

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-  
3  
Спеціальності 073 «Менеджмент»

---

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий  
менеджмент

---

(назва освітньої програми)

О.М. Цупко

---

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, к.п.н..

Венгер О.М.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(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)

Цупко Олександра Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Розробка заходів удосконалення управління людськими ресурсами в організації

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

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади удосконалення управління людськими ресурсами в організації . 2. Аналітико-дослідницькі виміри удосконалення управління людськими ресурсами в організації. 3. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами в організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Схема основних процесів роботи з персоналом. Принципи управління організацією. Складові процесу оцінки персоналу. Практичні рекомендації щодо раціонального використання персоналу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.21	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.21	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.21	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні управління людськими ресурсами в організації	30.07.21	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації	15.08.21	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення управління людськими ресурсами в організації	31.08.21	
4	Виявити діагностику проблем управління людськими ресурсами в організації	15.09.21	
5	Визначити фактори забезпечення результативності управління людськими ресурсами в організації	30.09.21	
6	Дослідити напрями удосконалення управління людськими ресурсами в організації	01.10.21	
7	Запропонувати інструменти удосконалення управління людськими ресурсами в організації	30.10.21	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування управління людськими ресурсами в організації	01.11.21	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами в організації	30.11.21	

Студент

\_\_\_\_\_ **О.М. Цупко**  
 (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

Цупко О.М. Розробка заходів удосконалення управління людськими ресурсами в організації.

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

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління людськими ресурсами в організації. Розглянуто особливості формування управління людськими ресурсами в організації. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків управління людськими ресурсами в організації.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ВІДБІР КАДРІВ, НАБІР КАДРІВ, МЕТОД, СТРАТЕГІЯ

## ABSTRACT

Tsupko O. Developing Methods to Improve Human Resource Management in Organization.

Qualification work for a master's degree in 073 Management, research supervisor TS Bushman. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2021.

The theoretical and methodological principles of human resources management in the organization are considered in the qualification work. Features of formation of management of human resources in the organization are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of

human resource management in the organization.

Keywords: MANAGEMENT, PERSONNEL, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, SELECTION, RECRUITMENT, METHOD, STRATEGY

#### АННОТАЦИЯ

Цупко О.Н. Разработка мер усовершенствования управления человеческими ресурсами в организации.

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

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в организации. Рассмотрены особенности формирования управления человеческими ресурсами в организации. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков управления человеческими ресурсами в организации.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ОТБОР КАДРОВ, НАБОР КАДРОВ, МЕТОД, СТРАТЕГИЯ

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	13
1.1. Методологія удосконалення управління людськими ресурсами в організації	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації	23
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення управління людськими ресурсами в організації	31
Висновок до першого розділу	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	40
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	40
2.2. Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах ринкової економіки	57
2.3. SWOT- аналіз управління людськими ресурсами в організації	74
Висновок до другого розділу	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	79
3.1. Напрями поліпшення управління людськими ресурсами	79

3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами	86
3.3 Практичні рекомендації напрямів удосконалення управління людськими ресурсами	96
Висновки до третього розділу	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	107
ДОДАТКИ	116

## ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що на протязі багатьох років людському фактору в бізнесі виділялась другорядна роль підпорядкована фінансовим і виробничим завданням підприємства. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Тому активізувалося використання людських ресурсів для досягнення успіху підприємства.

В умовах ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

Роль людських ресурсів у забезпеченні успішної діяльності, конкурентоспроможності підприємства та продукції надзвичайно висока. На відміну від всіх інших видів ресурсів людські ресурси володіють важливою особливістю - це «живі ресурси» вони наділені свідомістю, і результати їх використання носять імовірнісний характер. Це означає, що часто не представляється можливим оцінити заздалегідь, яка саме буде віддача від кожної конкретної людини або робочої групи. У діяльності людини сильний духовний, нематеріальний аспект, тому до таких ресурсів потрібен індивідуальний підхід.

Основна особливість персоналу - в тому, що крім виконання виробничих функцій працівники підприємства є активною складовою виробничого процесу. Вони можуть активно сприяти зростанню ефективності виробництва, можуть ставитися байдуже до результатів діяльності підприємства, на якому працюють, а можуть і протидіяти нововведенням, що порушує звичний для них ритм роботи.

Якщо на підприємстві відсутня продумана стратегія управління людськими ресурсами, то можна свідомо сказати, що далеко не весь



потенціал працівників використовується на підприємстві, що праця персоналу можна зробити більш продуктивним.

Ефективний керівник віддає собі звіт в тому, що необхідно мати продуману стратегію роботи з персоналом, що необхідно прагнути якомога повніше і продуктивніше організувати участь працівників у виробничому процесі.

Людські ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать багато в чому результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі. Людські ресурси надають руху матеріально-речовим елементам виробництва, створюють продукт, вартість і додану вартість у формі прибутку.

У сучасних умовах прискорення науково-технічного прогресу підприємство відчувають постійний тиск конкурентів, що примушують їх безперервно вдосконалювати продукцію, що випускається, розширювати асортимент послуг, що надаються, оптимізувати виробничі та управлінські процеси. Дедалі більшого поширення набуває думка, що ключ до забезпечення поступального розвитку підприємства лежить в ефективному використанні людських ресурсів, розкріпачення творчої енергії співробітників підприємства.

Людські ресурси являють собою сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних благ, і є узагальнюючим показником розвитку суспільного виробництва. У людських ресурсах виділяють наступні основні аспекти вивчення: індивідуально - психологічний (рівень особистості); соціально-психологічний (рівень колективу); соціологічний або соціально-економічний.

Управління людськими ресурсами - це функція управління, яка допомагає менеджерам планувати, наймати, проводити відбір, навчати, розвивати, відновлювати і надавати підтримку членам підприємства.

Ідея управління людськими ресурсами виникла відносно недавно. Це не означає, що люди десятиліттями не застосовували основну філософію управління людськими ресурсами. Проте, збори ідей і принципів, яке розглядає розвиток людських здібностей як вкладення, а не вмістилище, було сформульовано і поширилося тільки останнім часом.

Проблемам менеджменту персоналу присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Т. Базарова, А. Бовтрука, А. Кібанова, А. Колот, А. Кочеткова, Є. Маслова, В. Шкатулла, Г. Щокіна, та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

Проблемам управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження, які були всебічно розглянуті такими українськими вченими, а саме В. Воронкова, М. Ажажа, Л. Батченко, Д. Богиня, І. Жоган, Т. Сидоренко, О. Грішнова, В. Гончаров, Т. Максимова, А. Чухно. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Таким чином, людські ресурси є ключовим ресурсом сучасного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати її діяльності та конкурентоспроможність. Управління людськими ресурсами - це єдина стратегія і спланований процес розвитку для ефективного застосування людських ресурсів та організації.

В даний час ринкова економіка ставить ряд принципових завдань, найважливішою з яких є: максимально ефективно використання людських

ресурсів на підприємстві. Для того щоб цього досягти, необхідно стратегічне управління людськими ресурсами підприємства, яке тісно взаємопов'язано зі стратегічним управлінням всього підприємства. Цим пояснюється визначення вибору теми, мети та завдання кваліфікаційної роботи.

Об'єкт дослідження – управління людськими ресурсами організації в сучасних умовах як соціальне та економічне явище.

Предмет дослідження – соціально-економічні закономірності розвитку заходів удосконалення управління людськими ресурсами в організації.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних аспектів розробки заходів удосконалення управління людськими ресурсами в організації.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв'язання комплексу задач:

- визначити методологію удосконалення управління людськими ресурсами в організації;
- дослідити понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації ;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення управління людськими ресурсами в організації;
- розглянути організаційно-управлінську структуру ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- зробити діагностику проблем управління людськими ресурсами в організації ;
- зробити SWOT-аналіз управління людськими ресурсами в організації;
- визначити напрями поліпшення управління людськими ресурсами;
- розрахувати економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами;

- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами в умовах ринкової економіки.

Методи дослідження. Загальною методологічною основою дослідження стали наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у розвитку соціально-трудових відносин, управління людськими ресурсами. Для досягнення мети роботи використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: історико - логічний метод використано при дослідженні становлення управління людськими ресурсами, міжнародного досвіду регулювання соціально-трудових відносин на підприємствах; економіко-математичні методи – для оцінювання управління людськими ресурсами та впливу на результати діяльності підприємств; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; метод SWOT – для дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на удосконалення управління людських ресурсів; також були використані методи спостереження, аналізу.

Наукові результати, що одержані автором і виносяться на захист, полягають у розробці напрямів удосконалення управління людськими ресурсами в організації та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Наукова новизна цієї роботи полягає в наступному:

удосконалено:

- навчання та розвиток персоналу, як одного із факторів людських ресурсів;

подальшого розвитку дістали:

- економічне обґрунтування проведення тренінгів, для подальшого навчання та розвитку людських ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором у кваліфікаційній роботі, доведено до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій. Вони призначені для

використання при формуванні та вдосконалюванні на підприємствах управління людськими ресурсами.

Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до головних принципів та методів у напрямку удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Ажажа М. А., Цупко О. Сутність управління людськими ресурсами в організації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 76-77.

2. Ажажа М. А., Цупко О. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами в організації. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 181. URL: [https://www.znu.edu.ua//ii\\_znu/nauka/conf/\\_31\\_10\\_-aktual\\_\\_n\\_\\_pitannya\\_stalogo\\_naukovo-tekh\\_n\\_\\_chnogo\\_ta\\_sots\\_\\_al\\_\\_no-ekonom\\_\\_chnogo\\_rozvitku\\_reg\\_\\_on\\_\\_v\\_ukra\\_\\_ni.pdf](https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual__n__pitannya_stalogo_naukovo-tekh_n__chnogo_ta_sots__al__no-ekonom__chnogo_rozvitku_reg__on__v_ukra__ni.pdf)

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Методологія удосконалення управління людськими ресурсами в організації

Методологія (від грецьк. Methodos – шлях дослідження чи пізнання; logos – вчення) - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності [25, с 93].

Тому методологію управління людськими ресурсами потрібно розглядати як вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. Методологія управління людськими ресурсами дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), воно формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності.

Методологія розробляє типологію методів. Управління людськими ресурсами здійснюється за допомогою наукових методів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. Так, із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виділити 4 групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи підготування, прийняття, організації, контролю за виконанням управлінських рішень. По характеру впливу на

виконавців розрізняють 4 основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні [2, с. 63].

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і реалізуються за допомогою таких інструментів:

- правові норми і акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, які є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління [2, с. 79].

Основні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект [2, с. 86].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За допомогою економічних методів здійснюється

матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління (рис. 1.1.) [18,с. 105].



Рисунок 1.1. Система методів управління персоналом [18,с. 105]

Інструментами економічних методів на рівні підприємства виступають: економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці



використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні нематеріальних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Інструментами їх реалізації є:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист [7, с.163].

Всі види методів органічно зв'язані між собою.

По характеру впливу на виконавців виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу: адміністративні, матеріального і морального стимулювання роботи.

По масштабах застосування методи управління підрозділяються на загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.) і спеціальні (організація службової діяльності і т.д.).

При виконанні управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т.п.

Для надання стійкості організаційним зв'язкам у системі управління в процесі виконання управлінських задач застосовується метод розпоряджень. Він виявляється у виді наказів, планів, інструкцій, інших документів, що називаються актами управління [9, с. 87].

Одним із видів розпорядницьких методів є адміністративні методи, тобто методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, що формуються для захисту інтересів товариства, держави, особистості, реалізуються права і обов'язки керівників, підтримується службова дисципліна, забезпечуються умови виконання співробітниками їх обов'язків [19, с.59].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують додаткові методи, які складають більш повну систему управління людських ресурсів, що наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Методи управління людськими ресурсами [47, с. 148]

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів</li> </ol>	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини її спрямованість</li> </ol>	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, експеримент
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва</li> <li>3. Результати трудової діяльності</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Персонал (від лат. *Personalis* - «особистий») являє собою особовий склад організацій, що включає всіх найманих робітників, а також працюючих власників і співвласників. Управління персоналом на підприємстві визначається як процес впливу на потенційних і фактичних співробітників з використанням сукупності спеціальних методів для оперативного і ефективного досягнення цілей організації. У нових умовах господарювання процесу управління персоналом в організації повинна передувати розробка концепції управління персоналом, яка містить узагальнені уявлення про сутність, цілі, завдання, принципи, методології, структурі системи управління персоналом і технології управління персоналом [26, с 46].

Управління людськими ресурсами підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, що реалізують процес управління персоналом організації. Центральною ланкою системи управління персоналом є служба управління персоналом - підрозділ організації, що спеціалізується на реалізації функцій з управління персоналом в організації [5, с 129].

Сучасні служби управління персоналом істотно відрізняються від традиційних відділів кадрів за своїм функціоналом, методології, принципам, технології функціонування і т.д. Властивий радянській епосі відділ кадрів здійснював в основному діяльність по обліку або кадровій роботі. Таким чином, в сучасних службах управління персоналом над обліковими домінують переважно управлінські види діяльності: управління мотивацією, конфліктами, стресами, розвитком працівників, нововведеннями і пр. Для справжнього етапу розвитку науки управління персоналом характерне включення управління співробітниками в загальну стратегію організації.

Суть сучасного етапу управління персоналом складають: віднесення функції управління людськими ресурсами до вищого рівня керівництва організацією; залучення управління людськими ресурсами у визначення стратегії та організаційної структури компанії; участь усіх керівників різних рівнів у реалізації єдиної кадрової політики; інтеграція діяльності кадровиків і керівників, постійна участь перші в якості радників керівників при

вирішенні питань, пов'язаних з персоналом у всіх підрозділах і на всіх рівнях корпорації; системне, комплексне вирішення питань управління людським капіталом на основі єдиної кадрової концепції підприємства. Різноманіття підходів до управління персоналом логічно впливає з історичних і соціально-економічних передумов, притаманних різним країнам.

Сьогодні у розвитку економіки більшості держав найбільш значними визнаються проблеми в області роботи з персоналом. В умовах ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально - економічну ефективність будь-якої організації. В останні десятиліття управління персоналом стало родом професійної діяльності, а управлінський персонал - однією з наймасовіших складових частин робочої сили.

Основними факторами конкурентоспроможності організації стали: забезпеченість кваліфікованою робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу. У ХХ столітті відбулася зміна трьох основних концепцій кадрового менеджменту, обумовлена змінами в економічному, соціальному, технічному розвитку суспільства.

На початку століття отримала розвиток концепція управління кадрами, при якій замість людини як особистості розглядається його трудова функція. Іншими словами, категорія «кадри» характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних для досягнення поставлених організаційних цілей. Кадрові служби виконували, в основному, обліково - контрольні і адміністративно - розпорядчі функції. Після другої світової війни науково - технічний прогрес, що викликав ускладнення виробничого процесу, зумовив необхідність впровадження нових механізмів мотивації праці працівників, підвищення їх кваліфікації, регулювання трудових відносин на основі партнерства і співпраці, активного залучення персоналу в управління, участь у прибутку [5,с 180].

Саме з 50 - 60 -х рр., коли технократичний підхід в управлінні поступається свої позиції, на зміну концепції управління кадрами приходить концепція управління персоналом. У новій концепції, де працівник розглядається вже не тільки як особистість, але і як суб'єкт трудових відносин, змінюється роль і місце кадрових служб в організаційній структурі управління підприємств.

Система управління персоналом вже охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреб в персоналі, підбір та професійну адаптацію нових працівників, розробку компенсаційних програм, корпоративне навчання співробітників та ін. Але поки служби з управління персоналом, як правило, виконують обслуговуючу роль, будучи функціональними підрозділами, а персонал розглядається як витрати, які треба оптимізувати [5,с 136].

Починаючи з 80 -х рр. з розвитком соціально - економічних аспектів у менеджменті, посиленням інтелектуалізації та комп'ютеризації бізнесу, прискоренням інноваційних процесів формується концепція управління людськими ресурсами, яка розглядає знання, здібності, вміння людей як ключовий ресурс і нематеріальні активи організації, що забезпечують їх ефективність і конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2 - Еволюція концепції управління людськими ресурсами в організації [5,с 139]

Роки ХХ століття	Концепція	Працівник розглядається як ...
20-40-і рр.	Управління кадрами	Працівник - носій трудової функції, «живий придаток машини»
50-70-і рр.	Управління персоналом	Працівник - суб'єкт трудових відносин, особистість
80-90-і рр.	Управління людськими ресурсами	Працівник - ключовий, стратегічний ресурс організації

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які вносять свій внесок у досягнення цілей фірми. Інтенсифікація управління і підвищення якості праці персоналу можливі тільки в результаті застосування

принципово нових підходів до роботи з кадрами, і зокрема з працівниками, зайнятими управлінською працею.

Нові підходи в роботі з людьми полягають в її комплексному характері, більш широкому використанні елементів планування, застосуванні індивідуальних форм роботи. У сучасній теорії і практиці управління персоналом домінують два основні підходи до змісту та організації цієї роботи: американський і японський. При «американському», або «ринковому», підході засоби управління персоналом орієнтовані головним чином на зовнішній ринок праці, стан економіки, попит на конкретний товар і т.д. Основними принципами є: відповідність працівника вимогам робочого місця, функцій, завданням, посадовими обов'язками, умовами праці, вимоги до трудової поведінки (орієнтація на поточні завдання).

Японський менеджмент, базується в першу чергу на обліку людського фактора, його основними принципами є: орієнтація на якість освіти і особистісний потенціал працівника (орієнтація на тривалу перспективу).

