чергу зумовлює зростання прибутків підприємства [22, с. 35].

Проблемою системи оплати праці на підприємстві являється відсутність зв'язку оцінки трудової діяльності з цілями організації й налагодженість системи відстеження рівня досягнення цілей як кінцевих результатів груп працівників та окремих індивідів. Тому, необхідним є створення на підприємстві системи постійного мотиваційного моніторингу, яка б забезпечила процес прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці новою інформаційною базою. Крім того, мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості ПАТ "Запоріжсталь" у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. У цьому зв'язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші, які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання, орієнтацію на конкретного працівника.

Засобами впливу на поведінку і дії працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві є покарання та штрафи за порушення технології виробництва та інші недоліки в роботі. Ці методи є важливими для підтримання належного рівня дисципліни на виробництві, проте не можуть бути оптимальним способом регулювання трудової поведінки працівників. Ці недоліки виявляються в тому, що ці методи негативної мотивації часто є причинами плинності кадрів, конфліктів, непорозумінь між працівниками і керівництвом підприємства. Тому на підприємстві слід більшу увагу

приділяти позитивним заохочувальним методам мотивації ніж негативним.

До проблем механізмів мотивації праці можна віднести:

- недостатня комп'ютеризація навчального персоналу;
- низький рівень заробітної плати;
- неоптимальні умови праці;
- застаріла система оцінки результатів праці персоналу;
- відсутність дієвої системи службового просування.

Аналізуючи існуючі проблеми, можна зробити висновок, що основним факторами, який і породжує ці недоліки в управлінні комбінату є:

- політичні - проблемою є відсутність підтримки промислової галузі урядом, що має середній вплив на діяльність комбінату. В умовах фінансової кризи підтримка вітчизняних галузей, споживачів металопродукції збільшила б попит на сталь на внутрішньому ринку;
- фінансово-економічні - залежність від попиту на світових ринках, а також високі ціни на сировину значно впливають на діяльність комбінату;
- виробничо-технологічні - основною метою є необхідність проведення широкомасштабної модернізації обладнання підприємства;
- екологічні - необхідність виділяти кошти на поліпшення екологічного стану.

Ці та деякі інші проблеми ставлять перед керівниками питання про вдосконалення системи підборі і відборі кадрів, а також системи управління кадрового потенціалу підприємства в цілому. В процесі аналізу якісної складової кадрового потенціалу в розрізі розглядання питань мотивації праці найбільш яскравим показником є структура персоналу ПАТ "Запоріжсталь" за ознакою мотивації.

Підводячи підсумок зазначимо, що ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільш крупних промислових підприємств України, продукція якого добре відома і має попит у споживачів, як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу. Щодо системи управління персоналом то з приходом нового

керівництва та нових власників проводиться оптимізація персоналу. Слід зазначити, що оптимізація оргструктури та чисельності персоналу - це не обов'язково скорочення штату і структурних підрозділів [58, с.142]. Під оптимізацією можна розуміти і збільшення чисельності персоналу, і різні переміщення співробітників, зміна складу та ієрархії структурних підрозділів комбінату.

Таким чином, при раціональному підборі і відборі кадрів на виробництві встановлюється чітка і налагоджена система організації праці. Із збільшенням кількості висококваліфікованого і досвідченого персоналу зменшується відсоток браку продукції, рідше спостерігаються збої у поставках, продуктивність праці зростає. Активне та уміле використання резерву призводить до грамотного і правильного розподілу робочої сили на виробництві, а також, відбору на управлінську посаду досвідчених і висококваліфікованих кадрів. Чіткий контроль з боку кадрової служби призвів до поліпшення дисципліни на підприємстві, а як наслідок до зменшення кількості співробітників звільнених з неповажної причини.

Підвищення кваліфікації і добір кадрів та раціональна організація праці на виробництві призводять до чіткої системи управління на підприємстві, а як наслідок цього збільшення обсягів виробництва якісної продукції, розширення ринку збуту металопродукції, підвищення конкурентоспроможності.

2.3 SWOT- аналіз набору та відбору персоналу в умовах ринку на ПАТ "Запоріжсталь"

Для вирішення поставлених проблем на ПАТ "Запоріжсталь" проведемо SWOT-аналіз найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу в умовах ринку для встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства

можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору загальної стратегії розвитку підприємства і являє собою способи дій відносно персоналу для досягнення цілей комбінату. По суті, стратегічне планування людських ресурсів полягає у співставленні організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії розвитку і фактичного стану людських ресурсів організації, та наступного визначення потреби організації в цих ресурсах у майбутньому.

Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає підприємству чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних (глобальних, довготермінових, інноваційних) та операційних (адміністративних, короткотермінових, рутинних) планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи [55, с. 32].

Таким чином, стратегічне планування можна визначити як процес накреслення перспектив розвитку та утворення тривалої відповідності між метою підприємства, ресурсами, необхідними для її досягнення, та політикою, спрямованою на придбання і використання даних ресурсів. При цьому стратегічне планування має характеризувати не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяти модифікувати його або у разі потреби коригувати напрям, враховуючи непередбачені зміни зовнішніх умов.

Динамічна зміна стану зовнішнього середовища є об'єктивною причиною переходу до стратегічного планування, що дає змогу побачити широкий спектр можливого майбутнього його стану і відповідно варіантів адаптації до нього. Існує багато підходів до змісту стратегічного планування, різні спеціалісти називають різну кількість його етапів (від двох до десяти).

Так, наприклад, Дж. Бризна, в процес стратегічного планування включає вісім стадій: започаткування; визначення організаційних повноважень; розуміння цінностей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; визначення стратегічних завдань; формування стратегії їх виконання; організаційне забезпечення бачення майбутнього [69, с.32]. На основі узагальнення зарубіжних та вітчизняних розробок, теоретичних засад та власного практичного досвіду складена схема стратегічного планування, яка являє собою не тільки цілісний процес, а й відповідає потребам ПАТ "Запоріжсталь".

Центральне місце в зазначеному процесі займає об'єктивна оцінка переваг та недоліків середовища комбінату. Одним з методів її проведення є SWOT-аналіз, який протягом останнього десятиліття набув значного поширення. SWOT – це початкові літери англійських слів, ідентичних українським – сила, слабкість, можливості, загрози. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [49, с. 241]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. Даний аналіз починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними – заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу [52, с. 100].

Таким чином, SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент, який не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT - аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей - адаптації до середовища або формування впливу на нього. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу,

це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що "гасять" можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

За допомогою SWOT-аналізу можна зробити оцінку поточного стану організації, виявити її слабкі та сильні сторони, а також потенційні можливості та загрози. На основі даних SWOT-аналізу розробляються концепції та рекомендації з покращення роботи організації, планується прийняття стратегічних рішень. В стратегічному плануванні, SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

Сильні сторони (Strengths) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses) - види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, що не правильно використовуються.

Можливості (Opportunities) - альтернативи, що їх може використати організація для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (Threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення своїх місій та цілей [69, с. 79].

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації. Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.3).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле 1. Сила і Можливості (заходи)	Поле 2. Сила і Загрози (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле 3. Слабкість і Можливості (заходи)	Поле 4. Слабкість і Загрози (заходи)

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

Поле 1. СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле 2. СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

Поле 3. СліМ – розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

Поле 4. СлЗ – іноді називають "кризовим полем", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням [54, с. 221].

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини:

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки [53, с. 101].

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є:

- неможливість врахування всіх сил і слабостей, можливостей і загроз;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [54, с. 145].

З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

- суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

- швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе [68, с. 78].

Оскільки SWOT аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших областях діяльності. Аналіз сильних і слабких сторін системи на ПАТ "Запоріжсталь" представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз сильних і слабких сторін ПАТ "Запоріжсталь"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний досвід роботи персоналу в даній сфері	Зниження стартових витрат, адже поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат
Створено спеціальні програми для адаптації та кар'єрного росту персоналу	Співробітники не завжди зацікавлені у кар'єрному рості
Наявність модернізованих технологічних комунікацій	Відсутність морального стимулювання праці людських ресурсів
Відданість співробітників роботі	Програми розвитку персоналу вимагають вкладення додаткових коштів
Проведення атестацій та оцінювання знань персоналу	Збільшення термінів і вартості професійного навчання
Наявність планів щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Відсутність системи професійного просування та ділової кар'єри персоналу
Скорочення плинності людських ресурсів	Адаптація нового працівника може тривати декілька місяців
Міцна дисципліна праці персоналу	
Матеріальне стимулювання праці	

Другим етапом SWOT-аналізу є аналіз зовнішніх можливостей та загроз підприємства (див. Таблиця 2.2).

