

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення кадрової політики підприємства»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0510-уп-3
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Степенко В.В.

Керівник: д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: Завідувач кафедри економіки
Класичного приватного університету,
д.е.н., професор

Семенов А.Г.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Степенко Вікторія Валеріївна _____

1. Тема роботи «Вплив транснаціональних корпорацій на економіку України»
Керівник роботи: Череп О.Г., професор _____
затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 967-с
2. Строк подання студентом роботи «23» листопада 2021 року
3. Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, основні задачі та методи впливу транснаціональних корпорацій на економіку України, розглянути функції нормування впливу, визначити сучасні проблеми впливу на підприємстві, провести аналіз стану на підприємстві, дослідити кадрову політику та системи управління персоналом ПРАТ «Дніпроспецсталь», визначити напрями вдосконалення кадрової політики та управління персоналомна ПРАТ «Дніпроспецсталь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
кваліфікаційна робота містить табл.28, рис.12

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г.		
2	Череп О.Г.		
3	Череп О.Г.		

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2021 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 22.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2021 р.	виконано

Студент _____

(підпис)

В.В. Степенко _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

О.Г.Череп _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

Л.А.Бехтер _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 129 сторінок, 18 таблиць, 12 рисунків, 61 джерело.

Об'єктом роботи є кадрова політика підприємства та система управління персоналом.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в системі кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження – діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

У роботі досліджуються теоретичні аспекти формування кадрової політики та системи управління персоналом. Вивчено особливості системи управління персоналом. Розкрито сутність, типи та особливості формування кадрової політики. Визначено важливість розвитку персоналу як провідного елемента кадрової політики в сучасних умовах. Виконано дослідження кадрової політики та системи управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь». Проаналізовано кадрову політику підприємства та її основні складові. Надано оцінку системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства. Обґрунтовано впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь». Запропоновано заходи щодо удосконалення кадрової політики підприємства на основі проведення кадрового аудиту та автоматизації функцій з управління персоналом на підприємстві.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА,
ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1 Система управління персоналом: основні поняття і сутність.....	11
1.2 Сутність, типи та особливості формування кадрової політики	17
1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент кадрової політики в сучасних умовах.....	24
Висновки до розділу 1.....	36
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	38
2.2 Характеристика основних складових кадрової політики підприємства.....	52
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	63
Висновки до розділу 2.....	74
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ».....	77
3.1 Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	77
3.2 Формування організаційних основ проведення кадрового аудиту на ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	87
3.3 Автоматизація підпроцесів управління персоналом на промисловому підприємстві.....	98
Висновки до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	113
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	116
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки кадрові питання перебувають у центрі уваги, як держави, регіону, так і кожного окремого суб'єкта господарювання. Система управління персоналом, як набір принципів та методів управління персоналом, є одним із провідних управлінських важелів, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу.

Економічна реформа, прискорення науково-технічного прогресу обумовили різке зростання потреб у кваліфікованих кадрах, формуванні сучасного мислення, постійному відновленні й поповненні знань всіх категорій працівників. Будь-яке підприємство прагне створити й далі вдосконалювати систему безперервної освіти. Вона орієнтується на досягнення двох взаємозалежних цілей: задоволення освітніх потреб людей, що є необхідною умовою гармонічного розвитку особистості; професійна й економічна підготовка людини для продуктивної праці.

Персонал є основою розвитку підприємства. Використання всіх факторів виробництва залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок та здібностей, які потрібно безперервно розвивати, інвестувати капітал для постійного їх збагачення знаннями, підвищення рівня кваліфікації робітників, спеціалістів та керівників.

В сучасних умовах гострої конкуренції та наслідків економічної кризи підприємства та установи різних видів економічної діяльності потребують нових, специфічних управлінських інструментів, одним з яких є прогресивне управління людськими ресурсами, забезпечення продуктивної взаємодії між менеджментом і персоналом.

На рівні підприємства управління персоналом виступає засобом реалізації кадрової політики. Ефективна стратегія діяльності підприємства будь-якої галузі й форми власності неможливі без формування ефективною політики управління

персоналом. Тому проблеми формування кадрової політики та управління персоналом є взаємозалежними на підприємстві, а тому винятково важливими й актуальними.

Проблемам формування кадрової політики та управління персоналом присвячена безліч робіт відомих учених: О.Ю. Амосова, А.І. Амоші, С. Беляєва, Т.Ю.Базарова, Д.П. Богині, Е.А. Гришнкової, М.І. Долішнього, А.П. Єгоршина, П. Друкера, А.Я. Кібанова, А.П. Маслова, А. Маслоу, Е. Мейо, В.В. Онікієнко, Г.В. Щєкіна, Т. Пітерсона, А.М. Селезнєва, Ф. Тейлора, Р. Уотермана, М. Фрідмена й ін. Однак, дотепер у даній сфері залишається безліч невирішених питань із приводу формування ефективної кадрової політики, що й підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка рекомендацій з удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві.