Сутність управління людськими ресурсами полягають в тому, що люди розглядаються як надбання компанії в конкурентній боротьбі, яке треба розміщувати, мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації.

Управління людськими ресурсами пов'язано з динамікою всіх аспектів зовнішнього середовища діяльності організації і вимагає інтегрованого підходу. Вища ланка управління має бути прямо залучено в процес управління ресурсами. Управління людськими ресурсами охоплює всі управлінські рішення, що впливають на взаємовідносини між організацією та її працівниками, і означає, що практика управління персоналом все більш тісно пов'язана зі стратегією бізнесу. Тому управління персоналом носить попереджуючий характер і ставить своєю кінцевою метою підвищити результативність організації і задовольнити потреби співробітників. З усіх характеристик управління персоналом, які відрізняють його від традиційного

«управління кадрами», ніщо не є більш фундаментальним, ніж його інтеграція зі стратегією бізнесу [30,с 69].

Основними принципами концепції управління людськими ресурсами є наступні:

- люди - вирішальний фактор ефективності та конкурентоспроможності організації, основне джерело доданої вартості;
- орієнтація на стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- визнання економічної доцільності інвестицій у формування та розвиток людських ресурсів;
- соціальне партнерство і демократизація управління;
- збагачення праці та підвищення якості трудового життя;
- безперервне навчання і розвиток людських ресурсів;
- професіоналізація управління людськими ресурсами.

Найважливішою тенденцією розвитку менеджменту в останні десятиліття стає системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє представити цілісно і комплексно управління організацією та її підсистемами в складній ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню будову системи управління людськими ресурсами як цілісної системи, що складається з трьох взаємозалежних підсистем управління формуванням, використанням та розвитком людських ресурсів в організації.

Основна мета системи управління людськими ресурсами - забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння і розвитку людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації. Управління людськими ресурсами в сучасних організаціях здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій (функцій управління), які взаємопов'язані між собою і утворюють структуру кадрової служби як самостійного функціонального підрозділу підприємства.

Таким чином, методи управління персоналом - це способи впливу на колективи окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами в організації

Науковий апарат – це основні положення, котрі визначають спрямованість, логіку та умови підготовки і проведення дослідження.

Науковий (понятійний, категоріальний) апарат включає: актуальність дослідження; протиріччя; проблему; тему; об'єкт; предмет; мету, гіпотезу, завдання, методи, наукову новизну та практичну значущість дослідження.

Управління персоналом - самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; опрацювання та реалізація політики добору й розстановки персоналу; опрацювання правил приймання персоналу на роботу та звільнення його; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [35, с.114].

Управління кадрами - процес планування, добору, підготовки, оцінювання та безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя [36, с.89].

Менеджмент персоналу - це процес вирішення завдань організації шляхом приймання на роботу, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів [32, с. 106].

Поняття управління людськими ресурсами (УЛР) має передавати більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом.



Тому що поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей [44,с 83].

УЛР – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові і людські фактори, способи і методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації.

Об'єктом даної науки виступають конкретні особи, групи осіб, що діють в організації та сама організація (рис. 1.2).

Предметом науки УЛР є основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей та груп в умовах спільної праці.

Задачею УЛР є створення організації, яка працює на принципах співробітництва, і в якій оптимально узгоджується рух до загально-організаційних, групових і особистих цілей.

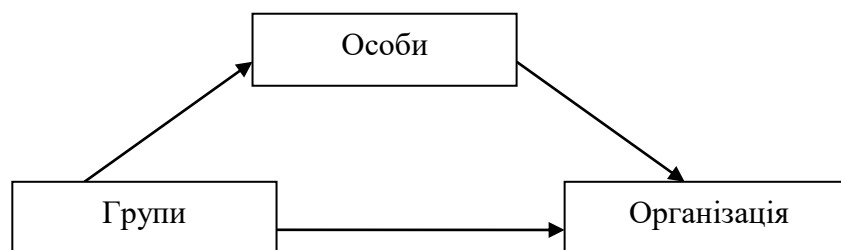


Рисунок 1.2. Об'єкти науки управління людськими ресурсами

Поняття УЛР можна визначити так: «Всі дії, що впливають на поведінку працівників в процесі формування і задоволення ними стратегічних потреб організації» [41, с. 61].

«Стійка схема запланованого використання людських ресурсів і дій, направлених на забезпечення виконання поставлених цілей» [37, с. 123].

Стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень стосовно намірів і планів компанії в сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин [34, с.123].

Стратегічне УЛР вказує на загальний напрям руху компанії щодо досягнення своїх цілей, шляхом управління людьми.

Стратегічне УЛР займається широким колом організаційних питань, що стосуються змін культури та структури, підвищення ефективності і продуктивності праці, підбору ресурсів для задоволення майбутніх потреб організації.

В більш широкому розумінні стратегічне УЛР стосується всіх ключових кадрових питань, що впливають чи залежать від стратегічних планів організації. Боксал вважав, що: «Найважливіші аспекти УЛР, пов'язані з вибором керівної сили і формуванні позитивних моделей трудових відносин являються стратегічними питаннями будь якої організації». [29, с.130]:

Згідно Хендрі та Петтігрю, значення УЛР визначається 4 факторами [54, с.124]:

- використання планування;
- цілісний підхід до розроблення системи управління персоналом та управління ним, на основі політики в сфері трудових відносин і кадрової стратегії, що базуються на філософії компанії;
- узгодження діяльності і направленості політики УЛР з прийнятою бізнес – стратегією;
- відношення до персоналу як до «стратегічного ресурсу» для досягнення «конкурентних переваг».

Основними характеристиками УЛР за визначенням Дайера і Холдера являються [59, с. 134]:

- організаційний рівень – оскільки розробка стратегій припускає

прийняття рішень стосовно ключових цілей, політики і розподілу ресурсів, їх формування відбувається на найвищому рівні управління;

- ціле направленість – стратегії орієнтуються на потребах компанії і концентруються на її ефективності; в зв'язку з цим люди розглядаються перш за все як ресурси, що потребують управління для досягнення організацією своїх цілей;

- комплексність – стратегії, по суті мають характер узагальнюючих схем, які одночасно припускають широту охоплення, ситуаційну обумовленість і інтеграцію всіх елементів. Вони включають комплекс цілей і дій і сфері людських ресурсів, що мають бути адекватними умовами зовнішнього середовища.

- розподіл ролей – із вище наведеного випливає, що процес створення стратегій в основному являється відповідальністю лінійних менеджерів, а персонал відіграє лише допоміжну роль.

Поняття «стратегічне управління людськими ресурсами» перевершує просто об'єднання концепцій соціального управління, будь то класичне управління персоналом або сучасне управління людськими ресурсами. Головне, що відрізняє нове поняття визначений ним динамічний підхід до ресурсів, якими необхідно управляти. Кожен з перелічених варіантів стратегії розвитку організації передбачає відповідний варіант стратегії управління людськими ресурсами [58, с. 89].

Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість підприємству зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [60, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами **стратегічного** вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 2.

Стратегія управління людськими ресурсами підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління людськими ресурсами підприємства [41,с 69]

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління людськими ресурсами
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в

## Продовження таблиці 1.2

		центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
<p>Стратегія динамічного зростання.          Ступінь ризику менший.          Постійне зіставлення поточних цілей і зростання.          Ступінь ризику менший.          Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього.          Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку</p>	<p>Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді</p>	<p>Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях.          Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності.          Планування переміщень: враховуються реальні професійної компетентності.          Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування</p>
<p>Ліквідаційна стратегія          Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників.          Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового правління, оскільки очікується подальше падіння прибутків</p>	<p>Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству</p>	<p>Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів.          Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях.          Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства.          Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги</p>
<p>Стратегія круговороту (циклічна)          Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу</p>	<p>Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу</p>	<p>Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники.          Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів.          Просування: різноманітні традиційні форми</p>

До передумов підвищення ефективності використання людських ресурсів в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне

застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [43, с.147].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління людськими ресурсами підприємства розуміється система довгострокових цілей управління людськими ресурсами, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Основними характеристиками управління людськими ресурсами є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління людськими ресурсами або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління людськими ресурсами [68, с. 102].

Поняття управління людськими ресурсами підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації управління людськими ресурсами наведено на рис. 1.3.

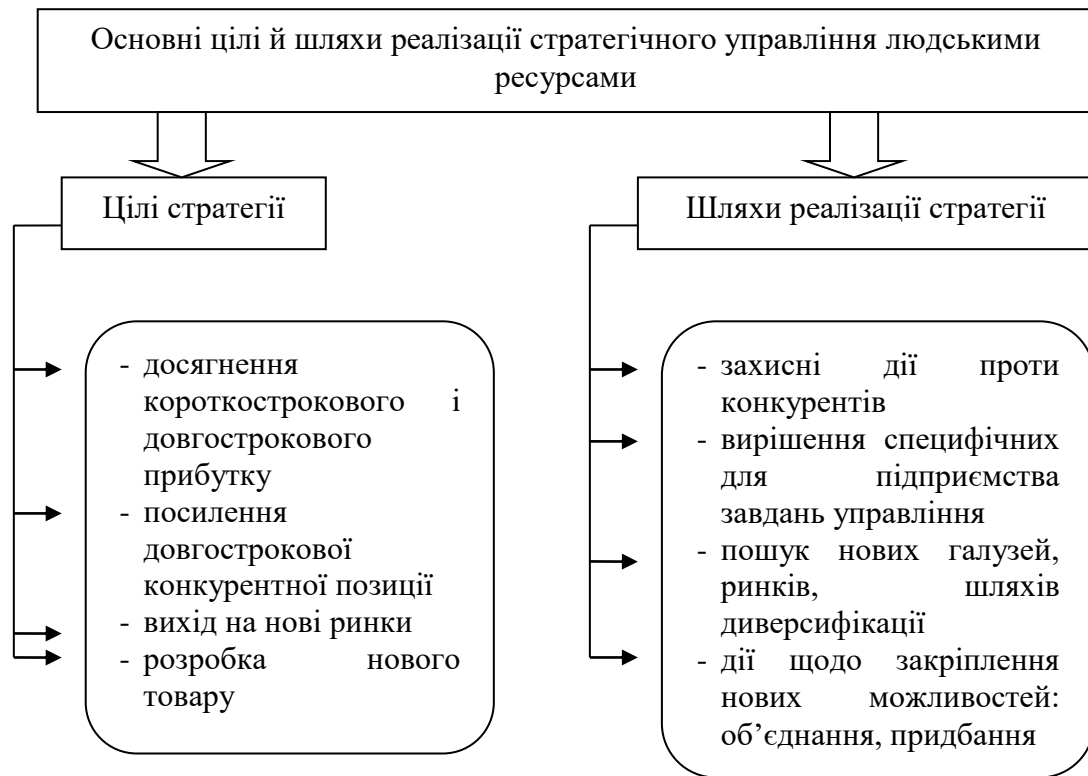


Рисунок 1.3. Стратегія управління людськими ресурсами [44, с. 102]

Стратегічні цілі з управління людськими ресурсами мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме людські ресурси є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, управління людськими ресурсами – це стратегічний, цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які індивідуально чи колективно вносять свій вклад для досягнення організаційних цілей. Основною метою УЛР виділяють розвиток організаційних можливостей досягати успіху за рахунок людей.

### 1.3. Зарубіжний досвід удосконалення управління людськими ресурсами в організації

За останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління людськими ресурсами значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. В економіці США це виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до робочої сили, з другого – в збільшенні затрат на розвиток людських ресурсів як з боку держави, так і приватних фірм. За деякими оцінками, частка інвестицій у людські ресурси в США складає більше 15 % ВВП, що перевищує валові інвестиції приватного капіталу в обладнання і виробничу нерухомість.

Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджено результатами економічних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з тридцятих років XX століття, головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «праця – земля – капітал» вважається праця, що об'єднує освітні, кваліфікаційні, демографічні, культурні характеристики робочої сили [87, с. 55].

На закордонних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і розповсюдження цієї концепції, яка отримала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося в найважливішу тенденцію, що знаходиться у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями управління:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління («стабільність, економічність, контроль») до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність»;



- розповсюдженням підприємницького управління [89, с. 39].

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі й до управлінського персоналу, змінилося. Організації, що ведуть ефективну діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів і методів роботи з людськими ресурсами, «балансуючи» між технократичним і гуманістичним підходами. Незважаючи на велику привабливість, технократичний підхід повною мірою не виправдав себе. У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (у першу чергу пов'язаного з управлінською діяльністю).

Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб більш високих рівнів.

Люди більше не бажають бути придатком механізму, будь він управлінським або виробничим. Незважаючи на те, що гуманістичний підхід виявився більш дорогим і не завжди зручним, саме він дозволив підтримувати і підвищувати результативність діяльності організації [91, с. 102].

У цих умовах особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого рівня управління він належить. Саме керівник повинен орієнтувати ресурси організації на інноваційні заходи, які забезпечують виживання підприємства в умовах мінливого оточення. Він повинен оптимальним чином пов'язувати знання і здібності своїх підлеглих у своїй кадровій політиці, власний стиль і культуру взаємовідносин в колективі з довгостроковими цілями розвитку організації.

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

- підхід до управління людськими ресурсами, що залежить від

випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;

- нові напрямки з управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях і діяльність людських ресурсів, зайнятого роботою з кадрами з добору, підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення оплати праці [91, с. 98].

Подібні тенденції можна відзначити й у роботі європейських компаній.

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці прийшли до висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи підприємств є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високоавтоматизованих технологій.

Тому можна виділити основні концепції управління людськими ресурсами:

1. Соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
2. Капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
3. Координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;
4. Необхідно спільне вирішення проблем колективом [92, с. 133].

Залежно від стратегії розвитку фірми, її особливостей і статусу розрізняються і методи роботи з кадрами. Тому дуже багато чого залежить від високоефективного розвитку служб управління людськими ресурсами.

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

Слід виділити також такі особливості управління людськими ресурсами, які стають все більш універсальними і застосовуються в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультативних та посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління людськими ресурсами;

- делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій управління людськими ресурсами;

- інтернаціоналізація управління людськими ресурсами, 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.

У США кадрові служби підприємств представляють собою досить великі підрозділи. 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 приймається жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури підприємства [86, с.108].

У Німеччині в середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній кількості управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб провідних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрями 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 ФРН виконують функції:

- управління трудовою політикою;
- планування штатного розкладу;
- підбір і розстановка кадрів;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;

- управління раціоналізаторської та винахідницької діяльністю;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- навчання практикантів;
- медичне обслуговування;
- організація харчування;
- охорона праці;
- правові проблеми.

Таким чином, спектр завдань кадрових служб в Німеччині значно ширше в порівнянні з аналогічними фірмами США.

Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. У японському управлінні людськими ресурсами набрали чинності нові тенденції, які відображені.

Дуже важливим при цьому склад працівників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, що публікує оголошення про наявність вакантних місць в тому чи іншому підприємстві. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в галузі обчислювальної техніки, знання іноземної мови.

Найбільшу потребу у фахівцях-кадровика за кордоном зазнають підприємства промисловості.

Як бачимо, служби управління людськими ресурсами відіграють найважливішу роль в управлінні підприємствами. Серед їхніх 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.

Підготовка управлінського персоналу за кордоном.

Досвід промислово розвинених країн свідчить, що для впровадження гнучких автоматизованих виробництв необхідний додатковий обсяг знань як для інженерів, так і для менеджерів. Таку підготовку можна одержати тільки в процесі навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах і навчальних центрах.

При цьому постійно відчувається гостра нестача висококваліфікованих фахівців, у тому числі й у сфері управління. Однією з основних причин цього є постійне підвищення вимог до їх компетенції.

Фахівці визначають компетентність як сукупність таких чинників:

1. Знань як результату освіти особистості;
2. Навичок як результату досвіду роботи і навчання;
3. Способів спілкування як уміння працювати з людьми [82, с.79].

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, у відповідності з концепцією безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, який дає людині можливість навчатися протягом всього життя за принципом: цінно будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Висуваються також вимоги щодо розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом усього його життя, а не їх концентрації в певний період відповідно до традиційної логічній послідовності [81, с. 123].

Підготовці та перепідготовці менеджерів у фірмах США, Європи та Японії приділяють дуже велике значення.

Крім 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. Фірми використовують колосальні суми на навчання та перепідготовку [72, с. 80].

Японські фірми витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого в 3-4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання в фірмах є концепція "гнучкого працівника", мета якої - відбір та підготовка працівника не по одній, а по 2-3 спеціальностям, а потім підвищення кваліфікації протягом усього 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 у процесі переходу від одного набору необхідних знань і навичок до іншого [76, с. 50].

Як відзначають фахівці, великим недоліком програм навчання є відсутність у них економічних знань. Переважна більшість працівників в американських фірмах не розуміють суті економічних систем. Вони не завжди усвідомлюють, яким чином підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції може впливати на їхній власний рівень життя і гарантію зайнятості.

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки та підвищення ділової кваліфікації менеджерів.

У США існує близько 150 короткострокових курсів при школах бізнесу й університетах, які навчають на 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. на рік [76, с. 110].

Вечірні курси оплачуються також за рахунок фірм і направлені на навчання вищого та середнього управлінського персоналу.

Американська асоціація менеджерів проводить щорічно понад 2000 семінарів та курсів, на яких навчаються до 100 тис. менеджерів нижчої та середньої ланки [76, с. 109].

Внутріфірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів для нижчого та середнього рівнів управління мають 200 великих і середніх фірм. Наприклад, в навчальному центрі фірми "Хегох" навчається 12 тис. чол. на рік. Великі комплекси і свої програми навчання мають фірми "ІВМ", "Western Electrics", "General Motors" [77, с. 128].

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.

Цю систему використовують компанії "IBM", "General Motors", "Hewlett-Packard", "Boeing" та ін. [77, с. 143].

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.

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, що ведуть тренінг і здійснюють консультивання;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Таким чином, багато теоретики та практики бізнесу пророкують наростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки протягом останніх 30 років набір курсів, що читаються і зміст програм змінювалися незначно. Висока кваліфікація менеджерів необхідна для успішної роботи, але далеко не достатня. Програми підготовки в галузі 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 вирішення безпрецедентних завдань. Ці навички можна охарактеризувати як підприємництво. Останнім часом зростає попит на підприємців. Для цього необхідні нові програми.

## Висновок до розділу 1

Методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів

діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Найбільш ефективними можна вважати такі методи управління людськими ресурсами: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні, експертні оцінки, спостереження, бесіда, експеримент, тренінг, опитування, анкетування, ділові ігри та ін.

Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами включає: актуальність дослідження; протиріччя; проблему; тему; об'єкт; предмет; мету, гіпотезу, завдання, методи, наукову новизну та практичну значущість дослідження. Поняття управління людськими ресурсами (УЛР) передає більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. Тому що поняття УЛР означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками організації.

Світовий досвід управління людськими ресурсами за останні десятиріччя значно змінилось. Створюється новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили. Зростання ролі людських ресурсів у виробництві підтверджено результатами економічних досліджень провідних американських вчених.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь», розташований у м. Запоріжжя, є одним з найбільших металургійних підприємств України. За обсягами виробництва чорних металів (чавун, сталь, прокат) комбінат входить до числа провідних підприємств країни.

На комбінаті здійснюється виробництво чавуну, напівфабрикатів, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнутого профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання. ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є єдиним на Україні виробником тонколистового прокату з нержавіючих і легованих сталей, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям -металопласту. Крім цього, «Запоріжсталь» - єдиний на Україні виробник холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості.

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

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

організації є: Відкрите акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Скороченою назвою є: ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Підприємство має свою емблему рис 2.1

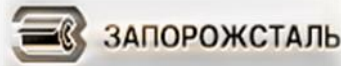


Рисунок 2.1. Емблема ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Поняття «Акціонерне товариство» (АТ) згадується в законах Господарського кодексу України, а також в однойменному законі ЗУ «Про акціонерні товариства» [38].

Таким чином, згідно ЗУ «Про акціонерні товариства» Акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Згідно цього ж закону АТ виділяють двох типів, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» відноситься публічного типу. Приватне акціонерне товариство (ПАТ) – організаційно-правова форма товариства, акції якого можуть вільно розповсюджуватись шляхом підписки або купівлі-продажу на біржі. ПАТ мають право випускати будь-які акції: іменні та на пред'явника, прості та привілейовані. В Україні створювались публічні акціонерні товариства в період з 1 жовтня 1991 р. до 30 квітня 2009 р.

Місце знаходження товариства (юридична адреса): Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна.

Поштова адреса: Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Веб - сторінка: <http://www.zaporizhstal.com/>

Факс: +38 (061) 213-18-58

Електронна пошта: [office@zaporizhstal.com](mailto:office@zaporizhstal.com)

ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» реалізовує наступні види товарної продукції: переробний і ливарний чавун; сляби з вуглецевих і низьколегованих сталей;

прокат листовий; холодно гнуті профілі; жерсть білу гарячого лудіння; жерсть чорну; стрічку сталеву; виливниці і піддони; граншлак та щебінь; рідкі гази; широкий асортимент (більше 170 найменувань) виробів з металу, дерева та бетону, інші види металопродукції.

Найбільш широким попитом у зарубіжних і вітчизняних споживачів користується гарячекатаний плоский прокат в рулонах, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих сталей.

До цілей підприємства відносяться:

- освоєння нових ринків і видів продукції, розширення асортименту товарів та географічних поставок;
- укріплення позитивного іміджу підприємства, дотримання договірних зобов'язань;
- розвиток соціальної активності та ініціативи серед працівників підприємства, розширення масштабів впливу соціальних проектів.
- удосконалення технологічних процесів;
- удосконалення якості та конкурентоспроможності продукції;
- захист зовнішнього середовища та економія матеріально-сировинних і енергетичних ресурсів, тощо.

Історичне становлення ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» проходило в декілька етапів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Етапи становлення та розвитку ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

[42]

Період	Розвиток подій
1931-1940 рр.	1931 - початок будівництва «Запоріжсталі». Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаний і холоднокатаний листовим прокатом. 16 листопада 1933 - на доменній печі № 1 видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі». У 1935 році стала до ладу перша мартенівська піч, а через два роки почав діяти перший радянський слябінг. У наступні роки були побудовані і введені в експлуатацію цеху для виробництва гарячекатаного і холоднокатаного листа.

## Продовження таблиці 2.1

1941 -1959 рр.	<p>Велика Вітчизняна війна 1941 – 1945рр. перервала мирну працю запорізьких металургів.</p> <p>1943 року - початок відновлення заводу</p> <p>27 вересня 1947р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокатки.</p> <p>1951 - введено в експлуатацію цех з виробництва білої жерсті в рулонах. Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюються заходи з модернізації обладнання, інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях.</p> <p>1959 - вперше в СРСР введено в експлуатацію цех з виробництва холодногнутих профілів.</p>
1962-1977 рр.	<p>1962 рік - почав працювати перший у Європі ливарний цех.</p> <p>У 1963р. Вступив до ладу діючий цех холодної прокатки № 3 з унікальним таборувалям «2800» для холодної прокатки великогабаритних листів з нержавіючих сталей.</p> <p>1974 року - виробництво шліфованих і полірованих пластин з нержавіючої сталі. У 1974 р. в мартенівському цеху заводу була введена в експлуатацію перша на Україні двованна піч, продуктивність якої в 2,5 рази перевищувала продуктивність звичайної печі.</p> <p>У 1977 р. в мартенівському цеху була впроваджена технологія розливання усієї виплавленої сталі стопорний спосіб із застосуванням на сталерозливних ковшах шибєрних затворів.</p>
1994-2004 рр.	<p>У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації ширококутєвих прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі « транзитна » прокатка слябів без попереднього підігріву в печах.</p> <p>Повністю реконструйована чорнова група безперервного стану гарячої прокатки «1680 « із заміною електроприводу і посиленням механічної частини для забезпечення промислової технології транзитної прокатки.</p> <p>Введено в експлуатацію ножиці для обрізки передніх і задніх кінців розкатів перед чистової групою НТЛС «1680».</p> <p>Встановлено нові електродвигуни клітей чистової групи сталі потужністю по 7000 кВт змінного струму з регулюванням швидкості.</p> <p>З 4 січня 1997 комбінат перетворений у відкрите акціонерне товариство.</p> <p>У 2002 році вперше у світовій практиці в електроприводі чистової групи стану «1680» використані двигуни змінного струму з регульованим числом обертів потужністю 7000 кВт фірми АВВ.</p> <p>Для підвищення якості сталі в мартенівському цеху впроваджена унікальна захищена патентом України технологія продувки металу аргоно- кисневими сумішами.</p>
2004 р. - сучасність	<p>Реконструйовано доменні печі № 2 і № 3.У цеху холодної прокатки № 1осуществленареконструкція термічного відділення з спорудою 18-ти стєндів колпаковие печей і станції для виробництва водню фірми «Ебнер».</p> <p>Введено в експлуатацію агрегат подовжнього розпуску фірми «Данієлі », що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції - холоднокатаної смуги з щільною рівномірної змотуванням, якісним промаслюванням і вагою виливка рулонів згідно вимогам споживачів.</p> <p>Введено в експлуатацію новий блок розділення повітря продуктивністю 60 тис. кубометрів на годину.</p> <p>Активно ведуться роботи в цеху гарячої прокатки тонкого листа.</p> <p>Введено в експлуатацію проміжне перемотувальное пристрій «койл -</p>

## Продовження таблиці 2.1

	<p>бокс» для змотування в рулон розкату перед чистової групою.</p> <p>Введено в експлуатацію вальцешліфувальні верстати фірми «Геркулес» для профілювання робочих і опорних валків стану та ряд інших заходів.</p> <p>У агломераційному цеху завершено роботи та введено в експлуатацію обладнання з аспірації повітря від хвостових частин агломашин.</p> <p>З метою реалізації програми енергозбереження в 2008 році на комбінаті прийнято рішення про створення комплексу з вдування пиловугільного палива в доменні печі.</p> <p>На сьогоднішній момент змонтовано основне технологічне обладнання фірми «Кютнер». З жовтня 2010 року на доменних печах здійснюються «гарячі» випробування вдування пиловугільного палива.</p>
--	--

Таким чином, сьогодні металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з основних постачальників якісної листової продукції та 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 оновлення основних фондів і вдосконалення технологій.

Ознайомившись зі статутом підприємства, робимо висновок що, Відкрите акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна України. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Згідно статуту предметом діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є :

- виробництво і збут металургійної продукції, виробництво і збут будівельних матеріалів;
- виготовлення пива і вина, горілчаних, лікерних та коньячних виробів, спирту та їх збут;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю; виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів, виконання робіт, надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації; виробництво і збут іншої продукції промислово-технічного призначення,

сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;

- виробництво електричної енергії, постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом, теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії, передача електричної та теплової енергії, постачання природного газу за нерегульованим тарифом;

- видавнича та рекламна діяльність;

- зовнішньоекономічна діяльність;

- здійснення інвестиційної діяльності, проведення торговельно посередницьких операцій з товарами та послугами як на території України, так і за її межами, організація та ведення товарного сільськогосподарського виробництва, вирощування, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, в тому числі тваринництво, рослинництво, овочівництво, садівництво, виноградарство, рибальство, звіроводство, бджільництво, птахівництво, вівчарство, тощо.

- реалізація власних, придбання вітчизняних та зарубіжних технологій,

- ліцензій, технічної документації, «ноу-хау», їх доопрацювання, промислове освоєння і реалізація зацікавленим особам;

- надання інформаційних, патентно-ліцензійних, транспортних та інших видів послуг юридичним та фізичним особам (українським та іноземним); внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним, річковим, морським та автомобільним транспортом; надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом; надання транспортно-експедиційних послуг при перевезенні зовнішньоторговельних та транзитних вантажів, тощо.

- інші види діяльності, що відповідають меті діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» і здійснюються у відповідності до діючого законодавства України [85, с. 3].

Згідно з статутом ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства “Запорізький металургійний комбінат “Запоріжсталь” ім. С. Орджонікідзе”, Товариства з обмеженою відповідальністю “Торговий дім Запоріжсталь”, Підприємства з іноземною інвестицією Товариство з обмеженою відповідальністю “СТІЛ ТРЕК”, Товариства з обмеженою відповідальністю “Торговий будинок вогнетривів”, Товариства з обмеженою відповідальністю “Виробничо-торгівельне підприємство Запоріжсталь – Інвест – Торгпром”, Товариства з обмеженою відповідальністю «Центросталь» [85, с. 7].

Таким чином, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» має право у встановленому чинним законодавством порядку:

- випускати, реалізовувати та придбавати цінні папери;
- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання, промислово фінансові групи з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- створювати на території України та за її межами свої філії, представництва та дочірні і спільні підприємства;
- укладати будь-які угоди, що не заборонені законодавством України;
- декларувати вантажі та товари;
- здійснювати будь-які інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Основним видом діяльності підприємства є металопрокат, головна спеціалізація на випуску високо якісного листового прокату гаряче катаного та холоднокатаного в рулонах та аркушах.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники виробів побутової техніки та метало сервісних центри. Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Географічне розташування комбінату є досить сприятливим для виробничої діяльності: близьке розташування джерел сировини

(Криворізький залізорудний басейн, Донбас), джерел енергії (ДніпроГЕС, Запорізька ГРЕС, АЕС), води – річка Дніпро, наявність розвиненої мережі під'їзних залізничних шляхів, автомобільних доріг.

Міжнародне визнання ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в діловому світі підтверджено численними призами та сертифікатами.

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

Основа успіху - суворе дотримання і постійне вдосконалення технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Організаційно - управлінська структура вищого органу управління ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» наведена на рис. 2.2. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації. (рис 2.2).

На 2012-2013 рр. скасовані підрозділи:

- дирекції: з технічних питань, з маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності, з постачання, з кадрів та соціальних питань, з фінансово-економічних питань, з загальних питань;

- підрозділи з корпоративних прав, управління справами, відділ зв'язку з громадськістю та засобами масової інформації, юридичний відділ, загін ВВО, відділ автоматизованих систем керування виробництвом, центральна лабораторія комбінату, автотранспортний цех, відділ технічного контролю.

Реорганізовані дирекції: з виробництва, з безпеки, з управління персоналом.





Рисунок 2.2. Організаційно-управлінська структура вищого органу управління ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Створені підрозділи:

- дирекції: з технології та якості, з інжинірингу, з транспорту, зі збуту, комерційна, фінансова, з охорони праці, промислової та техногенної безпеки, з капітального будівництва;
- самостійні управління: юридичне, справами адміністрації, корпоративних комунікацій;
- управління: корпоративних інформаційних систем; інфраструктурних систем; технологічної диспетчеризації; безрейкового транспорту, контролю якості;
- центр випробувань та атестації продукції комбінату.

Таким чином, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» має функціональну структуру, тому що, принцип розподілення повноважень і відповідальності за

функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень.

Підрозділ, що займається здійсненням діяльності з управління персоналом на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є дирекція з персоналу. До складу дирекції входять:

- управління організації та оплати праці - забезпечує організацію процесів праці і управління на підприємстві згідно з його цілями і стратегією; аналізує ефективності застосування чинних форм і систем оплати праці, матеріального та морального заохочення; забезпечує розроблення пропозицій щодо вдосконалення, а також проектів положень про преміювання працівників підприємства, тощо;

- управління соціальної сфери - забезпечення реалізації політики підприємства у сфері соціально-трудова відносин, оплати і належних умов праці, соціальної; забезпечує у межах своїх повноважень дотримання законодавства з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин; забезпечує соціальний захист працюючих, зайнятих на роботах з шкідливими та небезпечними умовами праці, тощо;

- відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів; палац культури металургів.

Основними завданнями дирекції з персоналу виступають:

- 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 підприємства і членів їх сімей.

Управлінням підбором, комплектуванням та розвитком персоналу на підприємстві ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» займається відділ розвитку персоналом (ВРП), який входить до складу дирекції з персоналу. До функціональних обов'язків відділу відносять:

- організацію та здійснення роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання особового складу та працівників;

- організацію формування стабільно працюючого колективу, створення кадрового резерву;

- підготовку пропозицій для здійснення організаційно-штатних заходів щодо утворення, ліквідації, реорганізації, професійної адаптації та переведення на нові штати підрозділів і інших формувань, тощо.

Організаційно - управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» наведена на рис. 2.3.

Стратегія ВРП: максимально можливе розвиток і використання потенціалу персоналу комбінату шляхом створення сприятливих умов для професійної творчої та управлінської підготовки на основі компетентності та відданості підприємству.

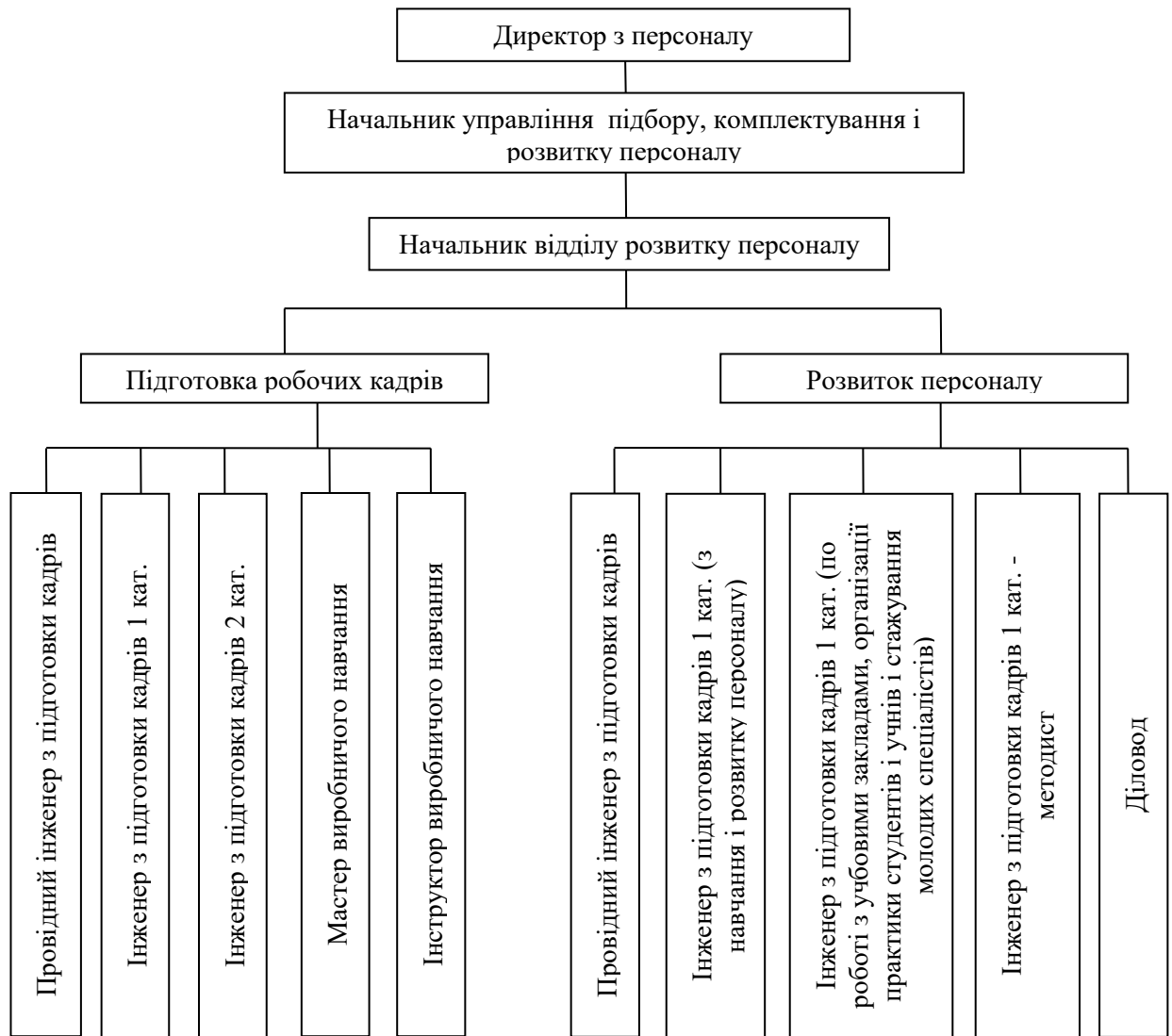


Рисунок. 2.2. Організаційно-управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Отже, відділ розвитку персоналу має функціональну структуру, що дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, що обумовлена його посадовою інструкцією.