За допомогою якого виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності ПАТ "Запоріжсталь". Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність комбінату, а потім будують матрицю. Отже, SWOT-аналіз ПАТ "Запоріжсталь" показав, що можливостей більше ніж загроз, а сильні позиції комбінату переважають над слабкими позиціями. Таким чином, це означає, що ПАТ "Запоріжсталь" повинен передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) слабких сторін.

Таблиця 2.2 - Аналіз зовнішніх можливостей ПАТ "Запоріжсталь"

Можливості	Загрози
Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду	Нестабільна економічно-політична ситуація в країні
Розширення виробництва	Відсутність інновацій у виробництві
Можливість впровадження нових технологій	Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів
Розширення спектру послуг	Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази
Збільшення кількості клієнтів	

Отже, зіставивши отримані вище результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь" та аналізу сильних та слабких сторін найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь" отримуємо SWOT – матрицю (див. Рисунок 2.3).

Таким чином, на основі даних SWOT-матриці можна запропонувати до застосування на комбінаті стратегію "Міні-Максі", яка спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей та направлена на розвиток і зростання підприємства.

В цілому, аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу ПАТ "Запоріжсталь" можна зробити висновок, що комбінат наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи та впровадженням ефективної системи адміністрування персоналу. Завдяки даному фактору ПАТ "Запоріжсталь" має сталі та налагоджені стосунки з постачальниками сировини та матеріалів, що в свою чергу може вберегти від небажаних фінансових труднощів, пов'язаних з постачанням сировини та збутом продукції.

		Внутрішній аналіз	
		← Сильні сторони	→ Слабкі сторони
Зовнішній аналіз	Можливості	Провести навчання робітників специфічним особливостям інноваційного виробництва	Залучити новий кваліфікований персонал, приділити більше уваги вдосконаленню професійних якостей наявного персоналу
		Створити сприятливий клімат у колективі	Проводити моніторинг якості та оцінку властивостей персоналу (внутрішній кадровий аудит)
		Забезпечити відповідний рівень обслуговування	Омолодити трудові ресурси
	Загрози	Удосконалити кадрову політику підприємства в частині навчання, мотивації, завантаженості персоналу	Застосовувати зарубіжний досвід найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу
		Забезпечити зворотний зв'язок з покупцями, орієнтуватися на попит	Гнучко реагувати на зміни політичних та економічних умов шляхом зміни або корегування кадрової стратегії підприємства
		Освоїти нові сегменти ринку та якнайміцніше триматися за вже існуючі, покращувати взаємозв'язок з існуючими клієнтами	Використовувати зовнішні засоби набору та підбору персоналу

Рисунок 2.3. Матриця SWOT – аналізу ВАТ "Запоріжсталь"

Висновки до другого розділу

Підводячи підсумки другого розділу варто відмітити, що:

1. Сьогодні металургійний комбінат "Запоріжсталь" третій за масштабами виробник металопродукції в Україні та один з основних постачальників якісної листової продукції і гнутих профілів для потреб вітчизняного машинобудування, жерсті гарячого лудіння для харчової промисловості. День за днем фахівці комбінату цілеспрямовано підвищують ефективність використання виробничих потужностей, продовжують роботу з відновлення основних фондів і удосконалюванню технологій.

Організаційно-управлінська структура ПАТ "Запоріжсталь" є досить розгалуженою. Її можна віднести до функціональних структур управління. Перевагами такої структури є те, що завдяки жорсткій системі зв'язків забезпечується чітка робота кожної системи й організації в цілому, а також

можливість маневрування ресурсами. Були розглянуті основні конкуренти комбінату ПАТ "Запоріжсталь", і у ході аналізу було з'ясовано що комбінат займає не останнє місце на ринку металопродукції та відграє важливу роль у виробництві сталі та прокату. Найближчими конкурентами (тобто їх продукція більш наближена або здатна замінити продукцію ПАТ "Запоріжсталь") є Маріупольський МК ім. Ілліча та МК "Азовсталь".

2. ПАТ "Запоріжсталь" в цілому, має досить налагоджену систему управління персоналом. Існуючі кадри повністю відповідають вимогам сьогодення. Сьогодні поряд з інформатизацією процесів управління, впровадженням раціональних методів аналізу, ретельним урахуванням витрат і отриманих результатів ефективність роботи керівника багато в чому залежить від уміння усвідомлювати намічені цілі та цінності, розуміти підлеглих і бути розуміється ними, раціонально організовувати свою працю і впорядковувати робочий день, правильно розподіляти час, знімати стреси, контролювати свою вагу і добре одягатися. Оволодіння цими простими прийомами дає великий ефект і призводить до того, що керівники підприємств і організацій стають більш гнучкими, пристосованими до нововведень і подолання труднощів, яких чимало в сьогоденній господарського життя.

3. Провівши SWOT-аналіз ПАТ "Запоріжсталь" доведено, що комбінат займає стабільні позиції на ринку. В першу чергу це пов'язано з досвідом роботи підприємства в даній галузі та впровадженням ефективної системи адміністрування персоналу. Також, SWOT-аналіз показав сильні сторони в управлінні та потенційні можливості для керівника на підприємстві. Керівникові треба намагатися мінімізувати вплив слабких сторін управління та постійно пам'ятати про можливі загрози. В цілому діяльність керівника на ПАТ "Запоріжсталь" дуже продуктивна, він користується повагою серед колег та підлеглих, самовіддано працює на благо підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ І НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Особливості зростання рівня професіоналізму і кваліфікації працівників, як один із напрямів удосконалення набору та відбору персоналу на підприємстві в умовах ринку

Розглянувши основні проблеми найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь", було доведено, що сьогодні управління даними про працівників, проведення заходів з підбору та навчання персоналу, не правильне використання професійних знань та творчих здібностей персоналу, оцінка кваліфікації виробничого та управлінського складу є надзвичайно трудомісткими процесами на ПАТ "Запоріжсталь". Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є запровадження системи подання пропозицій та організації роботи команд безперервного вдосконалення на ПАТ "Запоріжсталь".

В сучасному дуже динамічному середовищі, для розвитку і виживання підприємства висувуються нові більш високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції і кваліфікації кадрів, і включають наступні основні позиції: здатність приймати рішення, комерційна і ділова орієнтація, вміння працювати з інформацією, системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність здатність до навчання, готовність до змін, організаторські і комунікативні здібності, здатність до співробітництва і переконання.

На сьогоднішній день не існує одного оптимального методу відбору персоналу, тому організація повинна володіти всім набором прийомів і методів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від

конкретного завдання. У зв'язку з тим, що співбесіда на сьогоднішній день є практично основним методом відбору, керівникам підприємств, менеджерам по персоналу, лінійним керівникам необхідно підвищити свою кваліфікацію в його вживанні, наповнити конкретним змістом технологію співбесіди залежно від професії або посадового рівня, відпрацювати правила опису результатів співбесіди і представлення висновків [59, с. 85].

Практика показує, що успіх будь-якого підприємства залежить від якості керівництва нею і професіоналізму керівників. Якщо керівник на своєму місці, відповідає певним вимогам - господарство достатньо забезпечене кадрами, впроваджуються в виробництво досягнення науки, висока ефективність виробництва: всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організовувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Вони не тільки багато працюють, але і твердо знають, що потрібно робити в даних умовах, щоб забезпечити прибуткове виробництво; рішення всього комплексу управлінських задач по стабілізації і розвитку виробництва можливо лише за умови максимальної активізації головного ресурсу підприємства - потенціалу працівників, в першу чергу управлінців. Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями [25, с. 70].

В сучасному дуже динамічному середовищі, для розвитку і виживання підприємства висувуються нові більш високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції і кваліфікації кадрів, і включають наступні основні позиції: здатність приймати рішення, комерційна і ділова орієнтація, вміння працювати з інформацією, системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність здатність до навчання, готовність до змін, організаторські і комунікативні здібності, здатність до співробітництва і переконання.