Досягнення мети, можливе за умови виконання наступних завдань:

- розкрити сутність і основні поняття системи управління персоналом;
- вивчити сутність, типи і методи формування кадрової політики;
- узагальнити положення та обґрунтувати провідне місце розвитку персоналу в кадровій політиці підприємства;
- дослідити особливості кадрової політики та управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- обґрунтувати доцільність формування організаційних основ проведення кадрового аудиту;
- розробити заходи щодо удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом.

Об'єкт дослідження – кадрова політика підприємства та система управління персоналом.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних і практичних основ, принципів та методів управління персоналом підприємства в системі кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали роботи вітчизняних і закордонних вчених у сфері менеджменту персоналу, публікації в періодичних виданнях, нормативно-методичні матеріали й звітні дані підприємства. Для досягнення поставленої мети використані наступні методи дослідження: діалектичної логіки, узагальнення, комплексний аналіз і синтез, графічний, порівняльно-економічний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що їхнє впровадження на підприємстві дозволяє не тільки оптимізувати різні складові кадрової політики, але й у цілому підвищити її ефективність. Це у свою чергу виявиться в скороченні трудомісткості управління й оптимізації витрат на персонал.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, звітні дані ПрАТ «Дніпроспецсталь», монографічні дослідження та наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених, результати власних спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні наукових засад удосконалення кадрової політики та системи управління персоналом на підприємстві. Наукову новизну засвідчують такі наукові результати:

отримало подальший розвиток:

- загальнотеоретичні засади визначення сутності формування кадрової політики та системи управління персоналом за сукупністю різних ознак;
- розробка напрямків удосконалення кадрової політики підприємства на основі проведення кадрового аудиту та автоматизації функцій з управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дають можливість удосконалити кадрову політику підприємства та управління персоналом, які, як доводять результати дослідження, мають позитивний вплив на діяльність підприємства та позитивно впливають на його розвиток.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи

розглянуто та схвалено на всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми управління економічним потенціалом регіонів” (м. Запоріжжя, 28 жовтня 2021 р.).

Структура роботи складається зі вступу, в якому обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету та завдання; трьох розділів, перший з яких присвячено дослідженню теоретичних аспектів формування кадрової політики та системи управління персоналом, у другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано кадрову політику та систему управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь», третій розділ присвячено напрямам удосконалення кадрової політики та управління персоналом на ПрАТ «Дніпроспецсталь». Завершують роботу узагальнюючі висновки за результатами дослідження та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі виділялася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації [1, с. 121]. Серед причин такої переорієнтації – проблеми, що виникли в розвинених країнах світу наприкінці 70-х років у зв'язку зі швидкими змінами в технології, економічним і демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо [2]. Тому важливою теоретичною й практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності [3, с. 18]. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили [4]. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах

часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві [5].

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;

- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці [6].

У процесі виробництва здійснюється оптимальне комбінування таких факторів, як засоби виробництва, матеріали та праця. До цих факторів належить також змінний – управління, основними завданнями якого є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, поряд із технічними та економічними проблемами необхідно враховувати соціальні та людські інтереси.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відмін від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо [9, с. 232]. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети й вижити.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина як носій виробничого фактора праці відрізняється від інших факторів виробництва насамперед тим, що вона не є пасивним предметом. Прийшов новий підхід до управління людьми, згідно з яким кадрова політика перетворюється на активну стратегію [8, с. 210]. Дедалі більшою мірою ця стратегія інтегрується в загальну політику організації людських ресурсів. Нове, некласичне бачення управління дає змогу розглядати людину як фактор реалізації політики організації, джерело прибутків, культурно-перетворювальну, творчу силу [5, с.127]. Людську працю в організації необхідно використовувати так, щоб забезпечувалось оптимальне використання людських ресурсів, потенціалу організаційної поведінки працівників.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Установлюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб [4]. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси.

У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція

виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [9, с. 4]. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації і спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [10, с. 25].

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (трансформація корпоративної

стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [4]. Комплексна програма управління персоналом представлена у додатку А.

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Проте й дотепер поняття «менеджмент персоналу» у вітчизняній управлінській практиці відсутнє, хоча система управління кожною організацією має функціональну підсистему управління кадрами й соціальним розвитком колективу. Основу концепції управління персоналом організації нині становить особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією [5].

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування фактора особистості в побудові системи управління персоналом організації [11, с. 189]. Можна виділити три фактори, які впливають на людей в організації:

– ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу це відносини органів влади й підлеглих, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ;

– культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей загальні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу;

– ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу

продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця [12, с. 56].

Ці фактори впливу досить складні і на практиці реалізуються рідко. Той фактор, який має перевагу, і визначає економічну ситуацію в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу до ринкових відносин, відносин власності, заснованих на економічних методах. Тому необхідні принципово нові підходи до встановлення пріоритету цінностей. Головний компонент всередині організації - працівники, а за її межами - споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до керівника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Отже, ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі й ринку.