Злагоджена і стабільна робота комбінату «Запоріжсталь» значною мірою залежить від кваліфікованої підготовки персоналу. Питанням навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві завжди приділялася дуже важливе значення.

Щорічно наказом генерального директора затверджується книга приказів навчання, при цьому визначається кількість учнів і графіки проведення семінарів при відділі розвитку персоналу (ВРП), виділяється кошторис на навчання, затверджуються склади викладачів та інструкторів виробничого навчання, а також кваліфікаційних комісій комбінату. В якості викладачів теоретичного навчання залучаються кандидати наук, керівники, професіонали і фахівці комбінату, які пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму та атестовані з питань охорони праці. Професійне навчання проводиться за всіма робітничими професіями, згідно ліцензії. З метою підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців організовуються виробничо-економічні семінари з різноманітної тематики, навчання в навчальних центрах і вищих навчальних закладах, стажування на споріднених підприємствах, у наукових установах і організаціях. Персонал навчається як з відривом, так і без відриву від основної діяльності. Оскільки навчання має бути регулярним, а не епізодичним, пріоритетна роль відводиться трохи короткостроковому проведенню бізнес - тренінгів та семінарів, а «методологічного настрою» персоналу підприємства на постійне самонавчання. У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху [70, с. 13].

Основними завданнями і цілями відділу розвитку персоналу виступають:

- організація та навчально-методичне керівництво безперервним навчанням персоналу комбінату;
- організація і підготовка резерву;

- організація практики студентів ВНЗ, технікумів, коледжів та учнів ПТНЗ;
- організація стажування та атестації молодих фахівців;
- організація роботи з ВНЗ та профорієнтаційна робота [56].

Для ефективної роботи ВРП використовуються такі нормативні документи:

1. Ліцензія Міністерства освіти і науки України;
2. Положення про професійне навчання кадрів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
3. Стандарт підприємства СТП 6.2-02-09 «Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу»;
4. Наказ про підготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
5. Положення про оплату.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проходять за такими напрямками:

- Виробничо-економічні семінари;
- Навчальні центри;
- Стажування на родинних підприємствах;
- Перепідготовка;
- Самостійне навчання.

Види навчання робітників діляться на:

- Підготовка;
- перепідготовка;
- Підвищення кваліфікації.

Використовуються такі форми навчання:

- індивідуальна (до 10 чол.);
- групова (10 і більше чол.);
- курсова (повний або частковий відрив від виробництва).

Порядок організації навчання з підготовки та перепідготовки відбуваються за такими напрямками:

1. Визначення виду підготовки ( підготовка або перепідготовка);
2. Визначення форми навчання (індивідуальна, групова або курсова);
3. Оформлення договору на навчання між ВРП і особами, що залучаються до навчання (консультантом теоретичного та інструктором виробничого навчання) пізніше тижневого строку з дня надходження робітника на комбінат;
4. Узгодження договору з начальником структурного підрозділу і організатором професійно - технічного навчання підрозділу;
5. Надання навчального журналу в ВРП для реєстрації та затвердження договору.

Професійне навчання робітників на виробництві здійснюють:

- викладачі (консультанти) теоретичного навчання - керівники, професіонали та фахівці, які мають відповідну освіту і пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму;
- інструктора виробничого навчання - робітники, що мають відповідну кваліфікацію і пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму [71, с. 10].

Підготовка робітників - це професійне навчання осіб, які не мають професії.

Перепідготовка робітників організовується з метою навчання інших професій робітників, прийнятих на виробництво, або вже працюючих на ньому і змінюють професію за власними або виробничим обставинам, або здобувають додаткову професію з метою розширення професійного профілю, розширення зони обслуговування.

Підвищення кваліфікації робітників - це професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, навичок і умінь за наявною професією.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на :

- виробничо - технічних курсах (ПТК);
- курсах цільового призначення (КЦН);

- курсах бригадирів.

Виробничо - технічні курси (ПТК) створюються для підвищення кваліфікації робітників з метою поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок за наявною у них професією до рівня, відповідного вимогам виробництва, створення резерву робітників високої кваліфікації [71, 12].

Курси цільового призначення (КЦН) створюються для вивчення нової техніки, обладнання, матеріалів, технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що застосовуються у виробництві, питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції (робіт) і т.д.

Курси бригадирів створюються на підприємстві в цілях планомірного підвищення кваліфікації бригадирів і формування резерву бригадирів з числа найбільш кваліфікованих робітників, які володіють організаторськими здібностями, користуються авторитетом у колективі.

Кадрова політика підприємства - система принципів та правил за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому можна зазначити, що кадрова політика - це не лише правила та норми, а також прагнення і обмеження у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють всі її працівники.

На ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» діє така кадрова політика:

1. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію - активна кадрова політика, що полягає в наступному:
  - керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
  - кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює використання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій;
  - керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.
2. За ступенем відкритості формування кадрового складу – відкрита



кадрова політика. Відкрита характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору, тощо.

Оперативними цілями щодо розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є:

- розробка програми, досягнення цілей організації;
- ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- допомога у формування та збереженні високого морально - психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Таким чином, ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є потужним та конкурентоспроможним підприємством в Україні, наявність існуючої функціональної структури управління допомагає більш ефективно працювати. А також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

## 2.2. Діагностика проблем управління людськими ресурсами в організації

У ринковій економіці підприємства функціонують в умовах конкурентної боротьби і їх основною конкурентною перевагою стає високо кваліфікований персонал, як один з потенційних ресурсів розвитку. Це зумовлює необхідність постійно оцінювати і відслідковувати відповідність трудового потенціалу співробітників, підрозділів, підприємства в цілому вимогам ринку. Реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою зумовлюється ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. І тут визначальну роль відіграє стратегія підприємства в галузі розвитку свого персоналу. Розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації фахівців в області їх професійної діяльності, а також розширення загального кругозору і можливостей в цілому. Під розвитком персоналу також розуміється напрямок соціальних програм підприємства, які проводяться в рамках бізнес - стратегії, з метою залучення й утримання професійних і кваліфікованих співробітників.

В умовах ринку стає все більш ясним, що продуктивність, мотивація і творчий потенціал персоналу є найважливішими конкурентними перевагами, в чому визначають успіх стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. У зв'язку з цим, стратегія розвитку управління людськими ресурсами - це особливий набір пріоритетних напрямів інвестування в людський капітал [64, с. 84]. Стратегічний підхід до розвитку управління людськими ресурсами підприємства - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу. Стратегія розвитку управління людськими ресурсами - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівнем

ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес -цілей. Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку в системі управління людськими ресурсами підприємства.

Стратегічний аспект розвитку управління людськими ресурсами передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції - контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу.

Саме відношення до кадрового забезпечення в останні десятиліття істотно змінилося. Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, стратегія управління людськими ресурсами, показує, що проблеми персоналу входять в загальну систему організаційного управління підприємством і міцно пов'язуються з іншими управлінськими елементами (постановкою бізнес - цілей підприємства , виробленням стратегії, плануванням, організацією, контролінгом та ін.).

Персонал ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» постійно змінюється як у кількісному так і в якісному складі. Розширення виробничої діяльності обумовлює розширення штату та введення нових посад, необхідних для забезпечення відповідного функціонування та ведення фінансово-господарської діяльності організації.

Аналіз кадрового потенціалу можна оцінити через оцінку забезпеченості людськими ресурсами. Весь персонал ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» поділяється на такі категорії: робітники, фахівці і керівники.

До робітників належать особи зайняті безпосередньо впливом на

предмети праці, їх переміщення і переміщення продукції, доглядом за засобами праці і контролем за їх роботою, виконанням операцій з контролю якості та інших видів обслуговування виробничого процесу.

До промислово-виробничого персоналу входять фахівці та керівники до них враховують осіб, зайнятих трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю підприємства (виготовлення промислової продукції та виконання робіт промислового характеру, організація виробництва й управління підприємством, тощо.)

Склад персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за категоріями працівників у 2013-2015 рр. наведено у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за категоріями

Категорії персоналу	Факт, осіб.	Штат, осіб.	Забезпеченість, %
Працівники у 2018 р.	18850	18850	100,00%
- робітники	15275	15252	100,15%
- керівники	1880	1893	99,3%
- фахівці	1695	1705	99,4%
Працівники у 2019 р.	17863	17860	100,01%
- робітники	14180	14179	100,00%
- керівники	1920	1918	100,01%
- фахівці	1763	1763	100,00%
Працівники у 2020 р.	16300	16180	100,74%
- робітники	12822	12699	100,97%
- керівники	1780	1798	99,9%
- фахівці	1698	1683	100,89%

Виходячи з таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» структура персоналу за період 2018-2020 не зазнала суттєвих змін. Найбільша чисельність працівників зафіксовано в 2018 році – 18850 осіб, робітників - 15252 осіб, в 2019 році фахівців - 1763 осіб, а керівників – 1918 осіб.

Наступним критерієм оцінки структури людських ресурсів є стать. Проаналізуємо статевий склад працівників ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на

період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2 – Статевий склад працівників ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Стать	2018		2019		2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жіноча	5082	27,13%	4014	22,48%	4240	26,21%
Чоловіча	13649	72,87%	13846	77,52%	11940	73,79%
Усього	18731	100,00%	17860	100,00%	16180	100,00%

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що за період 2018-2020 рр. істотних змін у статевому складі майже не відбулося, переважаюча кількість чоловіків зафіксована у 2019 році – 13846 осіб, а жінок у 2018 році – 5082 особи.

Виходячи з динаміки статевого складу протягом трьох років переважаючу кількість понад 73-78 % становлять чоловіки. Разом з тим у 2020 році кількість жінок збільшилась на 2% порівняно з попередніми періодами, а чоловіків навпаки. Таким чином, можна зробити висновок що кількість чоловіків перевищуватиме і наступні роки приблизно у 1,2 рази. Така тенденція є стабільною на підприємствах з важкими та часом шкідливими умовами праці.

Віковий склад працівників, умовно можна поділити на такі категорії: до 30 років, 30-41 років, 41-50 років та старші за 50 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз вікового складу кадрів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Показники	2018		2019		2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 30 років	3005	15,9%	3201	17,9%	3550	21,9%
30-41 років	4100	21,8%	4060	22,7%	4108	25,4%
41-50 років	4807	25,5%	4967	27,8%	3703	22,9%
старші за 50 років	6938	36,8%	5632	31,5%	4819	29,8%

Виходячи з таблиці 2.3 стає зрозуміло, що найбільшим зафіксованим показником є критерії віку старші за 50 років у 2018 році, який становить 6938 осіб, разом з тим найменшим показником є критерій до 30 років - 3005 осіб у 2018 році.

Переважна чисельність працівників протягом 2018-2020 років мають більше ніж 50 років, а саме понад 4800-7000 чоловік. Однак в порівнянні вікових категорій за 2015 рік видно, що порівняно з 2018 та 2020 роками вікова частка більше ніж 50 років впала майже на 5%. Разом з тим з динаміки вікового складу видно, що за останні два роки значно підвищується частка працівників з віком 30-41 років.

Таким чином, можна зробити висновок, що працівник старші за 50 частково або звільнюються або виходять на пенсію, разом з тим ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2020 рік збільшила кількість молодих перспективних спеціалістів.

За звітними даними в ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» базову середню загальну 325 працівника, базову вищу мають 69 працівника, повну середню загальну та повну вищу мають 2237 та 3237 працівника, неповна вища у 1380 працівників, професійно-технічна освіта є у 5747 осіб, що становить 35% від загального числа працюючих, середню спеціальну - 1755 осіб (11%), вищу - 1550 чол. (10%).

У відділі розвитку персоналу освітній потенціал працівників має такий склад: середнє спеціальне 4 особи (18,2%), професійно-технічне 2 особи (9,1%), вища 16 чол.(72,7%).

Загальна сучасна тенденція, яка характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід до управління персоналом. Тому система управління персоналом ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» повинна включати декілька стадій: формування, використання, стабілізація і власне управління.

Навчання кадрів на комбінаті спрямовано на підвищення якісного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці.

Таблиця 2.4. Аналіз навчання персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміни 2020/2019 рр.		Зміни 2019/2018 рр.		Зміни 2020/2018 рр.	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Навчання робітників Всього по цехах:	5755	6460	7599	1139	117,6	705	112,3	705	132,0
У тому числі									
Перепідготовка	1347	2829	2344	-485	82,9	1482	210,0	997	174,0
КЦН	2670	3063	4612	1549	150,6	393	114,7	1942	172,7
ПТК	531	568	693	125	122,0	37	106,9	162	130,5
Навчання РПСС:	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
У тому числі									
Перепідготовка	-	-	-						
КЦН	-	-	-						
ПТК	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
ВСЕГО:	8775	9579	9890	311	103,2	804	109,2	1115	112,7

Аналіз таблиці 2.4. показує, що в 2020 році, порівняно з 2018 роком загальна кількість навчених робітників (підготовка нових робітників, перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо) зросла на 705 осіб або на 32%. Основна частка навчених припала на курси цільового призначення - 1942 чол. (72,7%) при значному скороченні перепідготовки кадрів на 16 осіб (45,7%). Також слід відзначити зменшення працівників, які навчаються всередині підприємства (729 чол. або 75,9%).

Очевидно, що стратегія управління людськими ресурсами визначається особливостями комплексної стратегії підприємства:

1. Стратегічні цілі розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є передумовою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу;

2. Формування загальної стратегії розвитку підприємства дозволяє провести оцінку, аналіз і вибір необхідної системи впливів на персонал для її успішної реалізації на практиці;

3. Стратегія підприємства визначає виробничі цілі і завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для з'ясування кваліфікації, виробничих навичок, здібностей і

можливостей співробітників підприємства;

4. Стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу в частині його розвитку.

Під вимогами до персоналу в даному випадку розуміються, перш за все, ділові якості, а також ті особливості в роботі, які диктує конкретна посада (освіта і його профіль, вік, стаж роботи).

В даний час джерелами забезпечення кадрової потреби ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є

- вищих і професійно-технічних навчальних закладів з денною формою навчання, що розподіляють фахівців за державним замовленням і на основі укладених з підприємствами, організаціями договорів;
- організовані набори робітників і переселення сімей;
- розподіл працівників через центри зайнятості населення;
- самостійна робота кадрових служб організацій і підприємств по набору кадрів;
- використання праці учнівської молоді у вільний від навчальних занять час та ін.

Діяльність кадрової служб ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» із залучення робочої сили на виробництво поряд з перерахованими формами кадрового забезпечення передбачає:

- постійний розвиток та вдосконалення організації професійної орієнтації учнів середніх загальноосвітніх шкіл та іншої молоді;
- створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних працівників;
- такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну контракту, розширення сфери діяльності організації.

Кадровий набір ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ведеться за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.



До засобів зовнішнього відбору підприємства відносяться публікація оголошень у газетах та професійних журналах, що співпрацюють з комбінатом та шляхом звернення до різних навчальних закладів. Перевагам зовнішнього відбору є:

- дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах.
- з'являється новий імпульс у розвитку організації.

До недоліків залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел можна віднести:

- великі витрати на залучення кадрів;
- з'являється висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну;
- погане знання організації, нового працівника погано розуміються на організації;
- тривалий період адаптації;
- блокування можливостей службового зростання для працівників організації;

Внутрішній відбір відбувається за рахунок внутрішніх резервів, який відбувається шляхом розсилання інформації про відкривається вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Переваги такого відбору:

- що з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прихильності до комбінату;
- поліпшується соціально-психологічний клімат у колективі;
- сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах співробітників;
- не вимагає значних фінансових витрат;
- рівень оплати в організації залишається стабільним, оскільки претенденти можуть пред'явити більш високі вимоги щодо оплати праці;
- відбувається зростання молодих кадрів даної організації, швидке заповнення звільнилася посади, без адаптації.