Пошук кваліфікованих кадрів за межами підприємства, особливо в непривабливих регіонах швидше за все не принесе бажаних результатів, тому більш доцільно направляти кадрову політику в підприємстві на виявлення власних перспективних і ініціативних працівників і давати їм змогу підвищувати кваліфікацію. Для цього доцільно було б налагодити співробітництво з навчальними і консультаційними центрами, що займаються підготовкою спеціалістів нових професій і розробкою програм по організаційним і технологічним нововведенням. Також, слід використовувати систему безперервного навчання і підвищення професіоналізму не лише працівників, а й управлінців [48, с. 92].

Нова соціально-економічна ситуація потребує формування на підприємстві постійно діючої системи навчання кадрів, яка упорядкована по змісту, методам, формам навчання, професійно-кваліфікаційним вимогам порівняно з потребами всіх рівнів підприємства. Повинна бути налагоджена чітка система обов'язкового підвищення кваліфікації кадрів керівників і спеціалістів. В широкому сенсі навчання представляє собою змістовний пошук шляхів збереження і підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва, а також активізації інноваційної діяльності в умовах технологічної і ринкової невизначеності.

В нинішніх підприємствах, в тому числі і на ПАТ "Запоріжсталь", основна частина управлінського персоналу — це керівники і спеціалісти, які навчалися та здобували кваліфікацію в радянські часи. До того ж за останні роки значно зменшилась їх чисельність. По окремим оцінкам, дефіцит управлінських кадрів складає 30-40%, а об'єм і складність робіт в управлінні постійно зростають. Саме тому очевидно, що наявність кадрів, які знають реальність, мають професійну освіту, дисципліновані і відповідальні - це цінний потенціал. Саме ці кадри з урахуванням їх правильної розстановки, навчання, підвищення кваліфікації і компетенції будуть ефективно управляти підприємством [8, с 27].

По рівню кваліфікації і соціальної адаптації до нових господарських умов слід виділяти три групи керівників і спеціалістів підприємства.

Перша група - висококваліфіковані спеціалісти середнього і старшого віку, з них особливо продуктивні 35-50 років, що пропрацювали на вибраній спеціальності 10-20 років. Основна проблема цієї групи - необхідність подолання звичних стереотипів мислення і стиля роботи, сформованих на протязі довгого періоду, оновлення професійних знань, адаптація до нових вимог.

Друга група - працівники середнього віку, що мають певний професійний досвід і разом з тим до швидкого перенавчання. Вони усвідомлюють необхідність професійного і особистого самоствердження, освоєння нової професійної ролі, адаптації наявних організаційних і інтелектуальних навиків до вимог ринкової економіки.

Третя група - працівники до 30 років, що займають різні посади в системі управлінської ієрархії. В загальній чисельності апарату управління їх доля незначна - 10-15%. Ця категорія працівників ще немає достатнього професійного досвіду, починає працювати в умовах нових соціально-правових норм і регламенту трудової діяльності, що безумовно створює певну напруженість в їх праці. Разом з тим вони найбільш впевнено почувають себе в нових економічних умовах, готові до освоєння знань, настроєні на інновації і активні дії, здатні швидко набувати компетенцію в різних сферах діяльності.

Накопичені вміння і навички спеціалістів цих груп є базовими. Далі підприємство повинно брати на себе обов'язок по їх навчання ринковим формам ведення виробництва з урахуванням потреб і особливостей вікових професійних груп. Скорочення дефіциту знань і використання інтелектуального потенціалу через підвищення професійної компетенції кожного спеціаліста можуть забезпечити "виживання" підприємства і його економічні успіхи [91, с. 219].

Швидкому і якісному оволодінню новими кваліфікаціями, адаптації працівників до ринкових умов господарювання повинна відповідати діюча

система стимулювання і мотивації ефективної діяльності. Саме мотивація праці виступає головним дефіцитним ресурсом в сфері організаційного навчання. Безумовно, в цій частині пріоритетного значення набувають можливості і реальні дії зі сторони керівника, а також адміністрації підприємства. Таким чином, цілеспрямована політика по організації загальної економічної освіти, розвитку і укріплення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів всіх рівнів на ВАТ "Запоріжсталь". в умовах сьогодення, має велике значення.

Тож, для підвищення потенціалу трудового колективу доцільно ввести таку систему підготовки кадрів, яка б включала:

- двотижневе навчання з послідовними співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;
- щомісячні виробничі наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;
- проведення районних і обласних конкурсів майстерності масових професій, що сприяло б росту авторитету працівників, що підвищують власні знання, кваліфікацію, досягають високих виробничих показників.

Результатом вдосконалення кадрового ресурсу ПАТ "Запоріжсталь", за такою системою, повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі - постійне нарощування темпів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій. Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при

плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни [21, с. 104].

При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такої ж якості, властивим кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства.

Необхідно також, мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час, підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок.

Варто звернути увагу також, на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на

посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей. При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми [45, с. 32].

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці. Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомом дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

- ділові ігри;
- аналіз конкретних ситуацій;
- виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
- обговорення проектів;
- дискусії й ін.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації

динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються [45, с. 204]. Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді - 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників "по горизонталі" [75, с. 57].

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду. Важливо також, підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність. Необхідною умовою підвищення ефективності системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів і фахівців є відхід від сформованих стереотипів організації і методів навчання, що склались в період існування СРСР [75, с. 68]. Система підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає наступні ланки:

- державні міжгалузеві центри підготовки керівників, інститути підвищення кваліфікації керівників і фахівців;
- спеціальні факультети і курси при вузах;

- курси - на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців організується, в основному, по наступних напрямках:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;

- підготовка резерву кадрів для висунання на керівні посади;

- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;

- цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

Виробничо-економічне навчання персоналу. В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів. Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань. Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду. Тож, навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю [33, с. 45].

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають. У плані соціально-економічного розвитку ПАТ "Запоріжсталь" повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети. Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів [8, с. 12].

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;
- конференції;
- колективний пошук резервів.

У трудовому колективі ПАТ "Запоріжсталь" повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника. Тож, на основі проведеного аналізу можна запропонувати наступні заходи, щодо покращання управління персоналом на підприємстві:

1. Визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.
2. Побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі.
3. Впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу.
4. Розробка посадових інструкцій для менеджерів вищої та середньої ланки і положень про відділи для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків між менеджерами.
5. Розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, нематеріальних методів стимулювання праці, щодо ефективності системи матеріального стимулювання).
6. Забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством.
7. Проведення роботи із забезпечення умов для отримання співробітниками підприємств профільної освіти.

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що всі методи і форми роботи з персоналом на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь" повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно

співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. В ідеалі управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

Отже, розвиток ринку і пов'язаний з цим, процес формування нових економічних відносин, обумовили появу нових теоретичних уявлень найму, оцінки, відбіру та прийнятті персоналу, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

3.2 Економічне обґрунтування, щодо напрямів удосконалення найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь"

Світова практика показує, що сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, необхідно зробити в "людський капітал" відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в "людський капітал" приносять в 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили [36, с. 231].

Оцінка ефективності навчальної програми є центральним моментом управління професійним навчанням на сучасному підприємстві. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства. Це знаходить відображення в

прагненні багатьох підприємств одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток.

З методологічної точки зору неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну ефективність, їх потрібно розглядати у тісному взаємозв'язку. Підвищення економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної, оскільки соціальні результати відбиваються на економічному ефекті. Наприклад, економія підприємства на заходах з професійного навчання персоналу на етапі його формування обертається на фазі використання персоналу такими негативними наслідками, як зниження рівня продуктивності праці, збільшення плинності кадрів, підвищення рівня виробничого браку, що значно може перевищувати раніше зекономлені кошти підприємства [55, с. 43].

Складність розрахунку економічної та соціальної ефективності професійного навчання персоналу полягає в кількісному вираженні деяких їх показників. З позиції концепції людського капіталу до очікуваної віддачі від інвестицій в людський капітал відноситься більш високий рівень заробітків, більше задоволення від обраної роботи протягом життя, а також більш висока оцінка неринкових видів діяльності і інтересів.