Найбільш простим і всеосяжним визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність оснащення і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління та в будь-якій виробничій системі.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва [13]. Разом з тим персонал – це, насамперед, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно

виступати об'єктом і суб'єктом управління – головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета управління персоналом - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

Людина, як правило, залишається собою і на спроби маніпулювати нею реагує опором (наприклад, пасивністю в роботі, зміною місця роботи тощо). Максимум, що може зробити керівник з об'єктом управління, — пристосувати поведінку людини до вирішення певних завдань. І навіть цього можна досягти лише настільки, наскільки такі завдання співпадають з потребами людини і здатні спонукати її до пристосовницької поведінки.

1.2 Сутність, типи та особливості формування кадрової політики

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [14]. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу [15, с. 36].

Кадрова політика формується державою, регіональними органами та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом [16, с. 344].

Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Основним завданням кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Суб'єктами кадрової політики є представники керівництва фірми та представники робітників і службовців у раді організації, представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді, представники робітників і службовців у спостережній раді, а також комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення; комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Окрім конституційних існують також й інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї – насамперед, профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники [17].

Цілі кадрової політики поділяють на економічні та соціальні [18, с. 75].

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на

оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці - з іншого.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема, це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень.

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності й уявлення. Однак було б неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні — тільки з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений у досягненні економічних цілей організації, бо, як правило, це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут; з іншого боку, організація зацікавлена в активних працівниках, які переживають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами.

Для досягнення своїх цілей суб'єкти кадрової політики користуються певним інструментарієм – засобами кадрової політики. У кадровій політиці застосовують різні засоби та заходи, серед яких [19]:

– вибір стилю управління, від якого залежить вибір інших інструментів. У наукових розробках про кадрове господарство під стилем управління розуміють не тільки власний управлінський стиль того чи іншого керівника, а й принциповий управлінський стиль підприємства взагалі;

– соціальна політика та політика оплати праці — матеріальні стимули, які організація пропонує своїм працівникам;

– політика у сфері освіти, підвищення кваліфікації та посадових призначень: навчання — підготовка нових кадрів для певних видів діяльності (на робочому місці чи на ознайомлювальних курсах), професійно-технічна підготовка молоді, семінарські заняття для майбутніх керівників; підвищення кваліфікації — внутрішньовиробниче та інші форми навчання, зокрема заочне; посадові призначення — формування критеріїв придатності для посад,

внутрішньовиробничі конкурси, цілеспрямований розвиток персоналу;

– створення належних умов праці: робоче місце — організація дбає про створення належних умов праці на робочому місці, забезпечує ергономічність праці (свобода рухів, зручні стільці, правильна висота столів, достатність освітлення); робочий час - організація забезпечує можливість гнучкості робочого часу (гнучкий графік роботи, робочі місця з неповним робочим днем, надання додаткових днів до основної відпустки); зміст праці - організація вживає заходів щодо усунення чи зменшення монотонності певних видів діяльності завдяки розширенню спектра виконуваної роботи;

– забезпечення кадрами – підтримування контактів з бюро працевлаштування, консультантами з питань працевлаштування, об'єднаннями робітників і службовців, школами, університетами, академіями з метою створення привабливого іміджу організації для потенційних співробітників [5].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Ефективна кадрова політика повинна бути:

– складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

– економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників [20].

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту [21].

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів [13, с.81].

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
- відношення до стабілізації колективу;
- відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства [23].

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства, визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом,

основні напрями, форми та методи роботи з ним [24]. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації (Додаток Б). Вона включає такі елементи: стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, статут організації, і через них реалізується.

Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Кадрова політика значною мірою залежить від стилю керівництва. Існують три основних і один комбінований стиль керівництва [25].

Авторитарний стиль – керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не рахуючись з думкою колективу та обмежуючись вузьким колом однодумців. У впровадженні рішень в життя займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Опозицію не визнає, звільняє «неугодних працівників». Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але й може привести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник цього типу вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах і повинен відстоювати і виражати його інтереси. Як правило, він може успішно виявляти, приймати і реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси.

Ліберальний стиль - керівник у прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю в груповому прийнятті управлінських рішень.

Змішаний стиль - передбачає поєднання перерахованих вище типів керівництва [23].

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Щоб активно керувати персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань. Кадрову політику проводять на всіх рівнях управління: вище керівництво, лінійні керівники та служба управління персоналом.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує [26, с.112]:

- своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника, раціональне використання персоналу;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
- розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
- стимулювання і бажання кожного працівника до навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації;
- стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі підприємства відповідно до стратегії.

1.3 Розвиток персоналу як провідний елемент кадрової політики в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку виробничих сил привів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні більше 85% опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів [6, с. 32].