Недоліками такої політики є:

- можлива поява напруги і суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду;
- не вдається повністю задовольнити кількісну потребу в кадрах, задовольняється лише якісна потреба;
- перепідготовку або підвищення кадрів вимагає додаткових витрат.

Таким чином, планування та організація забезпечення підприємства необхідними кадрами являє собою систему різних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне комплектування організацій кадрами, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку трудових колективів.

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Трудова адаптація ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» передбачає виконання певних цілей:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плинності кадрів.
4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Адаптація працівників на підприємстві здійснюється за двома напрямками:

1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності - застосовується як правило для випускників навчальних закладів або молодих спеціалістів.

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності – застосовується до працівників, що перевелись до іншого цеху/підрозділу або до працівників, що мають досвід професійної роботи на іншому підприємстві.

До аспектів адаптації підприємства можна віднести:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових

фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто відбувається освоєння сукупності усіх умов (рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, тощо.)).

2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі:

- включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;
- робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.

3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.), додаткове освоєнням професійних можливостей (знань, навичок) та формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник ознайомлюється з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. Формує розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі та реалізується підготовка працівника до сприйняття і реалізації нововведень.

Отже, програма трудової адаптації працівників на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» включає в себе 3 етапи:

1. Введення у підприємство - сприяння засвоєнню прийнятих норм і правил, ознайомлення з кардинальними правилами безпеки і забезпечення працівника необхідною інформацією.

2. Введення у підрозділ - ознайомлення нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками.

3. Введення у посаду – ознайомлення з основним змістом професійної діяльності працівника і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому.

Кадровий резерв - виділення потенційно успішних працівників, занесення відомостей до банку даних і подальшу їх підготовку до заняття конкретної посади.

Резерв формується зі складу персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Склад резерву відображає потребу (поточну та перспективну) організації в керівниках, спеціалістах, а також орієнтований на структуру планованих посад. Структура і чисельність резерву розраховується заздалегідь, залежно від рівня посади, плинності персоналу, планів розвитку організації та інших обставин. Залежно від цього на різні посади встановлюється коефіцієнт резервування.

Робота з резервом кадрів будується на певних принципах і передбачає декілька етапів. Загальні принципи роботи з резервом керівників на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»:

1. Підбір кандидатів і склад резерву за їх морально-психологічним та діловим якостям для вирішення завдання постійного поліпшення якісного складу керівників;

2. Дотримання вікового та освітнього цензів кандидатів на висунання. З урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає у 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висунення в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 35 років;

3. Раціональне визначення структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менше двох-трьох кандидатів;

4. Регулярний і систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності в організації роботи з резервом висування.

При прийнятті рішення про зарахування кандидата до складу резерву враховуються:

- підсумки виробничої діяльності ввіреного йому ділянки роботи;
- висновки останньої атестації; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також відгук про нього безпосередніх начальників, колег і підлеглих;
- підсумки досліджень громадської думки про кандидатів у керівники;
- результати вивчення особової справи, психологічного тестування та інші матеріали, що характеризують ділові та особисті якості працівника.

До етапів формування резерву на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» належать:

- попереднє вивчення та оцінка кандидатів на зарахування в резерв;
- відбір кандидатів до складу резерву;
- зарахування до складу резерву;
- організація підготовки резерву;
- оцінка готовності резерву.

Найбільш важливим етапом є підготовка резерву. Для цього дирекція з персоналу розробляє плани підготовки кадрового резерву, індивідуальні плани професійного розвитку, які взаємопов'язані з планами кар'єри персоналу.

При формуванні резерву керівних кадрів необхідно визначити базові посади для кожної категорії керівників, а також джерела комплектування резерву для висування. Наприклад, для заміщення посади начальника дільниці базовою є посаду майстра, начальника цеху –зам. начальника цеху і тощо.

Джерелами резерву керівних кадрів є:

- фахівці, що проявили себе на практичній роботі;
- заступники керівників різного рангу;

- працівники комбінату, які закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва, і ін.

Структура резерву керівних кадрів визначається відповідним рівнем управління і номенклатурою. Перелік посад, право призначення на які має керівник певного рангу, називається його номенклатурою.

У резерві кожної номенклатури відповідний керівник визначає права і обов'язки посадових осіб, відповідальних за формування і підготовка резерву керівних кадрів.

Робота з відбору кандидатів у резерв керівних кадрів передбачає кілька етапів: організацію професійної орієнтації студентів вищих навчальних закладів та працівників підприємств (організацій) на професії управлінського персоналу; розвиток у молодих фахівців властивостей і якостей, необхідних для освоєння майбутньої професійної діяльності; збір інформації про кандидатів у резерв для висунення, складання розгорнутої характеристики на кожного кандидата, створення бланка даних про кандидатів у резерв; оцінку якостей та визначення придатності кандидата до управлінської діяльності, відбір та зарахування кандидатів до складу резерву на висунення.

Одним з найважливіших напрямків у роботі з резервом керівних кадрів є організація їх підготовки. У міру подальшої зміни механізму управління виробництвом закономірно підвищуються вимоги до професійної підготовки сучасного керівника. Крім базової підготовки у вищому навчальному закладі керівнику будь-якого рангу необхідно ще придбати додаткові знання і навички в галузі управлінської діяльності, що досягається, як правило, шляхом навчання у різних видах і формах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів управління.

Управлінська підготовка є найважливішою складовою частиною кваліфікації керівника і багато в чому визначає її рівень. Вибір форми навчання кандидатів у резерв від рівня їх фахової освіти, стажу роботи, проходження ними кваліфікаційної навчання, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства, організації, галузі організувати

навчання за відповідною формою та професійної спрямованості. Висновок про вибір форми навчання кандидата в резерв дається відділом кадрів з урахуванням висновків служби профорієнтації і профвідбору. При цьому відділ кадрів направляє у відділ розвитку персоналу списки кандидатів на зарахування в резерв. Відділ розвитку персоналу розробляє навчальні програми і плани, встановлює терміни навчання та організує навчальний процес.

Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети.

Під розвитком кар'єри фахівця розуміються ті дії, що він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього і організації додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому фахівцю і організації.

Планування службою управління персоналу трудової кар'єри фахівця сприяє підвищенню рівня його задоволеності роботою, дає можливість більш ціле направлено здійснювати розвиток працівника, своєчасно проходити професійне навчання і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Таким чином, комбінат в результаті планування трудової кар'єри фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

Ефективність управління трудової кар'єрою фахівця виражається у зменшенні плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просуванні фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшенні відсотках тих, хто бере участь у плануванні та

розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації. Для визначення ефективності управління планування і розвитку кар'єри фахівців в організації можуть проводитися спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і розвиток кар'єри фахівця на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» здійснюється на підставі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно - кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;
- додержання принципів планомірності і послідовності в професійно - кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників. Зазначена робота повинна здійснюватися за результатами виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників як складової частини управління розвитком персоналу.

На ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» можна виділити п'ять таких етапів системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації:

- робота зі студентами старших курсів вузів;
- робота з молодими спеціалістами; робота з лінійними керівниками нижньої ланки управління;
- робота з лінійними керівниками середньої ланки управління; робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.



Планування трудової кар'єри керівників в організації починається з навчання фахівців у системі розвитку персоналу. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника.

Таким чином, метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

За 2020 рік навчання резерву підприємства проходять майже 80 чоловік. Група формується на кінці звітного року методом відбору кадрів та за рекомендацією керівників. На керівні посади обираються переважно працівників з віком не старше 35 років. Навчання резерву на керівні посади проходять по таким напрямками:

- Бізнес школа
- Лідер клуб
- Школа ресурсів кадрів

У 2020 році навчання проходило у 4 етапи по таким темам:

1. Менеджмент в організації навчання оперативного резерву у Бізнес школі.
2. Переваги індивідуальних проектів, які направлені на удосконалення роботи структурних підрозділів – навчання перспективного резерву у Бізнес школі.
3. Комунікації в менеджменті – тренінг для перспективного росту на керівну посаду.
4. Менеджмент для керівників – навчання для оперативного резерву у Школі ресурсів кадрів.
5. Лідерство в організації – навчання для оперативного резерву у Лідер клубі.

Після закінчення навчання та тренінгів усі учасники шкіл, які прослухали не менше ніж 75% матеріалу отримують сертифікати.

Таким чином, на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

### 2.3. SWOT- аналіз управління людськими ресурсами в організації

SWOT-аналіз є найбільш зручним і надійним інструментом **стратегічного** планування. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища), до якого входять:

1. Сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
2. Слабкості (Weaknesses) - недоліки підприємства;
3. Можливості (Opportunities) - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку;
4. Загрози (Threats) - фактори, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Інформація по кожному з напрямків - сили, слабкості, можливості, загрози - оцінюється кількісними заходами, на основі яких за допомогою функцій корисності обчислюється потенціал досліджуваного об'єкта за кожним напрямом. Кожна група стратегій використовує певну парну комбінацію внутрішніх і зовнішніх обставин.

Сучасному керівнику необхідно мати чітке і повне уявлення про систему сприятливих можливостей і загроз зовнішнього середовища, з

одного боку, і про сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства - з іншого.

Методика SWOT-аналізу виключно ефективний і доступний спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації на підприємстві. На нашу думку, необхідно, принаймні, раз на рік проводити SWOT-аналіз діяльності персоналу власними силами керівництвом підприємства в цілях співвіднесення зі стратегією управління людськими ресурсами [14, с.302].

Для проведення аналізу напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах ринкової економіки для початку проаналізуємо можливості та загрози підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Можливості та загрози впливу на стратегічне управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Можливості	Загрози
1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні 2. Прискорення зростання ринку 3. Зміна рекламних технологій 4. Залучення іноземних інвестицій 5. Розвиток нових технологій 6. Зниження податкових та митних зборів	1. Погіршення показників економічного стану країни 2. Несприятлива соціально-економічна політика в країні 3. Високий рівень безробіття 4. Погіршення політичних відносин з країнами СНД 5. Високий рівень інфляції 6. Зміна законодавства, посилення регулятивних заходів

Відповідно до табл. 2.5 можна виділити наступні загрози зовнішнього середовища, які можуть сприяти погіршенню управління людськими ресурсами в організації :

1. Погіршення показників економічного стану країни.
2. Несприятлива соціально-економічна політика в країні.
3. Високий рівень безробіття.
4. Високий рівень інфляції.

Можливості ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» дають змогу сприяти покращенню становища:

1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні.
2. Прискорення зростання ринку.
3. Зміна рекламних технологій.
4. Розвиток нових технологій.

Для більш повної картини дослідження факторів, які можуть впливати на удосконалення управління людськими ресурсами інші сторони підприємства. Таким чином, проаналізуємо сильні та слабкі сторони управління людськими ресурсами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони управління людськими ресурсами ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність кваліфікованого персоналу	1. Неналежне інформаційно-технічне забезпечення персоналу
2. Постійне удосконалення стратегії управління людськими ресурсами	2. Недостатній розвиток управлінських знань персоналу
3. Соціальна захищеність та стабільність	3. Наявність плинності персоналу
4. Наявність комфортних умов для праці працівників	4. Слабка мотивація праці робітників
5. Впровадження сучасних технологій та обладнання	5. Слабке фінансування заходів, щодо управління людськими ресурсами
6. Сформований позитивний імідж підприємства	6. Висока ймовірність травматизму на підприємстві

Виходячи з табл. 2.6. видно, що сильні та слабкі сторони взаємозалежні один від одного, функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, перш за все має звертати увагу на якість людських ресурсів та прагнути до того, щоб працювати над удосконалюванням переваг. Наявність слабких сторін ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» може сприяти погіршенню наявності сильних сторін підприємства, а саме: кваліфікованість персоналу, високої якості продукції, гарної репутації та високих показників фінансової стабільності. Звісно наявність недоліків не можна назвати негативними сторонами, тому що вони не ведуть відразу і прямо до зниження ефективності підприємства, але в майбутньому можуть вплинути на нього негативно.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування

підприємства, побудуємо матрицю SWOT-аналізу управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (рис. 2.3).

	Можливості	Загрози
	1. Поява нових можливостей для розвитку підприємництва в країні 2. Прискорення зростання ринку 3. Зміна рекламних технологій 4. Розвиток нових технологій	1. Погіршення показників економічного стану країни 2. Несприятлива соціально - економічна політика в країні 3. Високий рівень безробіття 4. Високий рівень інфляції
<b>Сильні сторони</b> 1. Високі показники фінансової стабільності 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Постійне удосконалення стратегії управління людськими ресурсами 4. Сформований позитивний імідж підприємства	- наявність кваліфікованого персоналу дозволить опанувати залучені нові технології; - удосконалення стратегії управління людськими ресурсами згідно з розвитком; підприємництва в країні - сформований імідж допомагає зайняти та підтвердити свої позиції на ринку	- високі витрати на підвищення кваліфікації персоналу; - вплив соціально - економічної політики на удосконалення стратегії управління людськими ресурсами; - можлива втрата коштів через загострення фінансового становища країни
<b>Слабкі сторони</b> 1. Неналежне інформаційно-технічне забезпечення персоналу 2. Недостатній розвиток управлінських знань персоналу 3. Наявність плінності персоналу 4. Слабке фінансування заходів, щодо управління людськими ресурсами	- поява нових можливостей для розвитку управлінських знань персоналу; - зниження плінності кадрів за рахунок розширення ринку та появи нових місць; - удосконалення інформаційно-технічне забезпечення персоналу за рахунок залучення нових технологій	- ослаблення економічного стану країни через високу плінність кадрів; - погіршення мотивації праці робітників через збільшення рівня інфляції

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу стратегії управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Таким чином, підсумовуюче проаналізоване за допомогою SWOT-аналізу напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах ринкової економіки можемо сказати, що:

1. Підприємство повинно значну увагу привертати до подальшого

удосконалення використання кадрів, (комплектування, розстановка), згідно діючої стратегії підприємства.

2. Керівники мають за допомогою сильних сторін підприємства підтримувати, розробляти та удосконалювати стратегію кадрової політики, тобто підтримувати взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, перерозподіл та перепідготовка кадрів.

3. Для покращення стратегії управління людськими ресурсами більшу увагу привертати на навчання та розвиток персоналу на підприємстві та покращення відповідної взаємодії між працівниками та підприємством.

## Висновок до розділу 2

Метою діяльності ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності і на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства. В умовах ринкової економіки підприємство постійно функціонує в умовах конкурентної боротьби, де його перевагою може завжди виступати висококваліфікований персонал.

Продіагностувавши удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах ринкової економіки стає зрозуміло, що підприємство займається постійним оновленням структури персоналу, має розвинуту систему навчання та перепідготовки персоналу, систему адаптації та мотивації персоналу.

За допомогою матриці SWOT-аналізу виявлено слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози, які свідчать про наступне: керівництву потрібно звернути увагу на те, щоб налагодити кадрову політику з врахуванням думки персоналу; зробити покращену програму розвитку персоналу за допомогою нових методів навчання персоналу, а саме корпоративних тренінгів та коуч-сесії; налагодити планування персоналу на підприємстві, щоб звести до мінімуму втрату грошей.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

#### 3.1. Напрями поліпшення управління людськими ресурсами

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. Тому потрібно завжди розвивати персонал згідно функціонуючої стратегії підприємства. Розвиток персоналу – є однією з найбільш важливих складових загального підвищення ефективного виробництва. Це стосується не тільки постійного навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, а й розвитку їх наявних здібностей, пошуку виходів для прояву їх творчого потенціалу та закріпленню використовуваних навичок.

Провівши аналіз управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» можна зазначити, що підприємство має добре розвинуту систему набору, відбору, адаптації, навчання та перепідготовки персоналу. Хоча, все ж таки потребує оновлення та вдосконалення. З метою поліпшення управління людськими ресурсами в організації в умовах ринкової економіки запропоноване впровадження корпоративних тренінгів для додаткового розвитку персоналу. Тренінги спрямовані на поліпшення професійних якостей працівників, емоційне або ідейне згуртування колективу, щоб люди відчували себе єдиною командою.

При впровадженні корпоративного тренінгу, як напряму удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» доцільно було би скористатися досвідом компанії «SoftServe», яка є однією з найбільших компаній в Україні, з вироблення програмного забезпечення і є

постачальником послуг з розробки, контролю якості та підтримки інформаційних систем і бізнес-рішень. Їхніми споживачами виступають більше 100 компаній всього світу, серед яких відомі бренди США, Канади та Західної Європи.

Компанія «SoftServe» займає 7-е місце в рейтингу від GlobalServices 100 «ТОП 10 лідерів з розвитку людського капіталу в Східній Європі», а також входить в рейтинг «Найкращий роботодавець України – 2011 та 2012».

Після впровадження серії корпоративних тренінгів компанія «SoftServe» досягла таких результатів:

- корпоративний тренінг поліпшив взаємодію між різними підрозділами, налагодився зворотній зв'язок;
- виявив «вузькі місця» в управлінні, виробив рішення для подальшого розвитку не тільки персоналу, а й компанії в цілому;
- посилив мотивацію, надихнув команду.

Таким чином, тренінг вирішує завдання не тільки індивідуального розвитку персоналу, але і розвитку підприємства в цілому, так як тренінг одного і того ж змісту може бути орієнтований на вирішення проблем різного масштабу (індивідуального, системного, **стратегічного**). Роль і місце корпоративного тренінгу, його підготовка і проведення відображають підтримуючу або інноваційну стратегію навчання в підприємстві: тренінг має підтримуючий характер, коли підприємство функціонує стабільно, а в умовах організаційних змін корпоративний тренінг є інструментом перетворення, забезпечує управління змінами і носить інноваційний характер впливу на роботу персоналу, так і на діяльність підприємства в цілому (рис. 3.1).