Оцінка професійного навчання не повинна здійснюватися лише з позицій концепції людського капіталу, рівня одного працівника, вона повинна проводитися на рівнях структурного підрозділу, організації та держави в цілому. Між тим оцінити ефективність багатьох освітніх і професійних програм досить складно, оскільки вони у ряді випадків створюються не для формування конкретних професійних умінь й навичок, а для розвитку визначеного типу мислення та поведінки. Ефективність таких програм досить складно оцінити безпосередньо, тому що їх результат очікують одержати протягом тривалого проміжку часу, пов'язані з поведінкою і свідомістю персоналу підприємства, а також не піддаються точному кількісному виміру.

До непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання персоналу належать такі:

- вхідний та вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує наскільки поглибилися знання, уміння та навички учнів чи слухачів;

- спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів та слухачів у процесі навчання;

- спостереження за поведінкою працівників організації, які пройшли професійне навчання;

- оцінка ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;

- оцінка роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом визначеного періоду часу тощо [56, с. 112].

Анкетування учнів і слухачів, які закінчили професійне навчання, здійснюється з метою оцінки рівня їх професійної підготовки, виявлення причин невисокого рівня навчання, з'ясування планів щодо бажання працювати за набутою професією (спеціальністю), а також ставлення до опанованої професії. З метою вдосконалення змісту, форм та методів професійного навчання персоналу працівники підрозділів маркетингу освітніх послуг навчальних закладів повинні використовувати картку зворотного зв'язку, в якій роботодавець оцінює якість підготовки працівника, і котра після заповнення протягом 6 місяців роботодавцем повертається у навчальний заклад [57, с. 60].

Після завершення навчання працівників та проведення його оцінювання результати оцінки повинні доводитися до служби управління персоналу, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати повинні використовуват при подальшому плануванні розвитку персоналу організації, вдосконаленні навчальних планів та програм, адаптуванні їх цілям компанії, концентрації уваги

при розробці програм на подальших потребах у навчанні конкретних працівників.

Застосування непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання персоналу організації створюють передумови для використання прямих методів оцінки ефективності. Працівникам служби управління персоналу (відділу професійного навчання) для визначення ефективності програм навчання доцільно користуватися методом контрольної групи. Його сутність полягає в тому, що в організації і складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли підготовку за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми обстежувальних осіб до закінчення фіксованого часового інтервалу. При цьому передбачається, що працівники порівнювальних груп конкретної професії (спеціальності) в організації працюють приблизно в однакових виробничих умовах, однієї вікової групи, мають приблизно однаковий стаж роботи з обраної професії, розряд (категорію). Якщо окремі працівники конкретної професії в організації суттєво відрізняються за змістом і умовами праці (різна номенклатура продукції, фондоозброєність праці і т. п.), то їх необхідно виключити з групування. У протилежному випадку використання цього методу є необгрунтованим, оскільки економічний результат буде спотворений впливом інших факторів. У разі недоцільності або неможливості застосування методу співставлення середніх величин конкретних показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов та не пройшов професійне навчання за відповідною програмою (працівниками експериментальної і контрольної групи) рекомендується використовувати метод, що ґрунтується на співставленні значення конкретних показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації періоду [60, с. 211].

Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання персоналу визначається через комплекс показників, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Такими показниками для організації можуть бути:

- успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки;
- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);
- відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації;
- рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень задоволеності працівника опанованою у ході навчання професією;
- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника [59, с. 86].

Таким чином, розрахуємо ефективність вкладення коштів в навчання персоналу на ВАТ "Запоріжсталь". Основними показниками, які характеризують ефективність вкладення коштів в проект є:

- чистий дисконтований дохід (ЧДД);
- індекс доходності (ІД);
- термін окупності (Т) [63, с. 39].

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) визначається сумою поточних результатів (ефектів) з врахуванням дисконтування за весь розрахунковий термін дії заходу або сумою перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Величина ЧДД для постійної норми дисконту (E) розраховується за формулою :

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{Rt - 3t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де T - період часу дії заходу (життєвий цикл заходу) в роках;

R_t - очікувані результати від вкладення інвестицій;

Z_t - витрати на впровадження заходу;

i - відсоткова ставка.

Якщо $ЧДД > 0$, то проект є ефективним при заданій нормі дисконту, і може розглядатися питання про його прийняття (впровадження). Якщо $ЧДД < 0$, то інвестор ризикує отримати збитки.

Індекс доходності (ІД) - це відношення чистого дисконтного доходу до величини капітальних вкладень:

$$ІД = \frac{Rt}{(1+i)^t} / Z_t. \quad (3.2)$$

Внутрішня норма доходності (ВНД) являє собою таку норму дисконту ($E_{вн}$), при якій величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням:

$$ВНД = \sum_{t=0}^T \frac{P_t - Z_t}{(1-i)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1-i)^t}, \quad (3.3)$$

Величина $ВНД$ порівнюється з нормою доходу, яку бажав би отримати інвестор на вкладений капітал. Якщо розрахована $ВНД$ більша, ніж бажана інвестором, то інвестиції в даний проект оправдані і можуть реалізовуватися. В іншому випадку вони не оправдані.

Якщо порівняння альтернативних варіантів за показниками ЧДД і ВНД приводить до протилежних результатів, то перевагу слід надати ЧДД.

Термін окупності (Т) - мінімальний період часу від початку вкладання інвестицій [63, с.59], за який дисконтовані витрати покриваються дисконтованим доходом:

$$T = \frac{Z_t}{\frac{R_t}{(1+0,1)^t} / t}, \quad (3.4)$$

На підприємстві є 1 чоловік фахівець по кадрах, якому необхідно підвищити кваліфікацію для більш ефективної та продуктивної праці. Курси підвищення кваліфікації для менеджерів з персоналу коштують 900 грн. на місяць, термін їх проходження складає 6 місяців. Підприємству необхідно вкласти для цього 5400 грн. Очікуваний дохід від підвищення продуктивності праці робітника, який пройде курси підвищення кваліфікації, складає 7250 грн. через 3 роки. Планується інвестувати під 10% річних. Щоб розрахувати чистий дисконтований дохід (ЧДД), потрібно скористатися формулою:

$$\text{ЧДД} = \frac{7250}{(1+0,1)^1} + \frac{7250}{(1+0,1)^2} + \frac{7250}{(1+0,1)^3} - 5400 = 12629,7$$

Тепер можна розрахувати індекс доходності (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{12629,7}{5400} = 2.3$$

Після цього можна розрахувати точний термін окупності інвестицій (Т), вкладених у підвищення кваліфікації людських ресурсів:

$$T = \frac{5400}{\frac{12629,7}{3}} = 1,3 \text{ роки}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що даний захід з підвищення кваліфікації кадрів є ефективним, бо ЧДД > 0, а ІД > 1.

Ще одним заходом, який дозволить удосконалити організацію праці людських ресурсів, є перепідготовка. На ВАТ "Запоріжсталь" відсутня система перепідготовки людських ресурсів. Це є негативною рисою, адже перепідготовка є запорукою професійного розвитку кадрів і має позитивний вплив на організацію праці. Перепідготовка людських ресурсів має економічну ефективність та доцільність застосування. Це можна економічно обґрунтувати.

На підприємстві є працівники, які не задоволені сферою своєї діяльності, але бажають залишитись на підприємстві. Щоб не втрачати

людей, підприємству можна здійснити перепідготовку цих кадрів. Працівників, яким потрібно пройти перепідготовку, 4 чоловіка. Підприємство зацікавлено в отриманні нових висококваліфікованих кадрів, тому має відправити їх в магістратуру, вартість навчання в якій в Запорізькому вузі становить в середньому 10 000 грн. Для перепідготовки 4 чоловік підприємству необхідно вкласти 40 000 грн. Очікуваний дохід від здобуття підприємством нових висококваліфікованих кадрів через 2 роки складає 50 000 грн. Відсоткова ставка 20%.