Сьогоднішній працівник повинен володіти стратегічним мисленням, заповзятливістю, широкою ерудицією, високою культурою. Це висунуло на порядок денний вимоги безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.

Такі заходи можуть бути індивідуальними або груповими, проводитися на робочому місці або спеціалізовано, орієнтованими на розвиток загальних або специфічних навичок і вмінь.

Мова йде про загальні цінності, полегшення організаційних змін, наданні всім працюючим рівних можливостей одержання гідних заробітків і службового просування, підвищенні продуктивності праці і якості виконання робіт. У той же час незадоволеність співробітників може бути обумовлена не тільки недоліком досвіду й знань, але й неефективними вимогами, внутрішніми конфліктами, неефективною структурою організації. В остаточному підсумку одночасно відбувається розвиток не тільки індивіда, але й колективу, персоналу організації в цілому.

У великих західних фірмах розвиток персоналу (людських ресурсів) являє собою систему взаємозалежних дій, елементами якої є вироблення стратегій, прогнозування й планування потреби в кадрах тої або іншої кваліфікації, керування кар'єрою й професійним ростом; організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури [27].

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, адже воно

підвищує не тільки ефективність роботи, але й гнучкість управління, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках підсилює плинність кадрів.

Реалізація сучасної концепції розвитку припускає підвищення гнучкості системи навчання, групові форми роботи, заміну викладачів консультантами.

Великі західні фірми інвестують усе більше коштів у розвиток персоналу самі, тому що зовнішній ринок праці й система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін їх потреб у конкретних кадрах.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток - це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняттю посад, рішенню нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [28].

Воно вимагає значних зусиль із боку кандидата, тому неможливо без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню або одержати більше високу посаду, забезпечити гарантію стабільності або зростання доходів; придбати знання; розширити контакти; стати більше незалежним від роботодавців і конкурентоспроможним на ринку праці.

Великі організації на Заході затрачають на ці мети до 10% фонду заробітної плати. Наприклад, США витрачають 10-15 тис. доларів, на освіту й підвищення кваліфікації однієї людини [28]. Ці кошти розглядаються не як прикрі додаткові видатки, а як інвестиції, які в майбутньому обіцяють чималий прибуток.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки, зміна стратегії й структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності. Відповідальність за розвиток персоналу несе адміністрація, лінійні керівники, а також самі працівники, які повинні бути активними й націленими на постійне самовдосконалення.

Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку та власної думки й індивідуального плану кар'єри формують конкретні

цілі розвитку й навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення й поведження, одержання додаткових знань.

Існують неодмінні показники потреби в навчанні (рис. 1.1) [29].