На корпоративному тренінгу учасники можуть по - новому побачити своїх колег, дізнатися їх в новій якості. Професійне спілкування часто примушує нас надягати маски, плюс щоденне тривале спілкування по одноманітним завданням «замилує око».



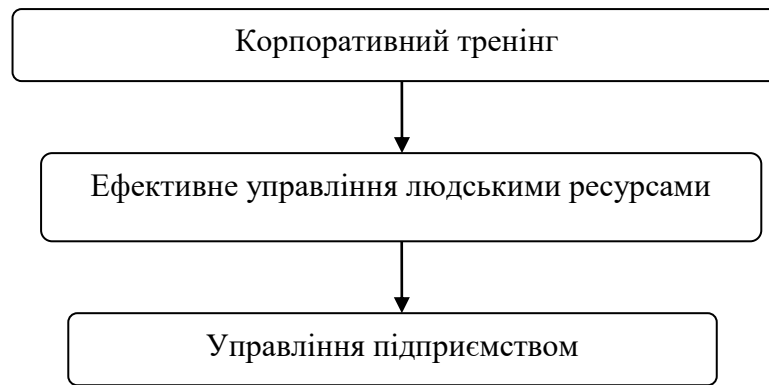


Рисунок 3.1. Структура впливу корпоративного тренінгу

Корпоративний тренінг допоможе більше дізнатися про товаришів по службі як про різнобічних особистостях, навіть про їх хобі та захоплення.

Корпоративні тренінги за необхідністю застосовуються у таких випадках:

1. Потрібно поліпшити професійні якості працівників, навчити їх новим знанням і навичкам, підвищити ефективність їхньої праці. На корпоративному тренінгу персонал навчають, як правильно і добре робити те, що вони роблять. До того ж, тренінг дає унікальну можливість всю теорію відпрацювати на практиці, прямо тут же зробити помилки і знайти шляхи їх усунення вибрати найефективніший стиль поведінки.

2. Щоб навчити персонал працювати злагоджено і згуртовано, відчувати «командний дух». Наприклад, якщо перед колективом стоїть складне або неординарне завдання і потрібно зробити її в стислі терміни. Або якщо розбирання і конфлікти співробітників між собою серйозно позначаються на виробничому процесі.

3. Якщо в колективі відбуваються структурні перетворення або кадрові перестановки. Руйнуються напрацьовані «секції - клітинки», обриваються налагоджені зв'язки і відносини, втрачається бачення спільної мети, притупляється відчуття приналежності до команди - адже команда вже інша. І щоб робочий процес не сповільнився або не зупинився, потрібно знову налагоджувати взаємодію між підлеглими, між новим начальником і

підлеглими, між новими відділами, між центральним офісом і філіями.

4. Якщо необхідно «струснути» колектив, «освіжити» в ньому атмосферу, перервати «застій». Коли на тренінгу тобі розкажуть і покажуть, як можна зробити краще, то захочеться спробувати. Багато співробітників прагнуть застосувати на практиці отримані на тренінгу знання, працювати стає цікавіше, з'являється мета. Це підвищує віддачу як від кожного працівника окремо, так і від усього робочого колективу в цілому.

Таким чином, корпоративний тренінг приховує в собі багато можливостей. Він відкриває людині нові грані його професії, вчить творчо підходити до роботи; людина починає замислюватися, що і як вона робить, і чи можна зробити по-іншому. Окрім нових знань, запропонованих тренером, з'являються нові підходи та способи вирішити робочі ситуації.

Загалом перевага корпоративного тренінгу полягає у заходженні нової можливості адаптації персоналу, доопрацювання потреби у людських ресурсах відповідно до конкретної специфіки підприємства чи організації, а також отриманні наявних результатів при застосуванні отриманих знань на практиці.

Підприємство, яке погодилося на впровадження корпоративних тренінгів замовляє собі групу тренерів, які в свою чергу у ході підготовки та проведення займаються тим, що:

- визначають потребу у навчанні, тематику програм у відповідності специфіки підприємства, виявляють слабкі місця у знаннях та навичках персоналу;
- розробляють комплексну систему навчальних заходів з використанням різних форм навчання, а саме тренінги, лекції, семінари, майстер-класи;
- проводять розробку методичних матеріалів по тематиці навчання, надають рекомендації, щодо гармонійної інтеграції в існуючу систему мотивації та навчання персоналу;
- проводять заходи, щодо закріплення отриманих навичок, що

дозволяє збільшити ефективність програм в кілька разів.

Результат після проведення корпоративного тренінгу дозволить підприємству:

- разом з провідними фахівцями знайти резерви для розвитку та просування підприємства;
- побачити роботу провідних співробітників в прийнятті рішень, їх стилю в управлінні надати їм зворотній зв'язок;
- виробити спільну мову і загальний підхід до вирішення завдань в бізнесі;
- переконатися, що всі керівники розуміють завдання правильно діятимуть на досягнення єдиної мети;
- виробити та узгодити єдині плани дій для підприємства.

Проект - Удосконалення управління людськими ресурсами автором запропоноване впровадження комплексу корпоративних тренінгів за тематикою «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу та коучинг».

Ця програма розроблена для керівників усіх рівнів і може мати різну тривалість залежно від узгодженого змісту і практичних вправ. Цей курс допоможе керівникам отримати практичні навички в галузі навчання персоналу, розкрити потенціал співробітників, підвищити їх самостійність і відповідальність.

Метою курсу є:

- допомога керівникам в усвідомленні своїх сильних і слабких сторін;
- розвинути і застосувати на практиці навички, необхідні ефективному керівникові;
- вивчити вплив мотивуючих факторів на виконання персоналом своїх професійних обов'язків і допомогти менеджерам у розвитку;
- практичних навичок мотивації;
- розглянути різні техніки самооцінки і саморозвитку, які допоможуть удосконалити навички управління персоналом.

Основними модулями програми виступають:

1. Планування та організація роботи персоналу рівні управління.
  2. Різні цілі організації.
  3. Організаційний рівень управління та комунікативний рівень управління.
  4. Аналіз стилів управління та основні елементи ефективного керівництва.
  5. Управлінські ситуації. Тестування керівників для визначення власного стилю прийняття рішень.
  6. Аналіз стилю прийняття рішень, способи вироблення ефективних рішень.
  7. Оцінка і контроль персоналу. Методи і способи проведення оціночних заходів.
  8. Ділове спілкування. Цілі, етапи та складові ділового спілкування.
  9. Бар'єри у комунікації та шляхи їх подолання.
  10. Типи характерів і оптимальні способи взаємодії з кожним їх них.
  11. Механізми та закономірності процесу спілкування.
  12. Позитивне спілкування. Причини невдач і вироблення навичок асертивної поведінки.
  13. Отримання зворотного зв'язку високої якості.
  14. Різні підходи до мотивації персоналу.
  15. Основні напрямки мотивації.
  16. Делегування повноважень. Визначення ділянок роботи, що підлягають делегуванню.
  17. Правила делегування.
  18. Управління конфліктами, психологічні консультації, правила корекції, бесіди на дисциплінарні теми.
  19. Принципи внесення змін у колективі.
  20. Мотивація процесу змін.
- Методики та підходи до навчання:

- опис посадових обов'язків;
- стандарти виконання обов'язків;
- знання та навички, рівні компетентності.

Методика навчання:

- навчання з відривом і без відриву від роботи;
- проблеми мотивації, здібностей, навчання;
- матриця мотивація/кваліфікація;
- напрями навчання;
- прогалини в навчанні;
- оцінка ефективності тренінгу;
- методики та інструменти.

Учасниками та командою виступають:

Спонсор проекту – ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Виконавець – Компанія «ConsultingGroup».

Замовник – відділ розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Команду проекту складають:

- провідні інженери відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- працівники відділу кадрів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»;
- співробітники дирекції з персоналу та керівництва підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Куратором проекту виступає начальник відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Керівник проекту - провідний спеціаліст відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Строк проекту розраховано на 2 роки. Проведення комплексу корпоративних тренінгів один рази на рік, зі зміною програм відповідно діючого становища та стратегії підприємства. Початок роботи заплановано на 03.03.2022 р.

Метою проекту є оволодіння мистецтвом управління людськими

ресурсами, оновлення знання про навчання персоналу, виявлення кадрового потенціалу, налагодження ефективних комунікацій та розвиток професійних навичок і особистісних якостей людських ресурсів в умовах ринкової економіки.

Таким чином, в умовах ринкової економіки процес управління людськими ресурсами стає одним з головних в роботі кожного підприємства чи організації. Розвиток співробітників підприємства має на увазі не тільки процеси рекрутингу та адаптації, а також уміння працювати в умовах демографічної кризи, ретельну економічну, етико-психологічну та правову підготовку.

### 3.2. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси).

Економічний ефект - виражений у вартісній (грошовій) формі результат будь-яких дій (зокрема, зазначених вище господарських заходів).

В умовах ринкової економіки впровадження проекту удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ефект розглядається у двох напрямках:

1. Соціальний ефект.
2. Економічний ефект.

Соціальна ефективність від впровадження проекту на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» можна визначити, як удосконалення існуючої стратегії управління людськими ресурсами, забезпечення розвитку та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, комплекс тренінгів також зачіпає підвищення іміджу підприємства в очах своїх співробітників та змушує керівництво турбуватися про постійне прагнення удосконалювання свого управління.

Компанія «ConsultingGroup» за свої 10 років існування займає лідируючі місця на ринку управлінського консалтингу, розвитку та навчання персоналу. Спочатку, перш за все, група тренерів компанії проводить свій аналіз стану персоналу, а потім на отриманих результатах підготовлює програму тренінгу. Діючий сценарій підготовки до проведення тренінгу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Сценарій підготовки до проведення комплексу корпоративних тренінгів компанією «Consulting Group»

Етапи роботи	Опис
Постановка цілей особами, що приймають рішення	Проводиться ряд зустрічей з керівниками різного рівня (директор, керівник підрозділу тощо) для постановки завдань. Відбувається опис складнощів в роботі, досягнень і бажаних результатів тренінгу.
Анкетування учасників	Анкети заповнюються учасниками в електронному вигляді. Результатом анкетування є виявлення необхідних тем і ситуацій для опрацювання. Анкетування дозволяє сфокусувати програму на важливих для роботи темах.
Збір значущих робочих ситуацій для включення в програми тренінгів	Ситуації можуть бути описані керівництвом компанії та / або учасниками тренінгу. При анкетуванні учасників також запитуються складні ситуації для роботи у тренінгу. Крім цього, прямо в процесі можуть бути розроблені додаткові ситуації для відпрацювання навичок.
Уточнення програми	Надається програма тренінгу на узгодження, і вносяться за необхідності додаткові корективи.
Проведення тренінгу	Тривалість 3-4 години. Проводиться два дні поспіль в будні дні.
Аналіз тренінгу	По закінченні проводиться аналіз. Заповнюється анкети учасниками тренінгу та можливе додаткове обговорення тем.

Отже, перш ніж приступити до роботи з персоналом компанія «ConsultingGroup» проводить анкетування персоналу та визначає які саме працівники потребують навчання, чи потребують вони взагалі. Експерти компанії проводять опитування персоналу про їх думку о вибраних робітниках, які заздалегідь оговорюються з замовником. Розробляються анкети, де за допомогою чітко поставлених запитань респонденти повинні відповісти за 5-ти бальною системою.

В анкетах просять чітко оцінити виконання десяти управлінських ролей (по Мінцбергу) керівниками і спеціалістами підприємства.

Роль – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою. Діяльність менеджера, що пов'язана з міжособистими комунікаціями, інформацією і прийняттям рішень, характеризують ролі, представлені на рис. 3.2.

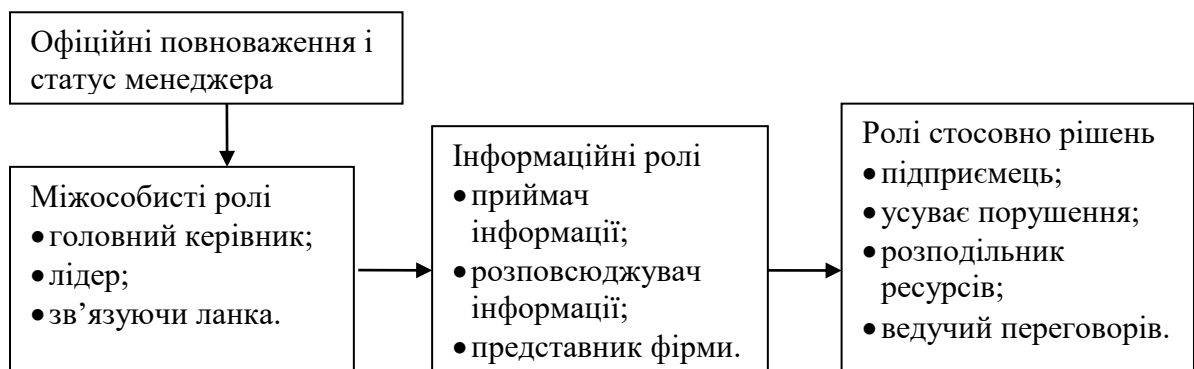


Рисунок 3.2. Управлінські ролі менеджера

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера дав відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг (табл. 3.2).

Таким чином, робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи.



Таблиця 3.2 – Десять управлінських ролей (за визначенням Мінцберга)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
<b>Міжособисті ролі</b>		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
<b>Інформаційні ролі</b>		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник фірми	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
<b>Ролі стосовно рішень</b>		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратеги, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності
Усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

Провівши анкетування компанія «Consulting Group» за допомогою групи тренерів обробляє результати для того, щоб правильно оцінити стан управління людськими ресурсами та вирішити подальшу роботу з ними.

По-перше проводиться оцінка виконання управлінських рішень, сформульованих Г. Мінцбергом, результати формуються за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка виконання управлінських рішень, сформульованих Мінцбергом, бали

Роль	Керівник	Головні спеціалісти						Сума оцінок	В середньому
		Провідний інженер	Провідний інженер	Інженер 1 кат.	Інженер 1 кат.	Інженер 2 кат.	Інженер 2 кат.		
1. Головний керівник	5	5	5	4	3	4	4	30	4,3
2. Лідер	5	5	5	4	2	3	4	28	4,0
3. Зв'язуюча ланка	5	4	4	2	3	4	3	25	3,6
4. Приймач інформації	5	4	4	4	4	4	4	29	4,1
5. Розповсюджувач інформації	4	4	5	4	4	4	4	29	4,1
6. Представник інформації	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
7. Підприємець	4	3	3	3	4	3	3	23	3,3
8. Усуває порушення	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
9. Розподільник ресурсів	5	4	5	4	4	4	4	30	4,3
10. Ведучий переговорів	5	4	4	4	4	3	3	27	3,9
Сума оцінок	48	41	45	37	36	37	37	281	40,1
Середня оцінка	4,8	4,1	4,5	3,7	3,6	3,7	3,7	28,1	4,0

Згідно табл. 3.3 найбільшу суму оцінок мають керівник відділу розвитку персоналу – 48 балів, тому доцільно вважати, що його навички в виконанні управлінських рішень знаходяться на високому рівні і тому він може не приймати участь в корпоративному тренінгу. Головні спеціалісти інженери 1 та 2 кат. набрали малу суму оцінок, тому для того щоб вдосконалити їх управлінські навички та знання, а також підвищити їх статус сприйняття в колективі та приналежність до підприємства, то потрібно

направити їх проходження корпоративних тренінгів.

При оцінці якісного виконання управлінських рішень експерти роблять динаміку оцінок параметрів, де за основу беруть середню оцінку по всьому аналізуючому персоналу і далі всі показники які будуть нижчими обґрунтовано можливо вважати доцільним їхнього навчання корпоративному тренінгу (рис. 3.3).