Спершу можна розрахувати чистий дисконтований дохід:

$$ЧДД = \frac{50000}{(1+0,2)^1} + \frac{50000}{(1+0,2)^2} - 40000 = 36389$$

Тепер розрахуємо індекс доходності:

$$ІД = \frac{36389}{40000} = 0,91$$

Для того, щоб розрахувати через який період інвестиції, які було вкладено на здійснення перепідготовки кадрів почнуть покриватися доходами, потрібно обчислити термін окупності:

$$T = \frac{40000}{36389/2} = 2,2 \text{ роки}$$

Таким чином, захід з впровадження перепідготовки людських ресурсів є ефективним, тому що ЧДД > 0 та ІД > 0. У процесі розвитку підприємство рано чи пізно зіштовхнеться з проблемою зниження контролю за тою чи іншою ділянкою роботи, зниженням активності працівників і, відповідно, уся діяльність підприємства в цілому, що безпосередньо впливає на внутрішній дух організації, відбивається на економічних результатах діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що в ринкових умовах економічне обґрунтування, передбачає створення умов ефективного функціонування і розвитку ПАТ "Запоріжсталь". Після проведення економічного обґрунтування, керівництво підприємства в цілях вибору оптимальних (ефективних) варіантів, приймаються та розробляються рішення

та пропозиції, щодо удосконалення подальшої діяльності підприємства. Ефективність роботи значно підвищується, коли керівництво підприємства піклується про людей, у результаті підвищується їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі.

3.3 Практичні рекомендації, щодо напрямів оптимізації удосконалення набору та відбору персоналу в сучасних умовах

В умовах ринкових механізмів господарювання питання найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу, здобувають важливе значення для підприємства й відіграють істотну роль в успіху його функціонування. З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності персоналу. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області оцінки, відбору та прийняття персоналу на ПАТ "Запоріжсталь", одночасно розширюються функції кадрової служби підприємства.

За підбір та розміщення кадрів на підприємстві несе відповідальність фахівець по кадрах. Саме він зобов'язаний організувати роботу по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, в його обов'язок також входить піклування про розширення компетенції, удосконалення роботи, підвищенні кваліфікації [59, с.49]. Відбір кадрів є складовою частиною процесу прийняття на роботу персоналу. Тому для ефективного функціонування ПАТ "Запоріжсталь" необхідно дотримуватись етапів відбору персоналу. Етапи самого процесу відбору персоналу можна зобразити у вигляді наступної схеми (рис. 3.1) [50,

с.61]. Отже, для удосконалення роботи з найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу і уникненню помилок, прийнято керуватися принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних, яких у природі не існує, а найбільш придатних для даної посади кандидатів;

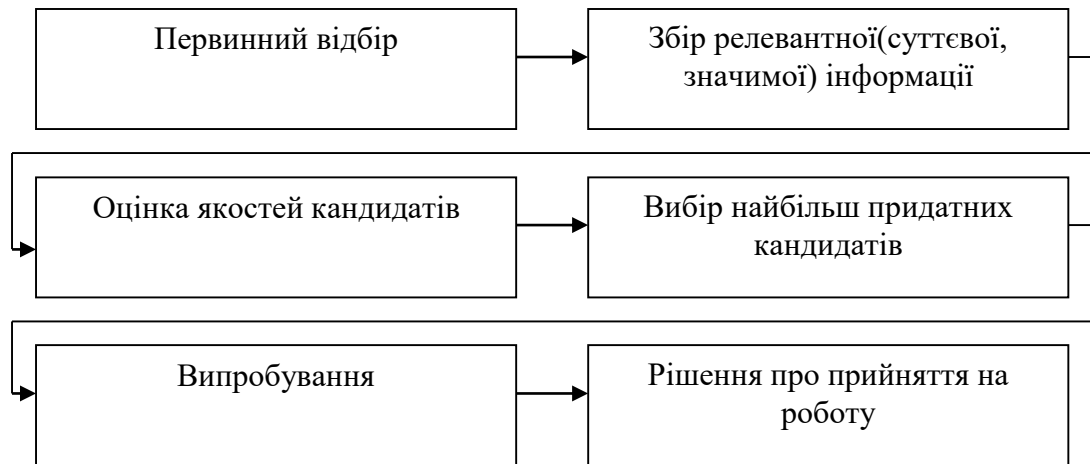


Рисунок 3.1. Етапи процесу відбору персоналу

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які до нього пред'являються: освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан.

- сучасному виробництву потрібні високоосвічені працівники. При цьому слід врахувати, що на момент закінчення вузу працівник уже буде відставати від реальних умов життя на 5-6 років, а через 10 років одержані знання й кваліфікація повністю застаріють, тому їх необхідно постійно поновлювати. При цьому слід враховувати, що здатність до навчання зростає до 25 років. У цей час людина сприймає найкраще соціальний і професійний досвід. Потім це сприйняття починає знижуватися приблизно на 1 % в рік. Наприклад, якщо здатність до логічного мислення у віці 20 років прийняти за 1, то в 30 років вона складе 0,96, в 40 років - 0,87, в 50 років — 0,8, в 60 років - 0,75.

Чоловіки більш логічні за жінок, краще розуміються в організаційній стороні справи і технічних процесах, тому складають 75% загальної кількості управлінських працівників. Керівники-жінки краще орієнтуються в

соціальних відносинах, психології людей, швидше сприймають мову, тому число їх серед керівників в державних структурах доходить до 45%. Дослідження свідчать, що в молодому віці люди швидше приймають рішення, зате в старшому віці ці рішення є більш зрілими та врівноваженими. В 30-33 роки інтелектуальні функції людини отримують злет, який продовжується до 40-ка років, а потім починають поступово згасати [65, с.86].

Освіта персоналу має свої нюанси, але в результаті підвищення кваліфікації виграють і підприємство, і громадяни. Підприємство має бути зацікавлене в рості своїх кадрів, в кваліфікованих спеціалістах, працівниках, здібних забезпечити реалізацію завдань її розвитку, адже, якщо директор з персоналу кваліфікований в своїй сфері спеціаліст, то і сам процес управління персоналом буде в належному стані та інше.

Однак при вирішенні кадрових питань не слід зупинятися тільки на підвищенні професійної кваліфікації, необхідно зацікавити людей в підвищенні продуктивності праці, стимулювати їх не тільки матеріально, але й застосовувати ефективні форми психологічної мотивації, створити необхідні організаційні, економічні і психологічні умови для об'єднання інтересів працівників з інтересами підприємства. Отже, ПАТ "Запоріжсталь" більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки. Також, зазначимо, що при підборі кадрів і їх оцінці може бути корисною комп'ютерна програма особистісної психодіагностики "Менеджер". Вона вміщує програми: "Консул", і "Менеджер".

Програма особистісної психодіагностики і консультування "Консул" призначена для конфіденційного оперативного незалежного визначення користувачем своїх інтелектуальних, емоційних і поведінкових особливостей. Програма особистісної психодіагностики і профорієнтації "Менеджер" призначена для відбору осіб, здібних до навчання менеджменту. При пошуку і доборі кадрів ВАТ "Запоріжсталь" важливо дотримуватися декількох

принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Отже, пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як простий вибір придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом. Для більш ефективного добору необхідно більше уваги приділяти особистій думці про кандидата на посаду компетентних спеціалістів, які працюють як на підприємстві, так і поза ним.

В управлінні раціонального підбору, розміщення і висування на керівну посаду працівників, служби управління персоналом слід використовувати наукову концепцію збору, обробки відповідної інформації і її аналіз з ціллю визначення придатності працівників для успішного виконання ним обов'язків на відповідній посаді, використовуючи раціональне їх розміщення по структурним підрозділам підприємства, при цьому висуваючи і зараховуючи перспективних працівників із резерву керівників структурних підрозділів. Недоліком традиційного підбору керівних працівників є обмежене коло осіб, із числа яких відбираються кандидати, їх випадковість в просуванні на керівні посади, в багатьох випадках виявляється недоцільністю використання їх на тій чи іншій посаді.

З метою підвищення ефективного підбору висококваліфікованих фахівців на посади, які мають особливе значення в заміщенні керівників і фахівців, використовується конкурсна система раціонального підбору і заміщення вакантних посад. Конкурсна комісія дає оголошення в пресу і широко висвітлює засобами масової інформації про роботу конкурсної комісії на заміщення вакантних посад. Свою кандидатуру для участі в конкурсі має право висувати будь-який фахівець, який претендує на ту чи іншу посаду.

На основі відповідної оцінки, конкурсна комісія приймає рішення про рекомендацію того чи іншого претендента на заміщення вакантних посад.