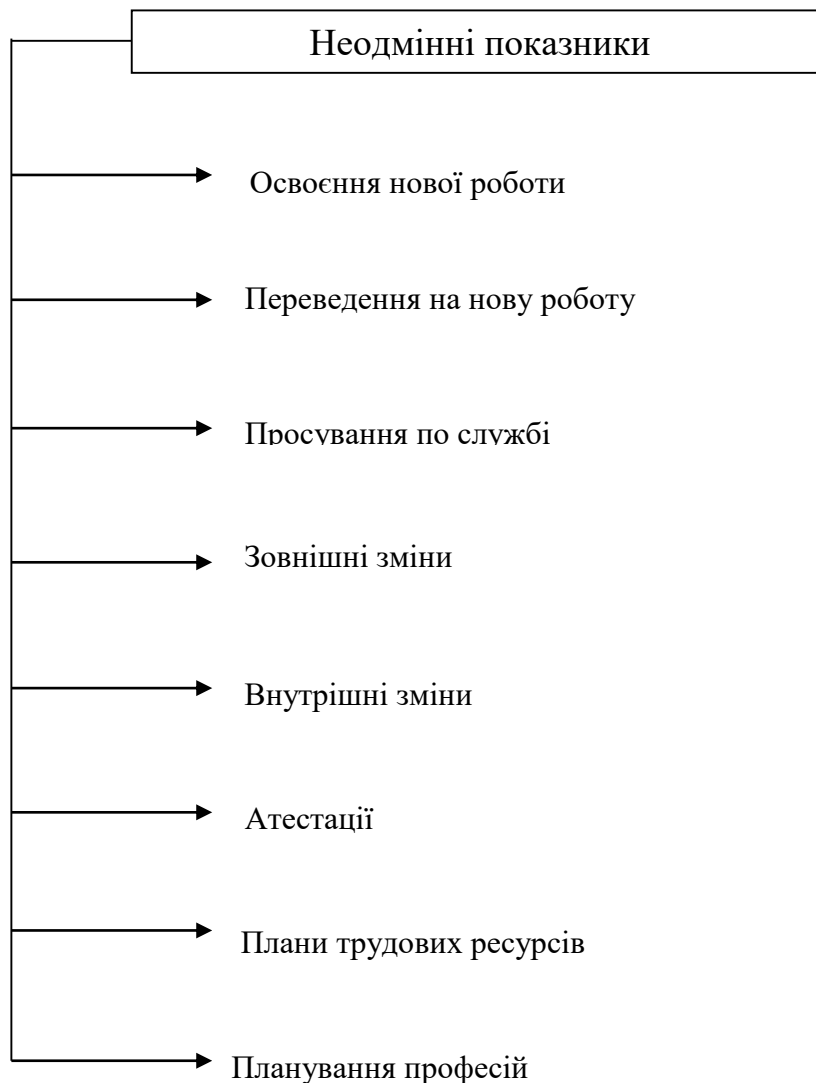


Рисунок 1.1 – Фактори потреби в навчанні

Коли люди тільки починають працювати в організації, переводяться на іншу роботу або просуваються по службі, вони звичайно мають потребу в придбанні нових знань і навичок, щоб працювати ефективно.

Розгляд атестації співробітника, а також ступеня інтенсивності його праці допомагає встановити потреби в навчанні для наявної роботи. У масштабі всієї організації положення щодо професійного навчання міститься в стратегічному плані. Вони докладно викладаються в плані о трудових ресурсах і показниках планування професій, які впливають зі стратегічного плану. Часто зовнішні

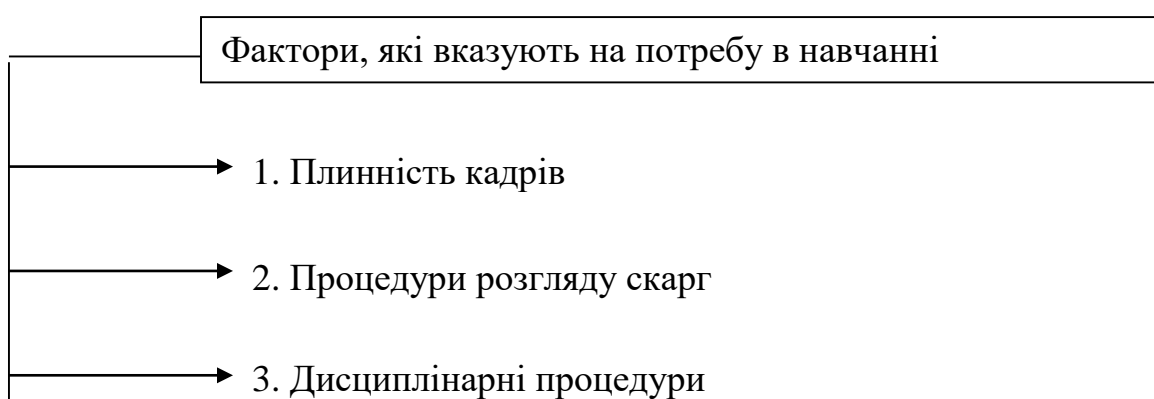
зміни, не пов'язані із планом, викликають потреби навчання.

Наприклад, нове законодавство, що регулює відносини між службовцями, расова й полова дискримінація, міри, спрямовані на захист здоров'я й безпеки, введені в 80-і роки, породили ряд вимог до навчання, особливо для керівників середньої ланки; останнім довелося опановувати знаннями й уміннями, запропонованими законом. Рівною мірою внутрішні зміни, що впливають із реорганізацій, також висувають вимоги до навчання. Введення нової техніки викликає в цей час реорганізацію й створення нових робочих місць. Обидва види змін спричиняють нові знання й уміння [30].

Зробити висновок про необхідність навчання можна на основі даних, які одержують від організацій. Наприклад, погана робота, низька продуктивність або якість, високі витрати на робочу силу можуть говорити про те, що службовцем необхідно опанувати краще своєю професією. Час, витрачений на навчання, і зростання ефективності могли б служити показником навчання.

Скарги клієнтів можуть свідчити про необхідність навчати людей певним навичкам. Дисциплінарні процедури, процедури розгляду й задоволення скарг іноді дають відомості, що дозволяють припустити, що окремі службовці мають потребу в спеціальній підготовці, щоб поліпшити результат своєї роботи, або ж їм необхідно опанувати навичками спілкування з іншими людьми. Статистичні показники – зростання плинності кадрів, відсотка прогулів і захворюваності також могли б мати значення для підготовки кадрів.

Регулярні звіти, які готуються по оперативному керуванню виробництвом, збуту й результатам діяльності, а також звіти по якій-небудь конкретній причині, можуть бути корисним джерелом інформації про вимоги, пропонованих до підготовки кадрів. Фактори, які вказують на потребу в навчанні представленні нижче (рис. 1.2) [31].



Це якісні ознаки, що вказують на необхідність навчання.

Менш відчутні ознаки включають повторювані кризи, озлобленість, високий рівень конфліктності, нездорову конкуренцію або відсутність мотивації. Всі вони припускають або, щонайменше, натякають на необхідність навчання. Точне визначення вимагає більше ретельного дослідження. Існує багато методів на рівні працівника, групи й організації.