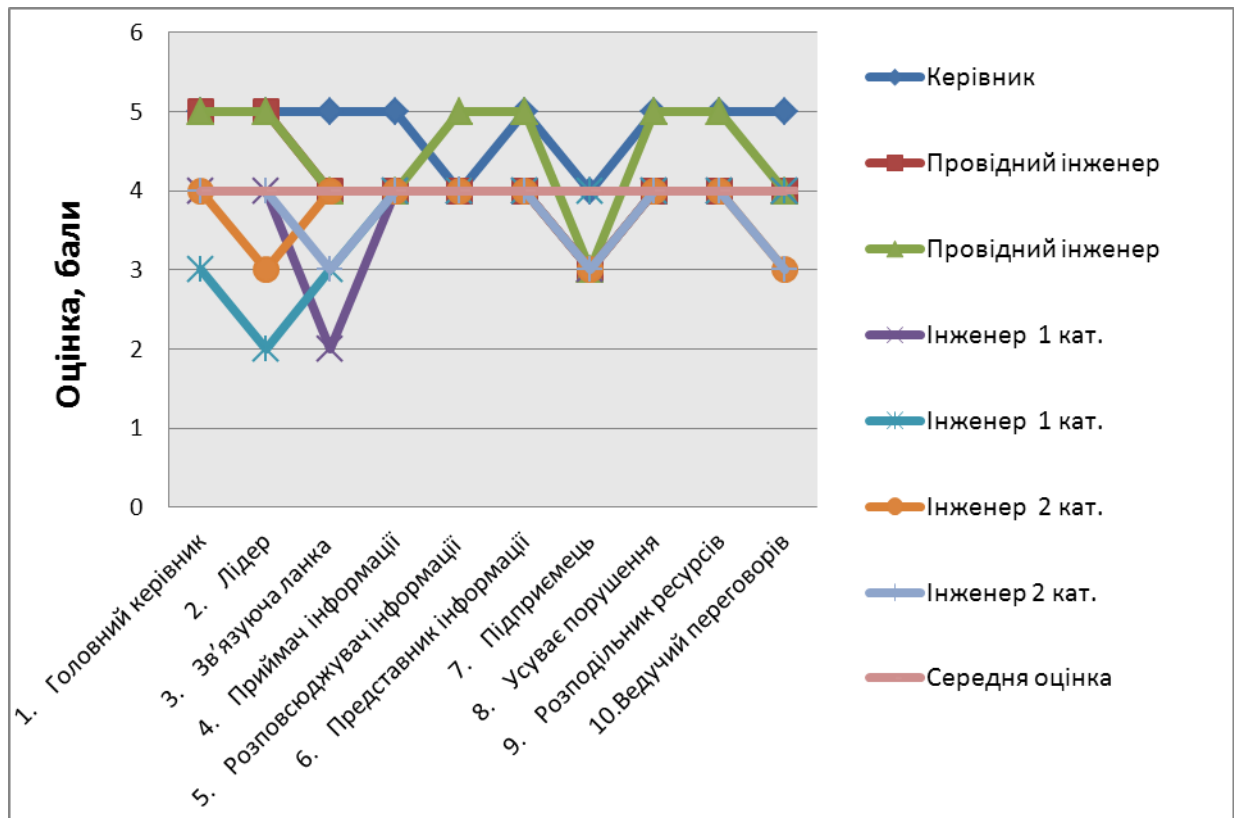


Рисунок 3.3. Динаміка якісних параметрів виконання управлінських рішень працівниками відділу розвитку персоналу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

На підставі результатів проведення оцінок виконання управлінських рішень розраховується якісні параметри виконання управлінських рішень та коефіцієнт якості, який буде  $K=1$ ,  $K \geq 1$  (додаток А1).

Згідно табл. 3.4. найбільший коефіцієнт якісного виконання управлінських рішень має керівник відділу розвитку персоналу  $K = 1$ , це означає, що він найкраще виконує управлінські рішення, у всіх інших цей показник є нижчим  $K \geq 1$ , тому їм і потрібно пройти навчання.

Так можна сказати, що найбільше опитаний персонал оцінив виконання управлінські ролі на оцінку «4», вдвічі менше на оцінку «5», це означає керівник і головні спеціалісти виконують свої обов'язки на достатньо високому рівні, але опитані респонденти відмітили, що все ж таки потрібно їх дещо вдосконалити (рис. 3.4.).

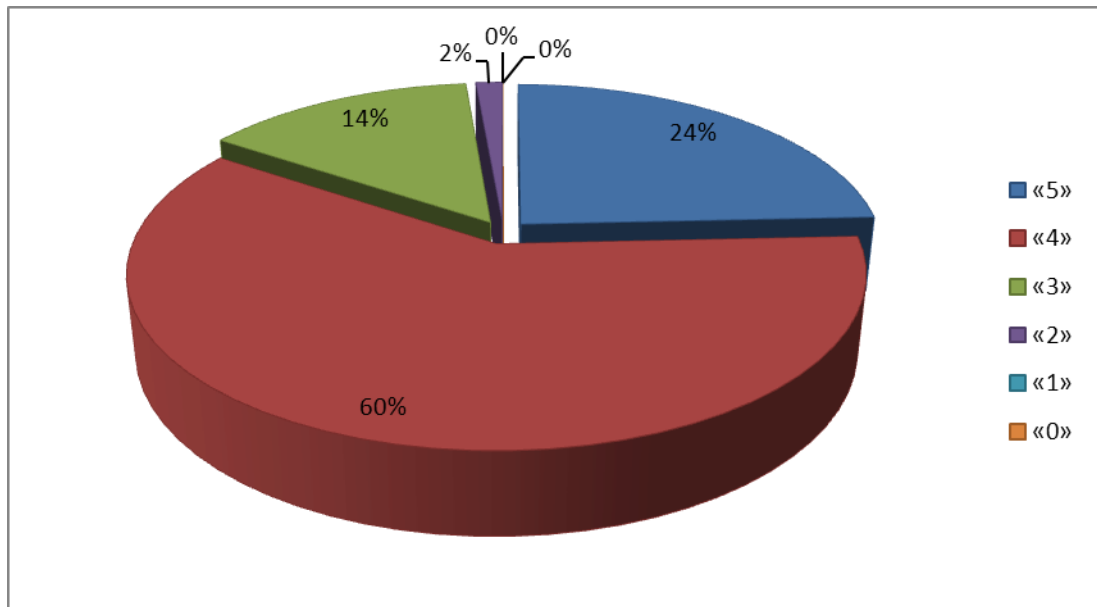


Рисунок 3.4. Динаміка середньої оцінки якісних параметрів управлінських рішень, %

Згідно табл. 3.4. найбільший коефіцієнт якісного виконання управлінських рішень має керівник відділу розвитку персоналу  $K = 1$ , це означає, що він найкраще виконує управлінські рішення, у всіх інших цей показник є нижчим  $K \geq 1$ , тому їм і потрібно пройти навчання.

Для того щоб, результати опитування персоналу були більш точними та правдивими група експертів визначають точність оцінки залучаючи до процесу опитування не одного експерта декількох (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення точності оцінки на прикладі виконання управлінських ролей керівником відділу розвитку персоналу

Роль	Оцінка, бали		Відхилення оцінки $ x^2-x^1 $
	Першого експерта $x^2$	Другого експерта $x^1$	
1. Головний керівник	5	5	0
2. Лідер	5	4	1
3. Зв'язуюча ланка	5	5	0
4. Приймач інформації	5	4	1
5. Розповсюджувач інформації	4	5	1
6. Представник інформації	5	4	1
7. Підприємець	4	4	0
8. Усуває порушення	5	4	1
9. Розподільник ресурсів	5	4	1
10. Ведучий переговорів	5	4	1

Згідно табл. 3.5. розраховують середнє квадратичне відхилення показника при оцінюванні виконання управлінських ролей, тобто на яку кількість балів могла бути допущена похибка:

$$S = \sqrt{\frac{1}{4 \cdot i} \sum_{i=1}^i |x_2 - x_1|} = 0,2 \quad (3.1)$$

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, то при прийнятті необхідно враховувати цілий перелік різноманітних факторів. Об'єктивні фактори – це ті фактори, які на пряму не можуть залежати тільки від самого керівника. Суб'єктивні фактори – це фактори які залежать тільки від самого керівника, вони є внутрішніми й можуть визначати чинники які в тій чи іншій мірі будуть залежати від нього. Для того, щоб який вплив у відсотковому відношенню мають ці фактори розраховується питома вага суб'єктивних і об'єктивних факторів у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Питома вага суб'єктивних і об'єктивних факторів, які впливають на виконання управлінських ролей керівником відділу розвитку персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», %

Роль	Суб'єктивні фактори	Об'єктивні фактори
1. Головний керівник	90	10
2. Лідер	85	15
3. Зв'язуюча ланка	80	20
4. Приймач інформації	90	10
5. Розповсюджувач інформації	85	15
6. Представник інформації	55	45
7. Підприємець	65	35
8. Усуває порушення	75	25
9. Розподільник ресурсів	70	30
10. Ведучий переговорів	90	10

Згідно табл. 3.6. можна визначити, які саме фактори оказують вплив на виконання управлінських рішень керівником і у якій мірі.

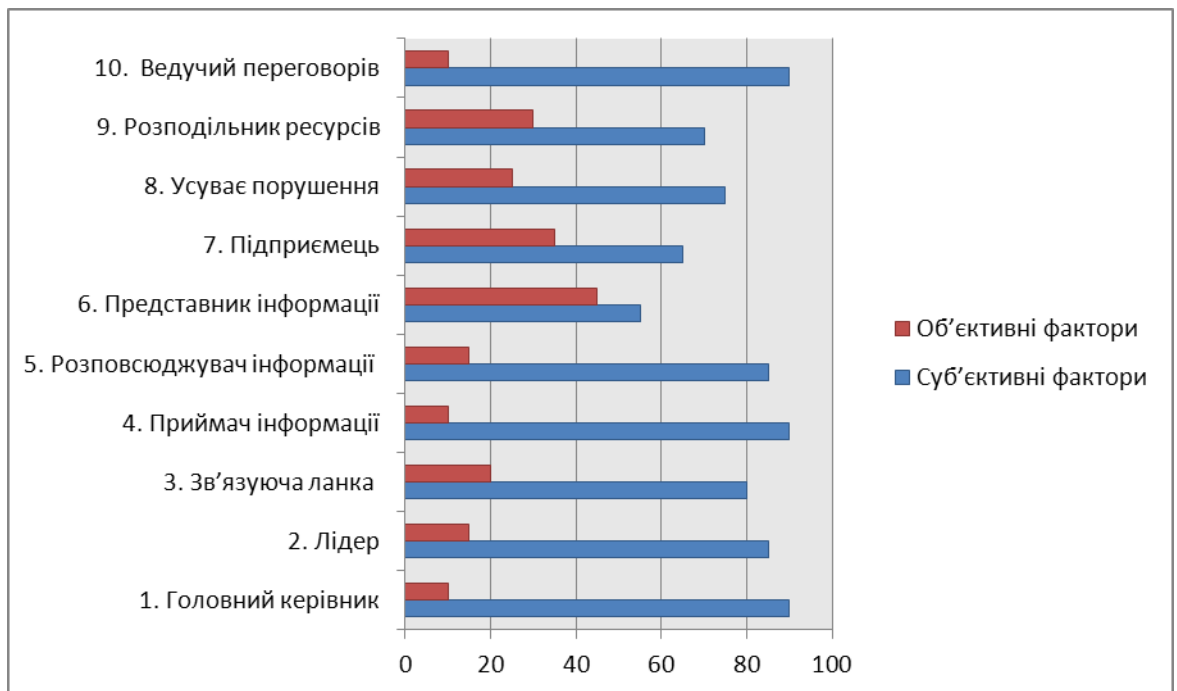


Рисунок 3.3. Динаміка впливу суб'єктивних і об'єктивних факторів впливу на виконання управлінських рішень керівником відділу розвитку персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», %

Таким чином, група експертів компанії «Consulting Group» проводить аудит персоналу на протязі 5 днів таку оцінку ступеня виконання управлінських ролей (по Мінцбергу) керівниками і спеціалістами підприємства та формує пропорції по його покращенню.

Проведення комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу та коучинг» для підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» має економічний ефект.

Отже, групу яка буде відвідувати тренінг будуть складати: 2 провідних інженера та 5 інженерів від відділу розвитку персоналу, 9 працівників від дирекції з персоналу та 6 керівників різних дирекцій ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

Вартість участі у тренінгу однієї людини складає 3200 грн. У вартість входить оплата роздаткового матеріалу, видача свідоцтв про проходження тренінгу, тощо. Проведення аудиту персоналу оплачується окремо на суму 35 тис. грн.. Прибуток підприємства ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2021 рік склав 120 млн. грн., то планується за рахунок впровадження комплексу корпоративних тренінгів підвищити зростання товарообігу в середньому на 5% (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок витрат на впровадження проекту, щодо удосконалення управління людськими ресурсами на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Показник	Зміст показника (формула)	Значення
Витрати проекту	$V = K_n \times B + B_d$ , де $K_n$ – кількість персоналу, який потребує навчання, чол.; $B$ – витрати на навчання, грн.; $B_d$ – додаткові витрати пов'язані з навчанням, грн.	$V = (22 \times 3200) + 35000 = 70400 + 35000 = 105400$ грн.
Ефективність	$E = \Pi \times P_b / 100\%$ , де $\Pi$ – прибуток підприємства, млн.грн.; $P_b$ – збільшення прибутку від реалізації проекту, %	$E = 120 \times 5 / 100 = 6$ млн. грн.
Економічний ефект	$E_{ef} = E - V$	$E_{ef} = 6$ млн. грн. - 105400 грн. = 5,89 млн. грн.
Строк окупності	$St = E_{ef} / E$	$St = 5,89 / 6 = 0,98$

Отже, з наведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що економічний ефект участі працівників ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» у корпоративному тренінгу є позитивним, тому що витрати на проведення заходів в 105400 грн. дозволять отримати додатково товарообіг на суму на 5,89 млн. грн., виділені інвестиції підприємством на розвиток персоналу окупляться через 1 рік.

### 3.3 Практичні рекомендації напрямів удосконалення управління людськими ресурсами

Сьогодні лідерами у своїх галузях стають організації, в яких особлива увага приділяється навчанню і розвитку співробітників підприємства. Підвищення якості знань співробітників є однією з перспективних напрямків удосконалення управління людськими ресурсами - домагаючись максимальної ефективності розуміння навчального матеріалу, підприємство не тільки отримує високопрофесійні кадри, але й оптимізує свої витрати на навчання співробітників. Високий результат підготовки кадрів може забезпечити тільки спільна відповідальність за якість всіх учасників цього процесу - директора з персоналу, учасників тренінгу, керівників організації .

Розвиток і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Систематична робота з розвитку персоналу призводить до зміни



управлінських моделей, піднімає управління людськими ресурсами на новий рівень, що визначає стратегію розвитку підприємства в цілому.

Принципово важливо, щоб люди, які приймають рішення і формують напрями розвитку підприємства, були захоплені ідеєю. Часто саме їх захопленість визначає успіх проекту. Не менш важливі й готовність підприємства в цілому, наявність необхідних умов, а також рівень особистісної зрілості працівників. Дослідження показало, що в зоні найближчого розвитку працівників компанії знаходиться саме філософія коучингу.

Інтерес до ефективного управління змінами завжди актуальне. Коучингом сьогодні активно користуються багато підприємств та організацій.

Попит на нього зростає з кожним днем. Однак, ситуація в кожній окремо взятій організації відмінна від інших і вимагає особливого підходу.

Коучинг передбачає, що рішення приймається на основі оцінки реальних умов: наявного досвіду, доступних ресурсів, можливого опору людей. Відповідно, прийняття підприємством концепції коучингу має слідувати за ретельним вивченням всіх обставин, в яких буде реалізовуватися проект. Одна з цілей коучингу - розкриття унікального індивідуального потенціалу, що, власне, і призводить до інновацій, якісно іншого рівня відповідальності співробітників, підвищенню ефективності їхньої праці. Значить, і компанії потрібно прийти до свого розуміння ідеї коучингу.

Коучинг як стиль менеджменту та відносин в цілому - це особливим чином організоване взаємодія між менеджером і його підлеглим, яке передбачає визнання унікальності кожної людини, довіра до його здібностям, сприяння максимальному розкриттю його особистісних ресурсів і призводить до нового рівня відповідальності співробітників.

Коучинг як інструмент менеджменту - це допомога співробітникам в розвитку та навчання в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного

обговорення.

Проект передбачає чотири напрямки роботи, які не слідують строго один за одним у часі, а співіснують, підсилюючи один одного ( рис. 3.4.).

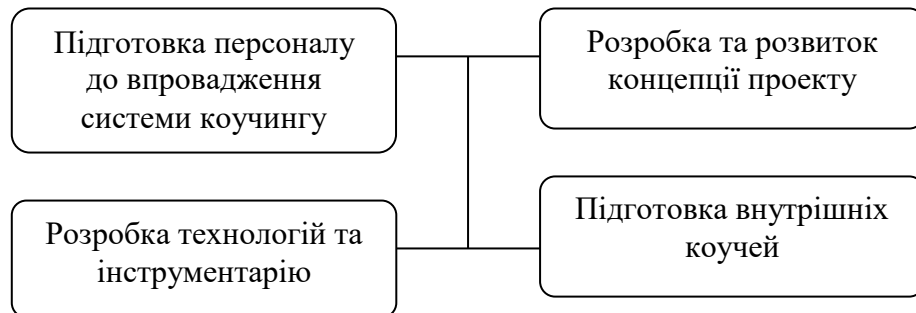


Рисунок 3.4. Напрями роботи коучингу

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу повинна починатися з надання систематичної і комплексної інформації про те, що таке система коучингу, які перспективи вона відкриває для підприємства в цілому і для кожного співробітника особисто. Потрібно використовувати різні форми роботи: через інформаційну мережу підприємства поширювати статті про коучинг і організовувати дискусії.

При розробці концепції системи коучингу на підприємстві ключовими моментами мають стати:

- визначення цілей і завдань проекту, позначення її меж у загальній структурі компанії;
- формування понятійного апарату і термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів та адміністративних процедур управління проектом;
- визначення форм і методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених в проект співробітників і розподіл зон відповідальності;
- планування заходів щодо реалізації проекту та розробка перспектив

його подальшого розвитку.

Таким чином, коучинг на підприємстві повинен поставати в партнерстві трьох ролей: коуч - менеджер - коуч з розвитку (рис. 3.5.).



Рисунок 3.5. Партнерства трьох коучинг - ролей

Коучі - співробітники, які отримують коучинг в процесі розвитку.

Менеджер - співробітник, відповідальний за виконання робочого процесу. Він спостерігає за розвитком перших і відповідає за координацію дій всіх учасників. Зазвичай цю роль виконує безпосередній керівник .

Коуч з розвитку - будь-який функціональний менеджер, який пройшов спеціальну підготовку, експерт у своїй професійній області. Він встановлює партнерські відносини з коучем, надає коучинг для розвитку.