ПАТ "Запоріжсталь" доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність заводу, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Оцінка трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей, створювати певний дохід. Чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. Для підвищення ефективності формування трудового потенціалу ПАТ "Запоріжсталь" необхідно запровадити на підприємстві кадрове планування. Особливе значення на підприємстві слід приділяти підготовці керівних кадрів. Її ціль - розвиток навичок і умінь, необхідних службовцем для ефективного виконання своїх посадових обов'язків і цілей.

Оцінка працівника повинна виявляти не тільки потенціал працівника, але й ступінь відповідності конкретного працівника займаній посаді, ступінь використання їм свого потенціалу, а також можливості займати інші посади з метою найбільш ефективного використання трудових ресурсів підприємства в цілому. Для оцінки складності виконуваних функцій працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і

водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Оцінка праці робітників, на мою думку, має включати такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів використання» для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей [66, с. 45].

Під час оцінки кандидатів на висунення на вакантну посаду керівника використовується доречно ввести спеціальну методичку, яка враховує систему ділових і особистих характеристик, охоплюючи наступні групи якостей:

1. Суспільно-громадська діяльність;
2. Відношення до праці;
3. Рівень знань і досвід роботи;
4. Організаційні здібності;
5. Уміння працювати з людьми;
6. Уміння працювати з документами та інформацією;
7. Уміння своєчасно приймати і реалізувати рішення;
8. Здатність побачити і підтримати;
9. Морально-етичні риси характеру.

Перша група включає наступні якості: здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним, уміння прислухатися до критики, бути самокритичним, активно брати участь у громадській діяльності, мати високий рівень політичної грамотності.

Друга група: почуття особистої відповідальності за доручену справу, чуйне та уважне відношення до людей, працелюбність, особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими, рівень естетики роботи.

Третя група: наявність кваліфікації, відповідної посаді, знання об'єктивних основ управління в сфері туризму, знання сучасних методів керівництва, стаж роботи в даній організації (в т.ч. на керівній посаді).

Четверта група: вміння організувати систему управління, уміння організувати свою працю, володіння сучасними методами керівництва, уміння поводити ділові наради, здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці, здатність до оцінки можливостей і праці інших.

П'ята група: уміння працювати з підлеглими, уміння працювати з керівниками різних організацій, вміння створювати згуртований колектив, уміння підібрати, розставити і закріпити кадри.

Шоста група: вміння коротко і ясно формулювати цілі, уміння викладати ділові листи, накази, розпорядження, здатність чітко формулювати доручення, давати завдання, знання можливостей сучасної техніки управління і вміння використовувати її у своїй праці, вміння читати документи.

Сьома група: уміння своєчасно приймати рішення, здатність забезпечити контроль за виконанням рішень, уміння швидко орієнтуватися у складній ситуації, уміння вирішувати конфліктні ситуації, здатність до дотримання психогігієни, уміння володіти собою, впевненість у собі.

Восьма група: вміння бачити нове, здатність розпізнати і підтримати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів, уміння розпізнавати і нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів, ініціативність, сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень, мужність і здатність йти на обґрунтований ризик.

Дев'ята група: чесність, добросовісність, порядність, принциповість, врівноваженість, скромність, акуратність зовнішнього вигляду, добре здоров'я.

У кожному конкретному випадку із цього списку вибираються ті позиції, які найбільш важливі для конкретної посади в організації, і до них добавляються спеціальні якості, які повинен мати кандидат на конкретну посаду. Для цього створюється група "експертів" із 5-10 чоловік. До неї доцільно включити керівника підрозділу, працівника кадрової служби і спеціаліста з управління персоналом. Кожний із експертів будує матриці попарних порівнянь і ранжує підібрані якості. Потім будується зведена матриця попарних порівнянь цих якостей, у яку включаються думки всіх експертів. У результаті спеціальної обробки якостей при допомозі даної матриці залишаються ті якості, які мають першочергову важливість для конкретної вакантної посади (ідеальні якості). Після цього експертами проводиться робота по визначенню цих якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними кожним кандидатом (в балах) [72, с.48].

Також необхідне постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим фахівцем по кадрам. Для цього необхідно направляти його на спеціальні семінари та тренінги. З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства. Професійний розвиток - це процес підготування співробітників до виконання нових виробничих функцій, отриманню нової посади, вирішенню нових питань. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є:

1. Первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи.
2. Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника.
3. Навчання для підвищення кваліфікації.
4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

5. Навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали. Перепідготовка організується з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо по своїм професіям вони вже не можуть працювати. Навчання робітників іншими (суміжним) професіям з початковим рівнем кваліфікацій більш високим з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах. Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навиків [11, с. 3].

Отже, необхідно використати такі форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня та зовнішня.
2. Організаційна та неорганізаційна (самонавчання).
3. Професійна чи проблемно-орієнтована (по вимозі), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.
4. Побудована на стандартних чи спеціальних програмах.
5. Така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, використовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Крім того, додатковим етапом процесу прийняття на роботу є співбесіда. До її позитивних якостей належить те, що кандидат і підприємство можуть отримати інформацію одне про одного, як то кажуть, з перших рук, а до негативних - те, що співбесіда зводиться до обговорення питань, які не мають відношення до передбачуваної роботи, і допускає можливість прийняття

рішень на основі особистих уподобань представника підприємства [12, с. 112]. Фахівцю по кадрах ПАТ "Запоріжсталь", необхідно розробити багатоплановий підхід до оцінки якостей кандидата. Зокрема, доцільно було б впровадження "програвання" протягом декількох днів типових ситуацій менеджерської практики (розгляд вхідних документів, які допомагають приймати рішення, спілкування з колегами і т. ін.). Потім експерти складають остаточну думку про професійну підготовку кандидата.

Підприємство не має розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду. Загальні рекомендації ефективного проведення співбесіди зводяться до такого: встановити взаєморозуміння з кандидатом і дати можливість йому чи їй почувати себе вільно; у ході всієї співбесіди зосереджуйте увагу на вимогах до роботи не оцінюйте за першим враженням, почекайте, доки не отримаєте всю інформацію; підготуйте комплект структурованих питань, що будуть ставитись усім кандидатам. Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успішного процесу виробництва.

Таким чином, пошук і відбір персоналу, будучи ключовим елементом політики персоналу, повинен бути тісно пов'язаний з усіма основними напрямками роботи у сфері управління персоналом. При пошуку і відборі персоналу слід мати на увазі три основні положення:

1. Пошук і відбір персоналу не повинні розглядатися як просто знаходження відповідного людини для виконання конкретної роботи; пошук і відбір повинні бути ув'язані з загальним контекстом плану по персоналу і з усіма існуючими програмами, реалізованими в сфері управління персоналом.

2. Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і що не менш важливо - те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація

більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами або постачальниками, або підриває встановлені норми і порядки.

3. Необхідність повного врахування всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів і претендентам на посаду. Для того, щоб політика компанії у сфері персоналу була ефективною, а працівники цілком підходили фірмі за своїми професійними, діловими і особистісними якостями вимогам організації, необхідний комплексний підхід.

Комплексний підхід до пошуку і відбору персоналу складається щонайменше з семи основних завдань [3]:

1. Визначення потреби в персоналі з урахуванням основних цілей організації.

2. Отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника пред'являє вакантна посада.

3. Встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи.

4. Визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи.

5. Пошук можливих джерел поповнення персоналу і вибір адекватних методів залучення відповідних кандидатів.

6. Визначення методів відбору персоналу, що дозволяють краще за все оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді.

7. Забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Можна не говорити загальних слів про те, наскільки важливо для будь-якого підприємства знайти таких працівників, які найкраще відповідають як вимогам тієї роботи, яку вони будуть виконувати, так і вимогам керівництва. Знайти найбільш підходящого для заняття наявною вакансією людини, який погодиться виконувати дану роботу на запропонованих організацією умовах її

оплати - ось мета процесу пошуку та відбору персоналу. Однак на шляху досягнення цієї ідеальної мети у вітчизняних роботодавців виникає цілий ряд перешкод. У ряді випадків це перешкоди, відповідальність за виникнення яких лежить на самих організаціях, які підприємства створюють собі самі. До числа найбільш часто повторюваних проблем, що виникають перед багатьма організаціями у сфері пошуку і відбору нових працівників, можна в першу чергу назвати наступні [4, с. 65]:

1. Немає розробленої, підкріпленої відповідними процедурами і документами системи пошуку та відбору персоналу.