Аналіз трудових операцій на рівні окремої роботи звичайно є основою процесу її ідентифікації. Він містить у собі вивчення цієї роботи, щоб визначити знання, уміння й дії, необхідні для ефективного виконання. Знання, уміння й дії окремого працюючого також вивчаються: розбіжності між наявними й необхідними для даної роботи параметрами, щонайменше, теоретично, може бути встановлено, на практиці визначення вимог до навчання цілком доступно на нижчих рівнях, де обсяг знань і вмінь може бути легко встановлений, на більш високих рівнях це складніше, тому що не завжди ясно, які саме вимоги знадобляться для успішного виконання роботи [32].

Методи аналізу потреб навчання:

- вивчення специфіки окремої роботи;
- мозкова атака;
- пам'ятка;
- комісії експертів;
- перелік професійних навичок;

Розглянемо зміст цих методів.

Мозкова атака: колективне обговорення в групі є корисним способом визначення вимог до навчання. Ця процедура дуже проста:

- збирається однорідна група (торгові агенти, службові інженери, адміністративні й управлінські працівники й ін.);
- встановлюється перед ними на класній дошці або лекційних плакатах, скріплених на верхньому кінці рейкою, що викликає спільне інтерес питання, що починається «як». Наприклад: «Як домогтися кращої якості?»;
- просять кожного в групі висловлювати будь-які думки при відповіді на

це питання;

– коли час обговорення закінчиться, вивчаються записки. Установлені пункти, які вимагають додаткових знань або вмінь. Це й будуть вимоги до навчання.

Пам'ятка: будь-яка робота, процес, програма, діяльність або сфера повноважень розбиваються на перелік конкретних кроків (дій), розташованих у логічній послідовності. Стопчик праворуч відводиться для перевірок. Копію цього переліку віддають тим, чия думка важливо знати, вони відзначають ті питання, по яких хотіли б мати більше знань.

Комісії експертів: консультативний комітет, що складається з відповідальних або безпосередньо зацікавлених у якій-небудь роботі або діяльності осіб, може визначити вимоги до навчання із граничною точністю. Деякі організації мають консультативні ради по навчанню в масштабі всієї компанії. Інші можуть мати комітети для кожного напрямку навчання: стажистів, торговельних агентів, канцелярських службовців, біржових маклерів, керуючих і управлінських працівників. У деяких організаціях для кожного напрямку існує свій власний консультативний комітет [33].

Сучасному виробництву необхідний рівень освіти не менш 10 -12 років, але в момент закінчення навчального закладу воно вже буде відставати від реальних умов життя на 5 – 6 років, а через 10 років придбані знання й кваліфікація повністю застаріють, тому їх необхідно постійно оновлювати [34]. Отже, найважливішим фактором професійного розвитку є навчання працівника.

Професійним навчанням охоплюються або знову прийняті співробітники для прискорення процесів їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки: у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів.

Потреба в підвищенні кваліфікації (навчанні) може бути з'ясована в процесі відбору кандидатів, при призначенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу вважаються:

- первинне навчання відповідно до завдань підприємства й специфікою роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади й особистих якостей;
- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи з нових напрямків розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [35].

По кожній професійній групі працівників можна зафіксувати набір навичок і вмінь, що становлять основу професії, ранжувати їх і, оцінивши стан того, якого навчають, скласти відповідні навчальні програми. Їхня індивідуалізація й раціоналізація дозволяють знизити строки навчання. Але при цьому потрібно мати на увазі, що розвиток рівною мірою всіх професійних і управлінських якостей нереально.

Відповідно до законодавства для професійної підготовки й підвищення кваліфікації працівників адміністрація організує індивідуальну, бригадну, курсове й іншу форми професійного навчання на виробництві за рахунок організації.

У законодавстві передбачені наступні види професійного навчання працівників: підготовки нових працівників; перепідготовка (перенавчання); навчання другим (суміжним) професіям; підвищення кваліфікації [36, с. 189].

Існує дві основні форми навчання: на робочому місці й з відривом від виробництва - у навчальних закладах (різного роду центри, школи робочої майстерності, курси та інше). Для початківців робітників можлива така комбінована форма, як учнівство, що поєднує у собі підготовку на робочому місці й поза нього.