Програма підготовки коучів з розвитку включає в себе три етапи:

- загальна підготовка;
- спеціальна підготовка;
- індивідуальна підготовка.

На етапі загальної підготовки потрібно передбачити участь коучів у всіх заходах в рамках першого напряму робіт і проведення серії базових семінарів:

1. «Взаємодія і комунікація у коучингу»;
2. «Мотивація і зворотний зв'язок»;

3. «Емоційний інтелект»;
4. «Процедури і технології коучингу» та ін.

Кожен семінар включає в себе тренувальну коуч - сесію і обов'язкову процедуру взаємної супервізії учасників. Всі семінари проводяться «в стилі коучинг», а використання елементів тренінгу дозволяє сформувати в учасників навички, необхідні для проведення ефективних коуч – сесій (табл3.7.).

Таблиця 3.7 – Календарний план проведення коуч-сесій відділом розвитку персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» на 2022 рік

№ п/п	Назва коуч - сесії	Виконавець	2016 рік			
			1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Взаємодія і комунікація у коучингу	Інженер	Лютий			
2	Мотивація і зворотний зв'язок	Провідний інженер		Квітень		
3	Емоційний інтелект	Психолог		Травень		
4	Майстерність управління людьми	Провідний інженер			Серпень	
5	Ефективна HR-система	Начальник відділу				Жовтень

Для пошуку підходу до організації спеціальної підготовки внутрішніх коучів треба провезти серію групових структурованих інтерв'ю, розробити модель ідеального коуча. Так відомо, що потреба у коучингу виникає у співробітника в двох ситуаціях:

- коли виникає реальна бізнес - проблема (під проблемою ми розуміємо розрив між бажаним і справжнім станом);
- коли людина усвідомлює, що недостатність розвитку визначеної компетенції не дозволяє йому працювати ефективно (це і є проблемою).

Далі пропонується співробітникам пройти навчання в одній, двох або трьох малих групах з розвитку компетенцій у форматі «майстер - класів», максимально індивідуалізовано.

Третій етап - супровід коучів в ході роботи - припускає індивідуальну

підготовку. Для кожного учасника навчальної групи прописується індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях, обмеженнях, суб'єктивних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні чинники.

Основні методи: асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації з використанням аудіо -і відеоматеріалів, сесії зовнішнього коучингу, семінари з обміну досвідом.

Нарешті, розробка і формалізація процедур дозволить зібрати разом всі ідеї та напрацювання учасників, оформити проект як єдине ціле.

Тут потребується зосередження зусилля на двох завданнях:

- опис регламентів і правил - процедур коучингу, прав і меж відповідальності учасників, форм отримання зворотного зв'язку про ефективність навчання, способів оцінки ефективності інших застосовуваних методів;

- розробка (з обов'язковою експертизою співробітниками компанії) методичних рекомендацій для всіх учасників проекту.

Таким чином, розвиток і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє вибудувати навчання не на абстрактних прикладах, а в залежності від конкретних ситуацій, які виникають на підприємстві. Їх моделювання на заняттях сприяє вирішенню реальних проблем і поточних завдань бізнесу в стислі терміни, співробітники отримують для цього відповідний інструментарій. Такий підхід підвищує їх внутрішню мотивацію до придбання нових знань і освоєнню навичок.

Висновки до третього розділу

Детально дослідивши поняття стратегічне управління людськими ресурсами можна сказати, що вона є ключовою функціональною стратегією підприємства. На сучасному етапі створення та ефективне використання високоякісного потенціалу персоналу підприємства є головним фактором для досягнення успіху і перемоги в конкурентній в стратегічній перспективі

Таким чином, всі заходи з управління людськими ресурсами, будучи

елементами стратегії управління персоналом, слугують досягненню стратегічних цілей підприємства.

На основі аналізу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» управління людськими ресурсами ми виявили напрямки удосконалення, які допоможуть керівництву запобігти різноманітним ситуаціям за допомогою запропонованих методів.

В результаті запропонованих автором кваліфікаційної роботи практичних рекомендацій, можна зробити наступні висновки:

1. Застосування практичних методів удосконалення управління людськими ресурсами, а саме впровадження комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу» на підприємстві сприяють позитивному впливу на діяльність та результат підприємства.

2. Дане провадження має як, соціальний так і економічний ефект, тобто удосконалюється існуюча стратегія управління людськими ресурсами, забезпечується розвиток та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, а також підвищується іміджу підприємства в очах її співробітників. З економічної точки зору цей проект має позитивний результат та сприяє збільшенню товарообороту підприємства.

3. Управління людськими ресурсами носить довгостроковий характер стосовно стратегії самого підприємства, тому доцільно використовувати впровадження додаткового напрямку розвитку персоналу, а саме коучингу. Це допоможе підприємству знаходити додаткові напрями удосконалення управління та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

## ВИСНОВОК

З переходом до ринкової економіки, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Це спонукає шукати нові форми управління, розвивати потенційні здібності персоналу, забезпечувати його мотивацію до трудового процесу.

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу (по значимості). Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікованому персоналі робота буде втрачена.

При переході до ринкової економіки відбувається повільний відхід від колишнього ієрархічного управління, жорсткої системи адміністрування до ринкових взаємовідносин. Тому необхідна розробка нових підходів до побудови стратегії управління людськими ресурсами підприємства - побудова організаційних структур, відповідно, з якими весь відлік функцій управління ведеться не зверху вниз, а знизу вгору. Звідси орієнтація не на ієрархічні вертикальні структури, а на різноманітні форми горизонтальних зв'язків. Отже, формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами є однією з найбільш важливих завдань сучасного менеджменту.

Дана кваліфікаційна робота була направлена на удосконалення напрямів управління людськими ресурсами ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» в умовах ринкової економіки. В ході виконання роботи було досягнуто всі поставлені цілі та виконано усі заплановані завдання:

1. Визначили, що співробітники підприємства є одним з основних виробничих активів, але при цьому це і найскладніший, вимагаючий постійної уваги, динаміки і розвитку ділянка роботи керівника. Люди завжди залишаються живими людьми, з своїми особливостями, бажаннями і

характерами. Для того, що б максимально ефективно використовувати працю всіх співробітників підприємства необхідно постійно проводити аналіз показників ефективності, наперед планувати кадрові перестановки, удосконалювати технології навчання персоналу, що б співробітники мали нагоду одержувати новітні знань і застосовувати їх на практиці. Існує безліч методик, що дозволяють контролювати і розвивати співробітників, але це великий розділ знань, який ми не можемо освітити в рамках даної роботи. Так само існує багато інших чинників, що впливають на ефективність роботи персоналу всіх рівнів, таких як мотивація, лояльність, корпоративний дух, уміння працювати в команді і т.д., про все цьому повинен знати грамотний менеджер і уміти використовувати свої знання в роботі із співробітниками.

2. Дослідили, що понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві передає більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом, тому поняття управління людськими ресурсами означає застосування цілого ряду дій, які необхідні для створення продуктивних взаємин співробітництва між працівниками підприємства, і виступає, як стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок в досягнення організаційних цілей.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві, можна сказати, що за останні десятиріччя в США, Японії та Західній Європі управління людськими ресурсами значно змінилось. Створився новий погляд на робочу силу, як на один з ключових ресурсів економіки, що визначає реальне підвищення ролі людського фактора у виробництві, посилення залежності виробництва від якості, мотивації і характеру використання робочої сили.

4. Розглянувши організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що вона має функціональну структуру, тому що, принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність



прийняття рішень, а також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

5. Провели діагностику проблем управління людськими ресурсами в організації в умовах ринкової економіки, де виявили, що на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

6. Зробили SWOT-аналіз управління людськими ресурсами на підприємстві, який виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства та зазначили, що воно повинно значну увагу привертати до подальшого використання кадрів, (комплектування, розстановка), згідно діючої стратегії підприємства, а також для покращення стратегії управління людськими ресурсами більшу увагу привертати на навчання та розвиток персоналу на підприємстві та покращенні відповідної взаємодії між працівниками та підприємством

7. Визначили напрями поліпшення управління людськими ресурсами, за допомогою впровадження 2-х денного комплексу корпоративних тренінгів «Мистецтво управління людськими ресурсами. Розвиток персоналу», який сприятиме налагодженню розвитку та навчання персоналу.

8. Розрахували економічне обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами, де виявилось, що проект, перш за все буде мати соціальний ефект, тобто забезпечення розвитку та оновлення мотивації персоналу, кадрової політики, комплекс тренінгів також зачіпатиме підвищення іміджу підприємства в очах своїх співробітників та змушує керівництво турбуватися про постійне прагнення удосконалювання свого

управління. Економічний ефект від проекту є позитивним і матиме в подальшому зростання товарообороту підприємства у майбутньому.

9. Розробили практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами в умовах ринкової економіки, де запропонували запровадити коуч - сесії. Тому, що системний розвиток та навчання персоналу допомагає розвивати бізнес та завжди мати при собі конкурентоспроможний персонал.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова, И. Г. Персонал технология менеджера: учебн. пособ. . М.: ЦИПКК АП, 2009. 236 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебн. пособ. М.: Изд-во РАГС, 2009. 224 с.
3. Антонов О.Б. Современная организация: персонал и технологии: период. издан. Издательство: Самиздат. 2013. 97 с.
4. Арзамасова О.В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008\\_26/statti/3\\_4.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/statti/3_4.htm)
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : 10 изд. / пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2012. С. 173–183.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.. 10-е изд. Питер, 2009. 848 с
7. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: учебн. пособ. М.: ЮНИТИ, 2009. 358 с.
8. Баирачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу */Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. – С. 342–348.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. . К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Балановська Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

12. Балашов А.И. и др. Управление человеческими ресурсами: учебн. пособ. Стандарт третьего поколения/Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. СПб.: Питер, 2012. 320 с
13. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера: учебн. пособ./ Н.П. Беляцкий Мн.: Высшая школа, 2009. 197 с.
14. Бондар В. Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Культура і соціальні комунікації. 2012. Вип. 3. С. 134–141.
15. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное планирование: Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании: Дж. Бримсон / Пер. с англ. В.Д. Горюновой; Под общ. ред. В.В. Неудачина. М., 2009. с.348.
16. Варакулина М.В. Управление персоналом: Курс лекций. Брест, 2010. –149 с.
17. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала. Издательство. 2011. №15. 58 с.
18. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу : сучасні вимоги та підходи до формування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5(61). URL: [http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5\\_61\\_2017\\_ukr/14.pdf](http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/14.pdf) .
19. Верба В. А., Гребешкова О. М. Діагностика компетенцій підприємства. URL: [https://elgreb.at.ua/publ/upravlenie\\_razvitiem\\_predpriyatija/upravlenie\\_razvitiem\\_predpriyatija/diagnostika\\_kompetencij\\_p\\_redpriyatija/8-1-0-20](https://elgreb.at.ua/publ/upravlenie_razvitiem_predpriyatija/upravlenie_razvitiem_predpriyatija/diagnostika_kompetencij_p_redpriyatija/8-1-0-20).
20. Веселов И.М. Сущность и типовые модели карьеры СПб: учебн. пособ. Гамма, 2010. 156 с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебн. пособ. М.:Гардарика, 2010. 289 с.
22. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник. Наумов. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2009 528 с.

23. Воронкова В. Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе»: конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г.Беліченко, О. М. Попов Запоріжжя: ЗДІА, 2007. 161 с
24. Воронкова, В.Г. Економічне обґрунтування проектів: навч.-метод. посібник для спеціалістів ЗДІА спец. 7.050201 «МОе». Запоріжжя : ЗДІА, 2009. 117 с.
25. Воронкова, В.Г. Етика ділового спілкування : Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.030601 «МОе»: конспект лекцій. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 176 с.
26. Воронкова, В.Г. Кадровий менеджмент : метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе». Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 130 с.
27. Воронкова, В.Г. Концепція професійної діяльності: Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306»"Менеджмент і адміністрування» напряму 6.030601 професійного спрямування «МОе». Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 123 с
28. Воронкова, В.Г. Менеджмент персоналу: Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. «МОе» та «О і А». Запоріжжя : ЗДІА, 2009. 83 с.
29. Воронкова, В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для внз / В. Г. Воронкова,. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
30. Воронкова, В.Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе» : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗДІА, 2007. 161 с.
31. Гаврилова, О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала. Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 6. URL: <http://www.delo–press.ru/magazines/staff/issue/2009/6/8476/>
32. Гармідер Л. Д., Гончар Л. А. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. Review of transport economics and management. 2019. Вип. 1(17). С. 127–131.

33. Головачова А. О. Матеріальна складова мотиваційного механізму ефективної праці державних службовців. Збірник наукових праць *Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Сер. Право*. 2016. Вип. 25. С. 26–32.
34. Гончаров В.Н. Менеджмент: учеб. пособ. М.: Мисанта, 2011. 624 с.
35. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: монография. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009, 180с.
36. Гурков И.Б. Стратегия и структура компании: монография. М.: Дело. 2010. С. 158.
37. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
38. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. 512 с.
39. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : монография. М.: Инфра М, 2009. 301 с.
40. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге видання, переробл. і доповнене. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
41. Ершова Ю. Управление деловой карьерой: монография. ЦДО: Элитариум, 2010. 212 с.
42. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера: монография. М.: Экзамен, 2011. 576 с.
43. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран: монография. М., 2010, 430с.
44. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами: учебн. пособ. М.: Издательство Московского университета, 2012.
45. Зайцева Т.В. Управление персоналом: монография / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: ИНФРА-М, 2011. 336 с.
46. Закон України «Про акціонерні товариства» (Чинний від 17.09.2008) № 514-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

47. Зиновьев В., Зиновьева И. Роль психологических аспектов в управлении коллективом. Издательство № 6, 2011.- с.37
48. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: монография. М.: Дело, 2011. 195 с.
49. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
50. Каменипера С.Е. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебн. пособ. М.: Высшая школа, 2009. 613 с.
51. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебн. пособ. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 2012. 208 с.
52. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебн. пособ. М.: Высшая школа, 2009. 112с.
53. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебн. пособ. М.: ИНФРА-М, 2013. 447 с.
54. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации: URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/09.shtml>
55. Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИТруда М.: 2010.-с.65
56. Лепеико Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
57. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. 7-го изд./ Ф. Лютенс М.:ИНФРА-М, 2012. 220 с.
58. Магура М.И. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб: учебн. пособ. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2007. 144с.

59. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Ідентифікація основних видів руху персоналу. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро- та макрорівні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р. Полтава, 2016. С. 31–33.

60. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр.* 2017. № 1(13). С. 166–174.

61. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. М: Юриспруденция, 2011. 197 с.

62. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебн. пособ. /Е.А. Митрофанова /под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72с.

63. Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебн. пособ. , СПб: Изд-во «Речь» , 2012. 320 с.

64. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. М.: Издательский центр «Академия», 2011. 265 с.

65. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: монография / Одегов Ю.Г., Абдурахманов И.Х., Котова Л.Р.; Москва 2011. 752 с.

66. Одольчак Н. Ю., Ковальчук Г. Р., Дибя М. І. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_9)

67. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

а. Петрович М. В., Сергейко А. Н. Мотивы и приоритеты в трудовой деятельности государственных служащих. *Вестник Белорусского государственного экономического университета.* 2018. № 2 (127). С. 34–42.



68. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інновації ні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

69. Полянська А. С., Мажак А. П. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера. *Молодий вчений*. 2018. № 5(57). С. 310–316.

70. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> .

71. Сайт ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». URL <http://www.zaporizhstal.com/about/history/>

72. Самолюк Н. М. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2019. С. 403–406.

73. Скопина И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров. Управление экономическими системами. Киров: *Международный центр научно-исследовательских проектов*, 2011. № 2 (14). С.41.

74. Тренінги, оцінка персоналу, навчання керівників. Головна сторінка. «Consulting Group» URL: <http://www.cgroup.com.ua/>

75. Туманян Ю. Р., Іщенко-Падукова О. О., Мовчан І. В. Критичні соціальні технології в системі сучасної економічної політики. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 115–119.

76. Шандова Н. В., Ожго М. В. Особливості підприємництва в сучасній економіці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка й менеджмент*. 2019. № 40. С. 117– 123.

77. Яценко В. А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2016. № 1 (2). С. 232–244.

78. Krasnorutsky O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. Scientific bulletin of Polissia. 2016. № 2 (6). P. 140-145.

79. The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework. European Commission. URL: <http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/images/stories/stat/soft-skills/doc/23-05-17-news-youth-in-action-keycomp-en.pdf>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1 – Розрахунок якісних параметрів виконання управлінських рішень

Оцінки	Керівник			Головні спеціалісти																		В середньому			
				Провідний інженер			Провідний інженер			Інженер 1 кат.			Інженер 1 кат.			Інженер2 кат.			Інженер2 кат.						
	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	п	∑	%	
«5»	8	40	80	2	10	20	6	30	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	80	24,3
«4»	2	8	20	7	28	70	3	12	30	8	32	80	7	28	70	7	28	70	7	28	80	41	164	60	
«3»	0	0	0	1	3	10	1	3	10	1	3	10	2	6	20	3	9	30	3	9	20	11	33	14,3	
«2»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	10	1	2	10	0	0	0	0	0	0	2	4	1,4	
«1»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
«0»	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Разом	10	48	100	10	41	100	10	45	100	10	37	100	10	36	100	10	37	100	10	37	100	70	281	100	
Середня оцінка	4,8			4,1			4,5			3,7			3,6			3,7			3,7			4,0			
Коефіцієнт якості	1			0,9			0,9			0,8			0,7			0,7			0,7			0,8			