2. У багатьох організаціях не розроблені процедури відбору нових працівників

3. Не вистачає фінансових ресурсів для організації роботи в сфері пошуку та відбору персонал

4. Недостатнім є досвід і рівень кваліфікації працівників, що займаються відбором персоналу.

5. Відділи персоналу багатьох організацій не проводять систематичну роботу з вивчення потреби підрозділів підприємства в персоналі.

6. Не розроблено положення та інструкції, що регламентують роботу в сфері пошуку та відбору персоналу.

7. При відборі нових працівників часто не використовуються чіткі критерії, що обумовлені, з вимогами професії та робочого місця.

Таким чином, пошук і відбір нових працівників в організаціях самого різного типу утруднений через відсутність у них з різних причин відповідних процедур, методичного та документального забезпечення. Крім того, однією з найсерйозніших проблем є нестача кваліфікованих фахівців, здатних організувати роботу з пошуку і відбору персоналу.

Також, зазначимо, що пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як простий вибір придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей

підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом. Для більш ефективного добору необхідно більше уваги приділяти особистій думці про кандидата на посаду компетентних спеціалістів, які працюють як на підприємстві, так і поза ним.

Також, необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися фахівцю по кадрам в кадровому стані справ підприємства. Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти працівники для забезпечення успішного процесу виробництва. Також, необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства.

Отже, зазначимо, що успіх приходить саме на те підприємство, де існують взаєморозуміння та взаємоповага між керівництвом та персоналом, де дисципліна не переходить у деспотизм, де люди вміють знаходити компроміс у складних ситуаціях, високий професіоналізм поєднується із результативністю праці, а при виникненні нестандартної ситуації всі сили направляють на врегулювання конфлікту. Саме одним з таких підприємств є ПАТ "Запоріжсталь".

Висновки до третього розділу

1. Ефективне управління персоналом на підприємстві неможливе без адекватної інформації. Лінійні керівники і фахівці по роботі з персоналом постійно потребують свіжої, детальної, аналітичної інформації про стан і динаміку людських ресурсів підприємства для прийняття безлічі стратегічних і тактичних рішень. Тому відділ роботи з персоналом регулярно збирає дані,

що характеризують різні аспекти стану персоналу підприємства, і проводить їх детальний аналіз. Кожне підприємство використовує власні показники, які повинні зважати на специфіку підприємства- вигляд і масштаби діяльності, стратегічні цілі, організаційну структуру і культуру. Проте при всьому значенні показників, підприємство повинне приділити особливу увагу демографічним даним, продуктивності праці та професійному навчанню.

2. За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо навчання персоналу. Постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими зумовлено постійними зміни в економіці та трудовому законодавстві України. Також, зазначимо, що система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства. Для цього необхідно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. Також, зазначимо, що, якщо підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на підприємстві, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

3. Запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити удосконалення найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу з одного боку, сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого - формування кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці. До основних рекомендацій, щодо вдосконалення управління кадровою політикою можна віднести наступні напрямки діяльності кадрової служби:

- удосконалення системи найму молодих фахівців;
- стимулювання робітників ПАТ "Запоріжсталь";
- розвиток персоналу.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості та кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою, адаптацією працівників, оцінка персоналу та ін.

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Принципи відбору персоналу: орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади; відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби; забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я); орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце; визначення критеріїв підбору, їх повинно бути небагато, тільки основні – освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Правильне планування кадрової потреби на підприємстві є основним фактором підвищення якості продукції, скорочення витрат на персонал та скорочення часу простоїв обладнання.

Оптимізація укомплектованості персоналом підприємства підвищує ефективність діяльності, сприяє встановленню довгострокової конкурентоспроможності.

Неудокомплектованість призводить до зайвого навантаження працівників, емоціонального вигорання, стомленості, а відповідно, до зниження продуктивності праці, якості продукції, втрати ділового іміджу компанії, зменшення рівня вмотивованості персоналу та погіршенню клімату в колективі.

Практика показала, що промисловим підприємствам необхідно підтримувати світові тенденції і звертатися до сучасних технологій набору персоналу. У роботі розглянуті найбільш поширені методи підбору кадрів із зовнішніх джерел, серед яких актуальні хедхантинг, рекрутинг і скринінг.

ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу й входить до складу найбільшої гірничометалургійної компанії – Групи Метінвест.

Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату являються підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Середньооблікова чисельність штатних працівників – 10 435 осіб; середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) – 17 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 13 осіб;

В 2020 р. фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складає 2 810 057,9 тис. грн. Зменшення фонду оплати праці (-56 750,5 тис. грн. або -2%) відносно попереднього року відбулося за рахунок збільшення кількості лікарняних листів та запровадження карантинних заходів у зв'язку с пандемією COVID-19.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

На підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно із затвердженими планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2020 році пройшли навчання 2049 робітників виробничих підрозділів.

В рамках реалізації програми «Бережливе підприємство» в Центрі навчання персоналу інструментам безперервного вдосконалення «Кампус» було проведено навчання працівників комбінату за курсом: «Операційні поліпшення» (1229 осіб).

З метою підвищення кваліфікації персоналу проведено навчання керівників за менеджерськими програмами (368 осіб).

В рамках реалізації проекту ІСП «Мій вибір» надані інформаційно-консультаційні послуги за напрямками:

- тренінг «Емоційна компетентність» (134 особи);
- тренінг «Економічна гра «Квиток на пароплав» (56 осіб);
- тренінг «Корпоративний тайм-менеджмент» (16 осіб)
- вебінар «Ефективні комунікації» (26 осіб);
- підвищення кваліфікації за курсом: «Вивчення програми MS Office, Excel» (115 осіб)

На ПАТ «Запоріжсталь» використовується внутрішній або зовнішній пошук кандидатів. За рахунок внутрішнього пошуку підприємство може зекономити кошти, швидше закрити вакантну позицію, а також впливати на підвищення кваліфікації та мотивації працівників за рахунок ротації або сумісництва. Недоліком внутрішнього пошуку є можливість демотивування інших робітників, які теж прагнули зайняти дану позицію та неможливість закрити позиції у зв'язку з відсутністю необхідної кваліфікації у існуючих робітників або відсутністю кадрового резерву.

Аналіз переваг та недоліків зовнішнього рекрутингу показав, що зовнішній рекрутинг має більше негативних якостей, ніж позитивних. У зв'язку з цим виникає необхідність у використанні внутрішнього рекрутингу, що визначається як одна зі складових кадрової політики, орієнтованої на розвиток працівників і отримання від них максимальної віддачі з допомогою заповнення вакансій за рахунок працівників, що вже працюють на промисловому підприємстві.

Викладене дозволяє зробити висновок, що необхідне ефективне поєднання зовнішнього і внутрішнього рекрутингу для промислового підприємства. Впровадження цього підходу можливо за допомогою розробленої, схваленої керівництвом і письмово зафіксованої кадрової політики підприємства. Внутрішній рекрутинг вважається більш економічно

вигідним для промислового підприємства тому, що витрати на звільнення старих і набором нових працівників є значно нижчим в порівнянні з зовнішнім рекрутингом.

Розробивши SWOT – аналіз на підприємстві ВАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози.

Таким чином враховуючи сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, можна запропонувати наступний алгоритм застосування рекрутингу як оптимізаційної технології формування персоналу підприємства.

Основні проблеми та пропозиції щодо їх вирішення:

однією з основних проблем пошуку нових співробітників є професійна невідповідність особи, яка проводить підбір. Цим повинні займатися грамотні і зрілі фахівці, які мають практичні навички ведення бесіди, можуть співвіднести здатності кандидата до вимог вакансії, знають стан ринку праці в своїй галузі.

Наступна проблема, з якою роботодавець може зіткнутися при проведенні оцінки, - неправильне використання методів підбору і невміла інтерпретація результатів, що призводить до помилкової оцінки професійних і особистісних якостей кандидата. Профільний бізнес-кейс - це приклад робочої ситуації, вирішення якої дозволяє з'ясувати і оцінити ключові для даної посади якості, компетенції, готовність кандидата вирішувати типові та нестандартні завдання, скласти уявлення про його цінності, погляди, моделі поведінки та особистісних якостей. На відміну від інтерв'ю за компетенціями, де кандидат моделює минулий досвід, кейси дозволяють оцінити людини в даний момент. Даний метод надійний за умови точно і професійно підбраною робочої ситуації.