Підготовка нових працівників – це первісне професійне й економічне навчання осіб, прийнятих на підприємство й раніше що не мало професії. За загальним правилом таке навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правилами працівників, і на них у повному обсязі поширюються

законодавство про працю, колективний договір і інші нормативні акти.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві відповідно до законодавства є індивідуальна, групова й курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня або прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають у бригаду, де з ним займається бригадир або інший член бригади - робочий високої кваліфікації. Необхідний теоретичний курс учень вивчає самостійно, консультуючись із відповідними фахівцями. Групова (бригадна) форма навчання передбачає об'єднання учнів у спеціальні групи, заняття з якими проводять робітники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для навчання працівників складним професіям і здійснюється у два етапи: спочатку в навчальній групі під керівництвом майстра виробничого навчання на спеціально створеній для цього учбово-виробничій базі підприємства або навчального комбінату, а потім на робочих місцях підприємства в навчальній групі під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого працівника - інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання при курсовій і груповій підготовці здійснюється в навчальних групах, у навчальних комбінатах (пунктах) і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися також у формі наставництва, під яким розуміється процес передачі знань і навичок від більше досвідченої й компетентної людини менш досвідченому в процесі спілкування. У його рамках керівники або досвідчені співробітники навчають новачків, втягують їх у процес прийняття рішень, що припускає надання тим, яких навчають, деяких поточних повноважень. Звичайно це вимагає чималих витрат часу з тої й іншої сторони й взаємної довіри.

Формою навчання на робочому місці є інструктаж - роз'яснення й демонстрація прийомів роботи досвідченим співробітником. Він нетривалий і спрямований на вивчення якоїсь конкретної операції або процедури, що входить у коло обов'язків того, якого навчають. Інструктаж не вимагає високих витрат і ефективний для простих видів діяльності.

Учнівство, наставництво й інструктаж широко поширені там, де вирішальну роль відіграє досвід, і відрізняються практичною спрямованістю й зв'язком з виробничими функціями співробітника. Вони оптимальні для вироблення навичок рішення поточних виробничих витрат, але не дають можливості розвивати абстрактне мислення. Крім того, досвід часто не піддається раціональному поясненню, швидко застаріває, не відповідає потребам того, якого навчають. Також може існувати психологічна несумісність останнього з інструктором, недбале виконання тим своїх обов'язків.

На Заході відносно співробітників, що потребують багатобічної кваліфікації, застосовується такий метод підготовки на робочому місці, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, у тому числі й в інших підрозділах. Вважається, що ротація впливає на працівників, допомагає переборювати стреси, але вимагає високих витрат і пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності [25].

Працівники можуть займатися також самонавчанням шляхом знайомства з відповідною літературою, що доповнюється інструктажем, що заміняє теоретичну освіту; осмислення прочитаного; спостереження й аналізу своїх дій і роботи оточуючих; виконання постійно ускладнених завдань.

У керівників формою навчання на робочому місці є стажування для роботи в новій посаді, при якій зберігаються старі обов'язки й частково виконуються нові. Вона здійснюється у формі асистування, дублювання, об'єднаного керівництва, учнівства (для менеджерів) і дає деякий попередній досвід.

Наприклад, такий метод підготовки, як «спарювання» (або «близнюки»), припускає, що старий і новий керівники протягом деякого часу (від декількох днів до декількох місяців) працюють разом для передачі секретів майстерності. Правда, це потенційно конфліктне, а тому не завжди ефективно. Тут доцільне партнерство у формі опіки й наставництва, але на більше високому рівні, чим для рядових працівників.

При достатньому запасі теоретичних знань, отриманих у навчальному закладі, варіант навчання на робочому місці більше кращий, чим на різних

спеціальних курсах, оскільки дозволяє входити в роботу відразу ж у процесі її виконання, вимагає менших витрат, забезпечує зв'язок із практикою. Однак таке навчання вимагає ретельного відбору інструкторів, їхньої близькості тим, яких навчають, по соціальному стані й особистих якостях. Крім того, люди відразу що потрапили в «пекло», потім звичайно працюють більш успішно [37].

Вибір конкретних форм організації підготовки нових працівників законодавство надає самим організаціям, які можуть для цього створювати навчальні центри, а також укладати договори на навчання із професійно-технічними навчальними закладами або навчальними центрами. Виробниче навчання у всіх випадках повинне завершуватися на робочих місцях даного підприємства, що розробляє й затверджує навчальні плани й програми.

Перепідготовка (перенавчання) організується з метою освоєння нових професій робітниками, які не можуть бути використані по наявним у них професіям, а також особами, що виражають змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками витрати на перепідготовку інженера в три рази нижче, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність залишення посади якого, крім того, вище.

Навчання працівників другим (суміжним) професіям з початковим або більш високим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах використання колективних форм організації праці при необхідності висвітлення професій.

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних і економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність із вимогами більш високої посади), навичок. Для цього організуються виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці та інше [38].

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами в зовнішнім і внутрішнім середовищі; ускладненням процесу керування; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих

фірм, наприклад, мова йде про продукти, ринки збуту).

Підвищення кваліфікації кадрів повинне бути комплексним по охопленню, диференційованим по окремих категоріях працівників, безперервним, орієнтованим на перспективні професії.