При підборі необхідно використовувати комплекс різних методів, оскільки окремо вони не дають вичерпної інформації про кандидата. Результати, отримані за допомогою одного методу, потрібно доповнювати даними, отриманими за допомогою інших методів, тільки тоді можна

розраховувати на те, що відібрані співробітники будуть максимально відповідати встановленим критеріям добору і повністю влаштують організацію.

У запропонованій системі набору і підбору кандидатів на вакантні місця необхідно дотримуватися наступних принципів, які не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в діяльність підприємства і швидкого виходу на рівень робочих показників, що відповідають встановленим вимогам:

- пошук і відбір кадрів не повинні розглядатися як просто знаходження відповідну людину для виконання конкретної роботи;
- пошук і відбір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства і успіх в реалізації стратегії, розробленої керівництвом;
- необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, що не менш важливо, то, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру підприємства;
- необхідно враховувати всі вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий підхід до всіх кандидатів і претендентам на посаду

Таким чином, укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність. Тому невірні кроки в підборі персоналу можуть дорого обійтися організації, а підбір кваліфікованих і компетентних працівників є вдалим вкладенням фінансових коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдулкіна К. Методи підбору персоналу. *Person Agency* URL: https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html
2. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
3. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 2. С. 158-162.
4. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podborapersonala>
5. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита. *Кадровая служба и кадровый менеджмент предприятия*. 2014. № 2. С. 48 – 52.
6. Білий З., Венгер О. Механізми удосконалення системи набору і відбору персоналу в сучасних умовах Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с. С. 586-588.
7. Білий З.Ф., Венгер О.М. Сучасні системи набору і відбору персоналу на підприємстві. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С. 90-91

8. Бойко О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Теорія організацій: Навчально-методичний посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА галузі знань 28 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 074 (281) «Публічне управління та адміністрування» денної і заочної форм навчання. Запоріжжя: ЗДІА, 2018.-120 с.
9. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15. С. 20 – 24.
10. Борисюк О.В., Саган С. Лізинг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5(4). С. 137–140.
11. Буднік М. М. Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158 – 162.
12. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361 – 366.
13. Бутусевич А., Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Веб-сайту газети «Консультант Кадровика»*. 2017. — № 23(155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>.
14. Бычкова, А. В. Управление персоналом: учеб. пособие / А. В. Бычкова. Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. 200 с.
15. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 74 – 77.
16. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации. *Молодой ученый*. 2017. №9. С. 391 – 394.
17. Венгер О. М. Управління потенціалом промислового підприємства. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : ЗНУ. 2020 С. С.59-85

18. Венгер О.М., Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності системи менеджменту у виробничій сфері на підприємствах в умовах ринкової економіки - *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019 Т. 2, № 42 – с.19- 23

19. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.

20. Воронкова В. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Менеджмент персоналу: Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. "МОе" та "О і А". ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 83с.

21. Воронкова В.Г. Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.

22. Воронкова В.Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES*: збірник наукових праць / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С.159-177.

23. Воронкова В.Г., Венгер О.М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES*: збірник наукових праць / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С.159-177.

24. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
25. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf.
26. Єрізану І., Венгер О. М. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Запоріжжя: ПЗНУ, 2019. Т. 4 С. с.38*
27. Загальнонаукова методологія. URL: <https://helpiks.org/470165.html>
28. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
29. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2018. № 3. С. 125–135.*
30. Зима Ю. О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка. 2018. № 9 – 10. С. 86 – 90.*
31. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету. 2018. Випуск 37(1), С. 75–84.*
32. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час.: Издательство «Alma littera Вильнюс». 2016 — 248 с.
33. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину URL: http://fictionbook.ru/.../read_online.html
34. Ізюмцева Н.В., Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право. 2017. № 3(48). С. 118–123.*
35. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: <http://www.milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
36. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. №22. С. 107 – 112.

37. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій
URL: [http:// www.studentbooks. com. Ua](http://www.studentbooks.com.ua)
38. Лепський М.А. Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.
39. Матвійчук Н. М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5 (60). — С. 33–37.
40. Метеленко Н., Воронкова В. Г., Шапуров О. О., Сіліна І.В., Капітаненко Н.П. Менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 181 с.
41. Мороз О. С. Удосконалення процесу професійного навчання як напрям покращення процесів управління організацією. *Економіка та суспільство*. Мукачево: вид-во Мукачівського державного університету. – 2018. – №15.
42. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка" за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка". Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.
43. Мороз О.С. Інвестування в трудовий потенціал України: проблеми і напрями їх рішення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: вид-во ЗДІА, 2017. № 6 (12) . част.2. С. 43-47;
44. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. - 324с.
45. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56–60
46. Нечаєва А.В. Стрес-інтерв'ю як один з нестандартних методів відбору персоналу. «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери» Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції

- МОЛОДИХ вчених і студентів URL:
<http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/2.htm>
47. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.
48. Новак В. О. , Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В., Організаційна поведінка: Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013, 498 с. URL: https://pidruchniki.com/1510082759007/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi
49. Опаріна Х.С., Ковальська К.В., Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. — № 5(2). — С. 38–44.
50. Павленко К.О., Шульгіна Т.С., Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 23(3). — С. 30–33.
51. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301.
52. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua — сайт з пошуку роботи (Head Hunter Україна). 2018. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>.
53. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. 338 с.
54. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». URL: https://inspections.gov.ua/subject/view/about?subject_id=4604
55. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
56. Скічко Д. А., Венгер О. М. Удосконалення стратегічного планування як чинник підвищення ефективності місцевого самоврядування. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Запоріжжя : ІІ ЗНУ, 2019. Т. IV С. с.61*

57. Слабкий Г.О. Кадрова політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uiph.kiev.ua/index.asp?p=information&s=2>.
58. Статут Публічного акціонерного товариства «Запоріжсталь» (шістнадцята редакція) протокол №1 від 07 серпня 2015 року. URL: <https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf>
59. Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/struktura-virobnictva/>
60. Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2018. № 2. С. 181 – 184.
61. Третьяков О.В., Марей О.С. Оптимізація чисельності персоналу на підприємстві // Збірник доповідей учасників XXXV Міжнародної науково-технічної конференції молоді ВАТ "Запорожсталь". Запоріжжя, 2008. – 188с.
62. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов спец. «Менеджмент» / Под. ред. А.Я. Кибанова и др. Москва : ПРИОР, 2017. 296 с.
63. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 440с.
64. Усеїнов А. М., Венгер О. М. Удосконалення системи набору і відбору персоналу в закладах охорони здоров'я в сучасних умовах. *Матеріали XXV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. ІННІ ЗНУ*. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. с.293.
65. Федорова А.С. Бокій В.І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації *Вісник київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>
66. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу *Довідник кадровика*. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>

67. Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses: collective monograph / edited by A. Berezin , M. Bezpartochnyi. – Riga: ISMA University «Landmark» SIA, 2016. – 188 p

68. Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. – ISMA University. – Riga: «Landmark» SIA, 2017. . – Vol. 2. – 251 p.

69. Nikitenko V. O. Conceptual and categorical apparatus of information and innovation potential of the enterprose in the context of theoretical discourse. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки / Гол. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Випуск 3 (43), С.35–40.*

70. Nikitenko V. O. Implementation of digital sustainable development concept in modern economic conditions. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки / Гол. ред. А. В. Череп. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Випуск 4 (44), С.43–48.*

71. Nikitenko, V., Maksimenyuk M. Banakh L. Informative socium in philosophical discourse. *Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy / ed. V. Voronkova. - Zaporizhzhia, 2018. - Release 72 (2018). - p. 71 – 780*

72. Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi . – Riga: ISMA University «Landmark» SIA, 2016. – 282 p

73. Voronkova, V. Maksimenyuk M., Nikitenko V. The concept of human dimension in the context of anthropological discourse of humanistic managment. *Abstracts of the International Scientific and Practical Conference "Science and Practice: Activities and Prospects" May 11-12, 2017, Kaunas. Kaunas: Lithuanian University of Sport, 2017. P. 94*

Додатки