Виділяють наступні форми підвищення кваліфікації:

- внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці й поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих витрат, легше контролюється, але при малому числі співробітників вимагає більших витрат;

- організована й неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди поєднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки;

- професійна або проблемно-орієнтована (по потребі): спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки;

- заснована на стандартних або спеціальних (загальних і конкретних) програмах;

- призначена для цільових груп (керівників і фахівців) або для всього персоналу.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації наступні:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості керування й здатності до інновацій;
- підготовка до просування в посаді або горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;

- одержання більше високого розряду або адаптація до нової техніки;

- вивчення нових форм організації й стимулювання праці [39, с. 92].

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають мету навчити працівників самостійно мислити (у тому числі й економічно), вирішувати

комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і спонукають бажання вчитися далі. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує тільки тих співробітників, які ще не досягли своєї стелі.

Як ми вже відзначали, підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутрішньоорганізаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба в підвищенні кваліфікації й розробляються необхідні плани й програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням напрямків діяльності фірми й особистих потреб людей [5].

Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації;

- аналіз існуючих навичок, знань і установ;

- побудова профілю наявної кваліфікації;

- порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні й пріоритетів їхнього задоволення [40].

Система підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, що стимулюватиме підвищення ефективності праці та в цілому діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Персонал є об'єктом управління в системі кадрової політики підприємства, а менеджмент персоналу як специфічний вид управлінської діяльності пройшов у своєму розвитку три стадії починаючи з найму та звільнення працівників, до сучасного етапу – коли управління персоналом охоплює всі аспекти роботи із людськими ресурсами. Сутність управління персоналом у тому, що це системне,

планомірно організоване вплив з допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили в рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. Вона тісно пов'язана з усіма областями господарської політики організації.

Вивчення наукової літератури на тему дослідження дозволило виділити дві підстави для угруповання типів кадрової політики: рівень усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів та, пов'язаних з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації (пасивна, реактивна, превентивна та активна кадрова політика); Важлива орієнтація на власний персонал чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу (відкрита і закрита кадрова політика).

Процес формування кадрової політики в організації включає три основні етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу і передбачає дотримання низки принципів.

Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія (концепція) розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню цієї стратегії. Той чи інший тип стратегії, обраної підприємством визначає риси та принципи його кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені Анатолія Миколайовича Кузьміна» – є одним з провідних виробників спеціальних сталей і сплавів в Європі. Підприємство було засноване в 1932 році в місті Запоріжжя як частина потужного державного металургійного комплексу. За 85-річну історію на заводі було виплавлено 56 мільйонів 629 тисяч тонн сталі та вироблено 30 мільйонів 211 тисяч тонн прокату.

«Дніпроспецсталь» було перетворене в акціонерне товариство наказом Міністерства промисловості України № 98 від 31.03.1994 р. з державного електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна на виконання Указу Президента України № 210 від 15.06.1993 р. Приватизація здійснювалась цілісним майновим комплексом по плану розміщення акцій створеного товариства. Головною метою зміни форми власності було підвищення ефективності функціонування підприємства – єдиного в Україні з виробництва спеціальних сталей [41].

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» (далі – «Підприємство» або «ПрАТ «ПрАТ «Дніпроспецсталь»») є правонаступником організованого шляхом перетворення у 1994 році державного Електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна. Усі активи та зобов'язання Підприємства були внесені державою до його статутного капіталу. Згідно з вимогами українського законодавства 31 березня 2011 р. Підприємство змінило свою назву

з Відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» на Публічне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна». 7 червня 2017 р. річними Загальними зборами акціонерів Підприємства було прийнято рішення змінити тип Підприємства з публічного на приватне та змінити найменування з Публічного акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» на Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна».

Сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – ключовий виробник сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті. Будучи найбільшою міжнародною компанією, «Дніпроспецсталь» розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію. Основним видом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є розробка, виробництво та реалізація металопродукції з нержавіючих, високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової і вакуумно-дугової переплавок.

Технології, які застосовуються на заводі, дозволяють отримувати високоякісні матеріали, що використовуються в найбільш відповідальних галузях промисловості: машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувній галузях. З металу заводу, випускають деталі та вузли машин і механізмів, безшовні труби і підшипники, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів.

Географічне розташування компанії дає значну перевагу у виході на ринки СНД та ЄС. Продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» затребувана більш ніж в 60 країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, ПрАТ «Дніпроспецсталь» розширює свою присутність в Європі, Америці та Азії, співпрацюючи з партнерами і дистриб'юторами в 15 країнах світу. Компанія працює на наступних ринках: Європа, СНД, Північна і Південна Америка, Близький і Далекий Схід. Реалізація металопродукції забезпечувалася через

канали збуту: ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» (Україна), дистриб'ютор DSS International (Швейцарія) і його агенти DSS GmbH (Німеччина) і DSS America (США). Наявність власних офіційних дилерів і їх агентів дозволяє компанії здійснювати реалізацію продукції кінцевому споживачеві і спрощує для наших клієнтів процедуру оформлення замовлень [41].

Споживачами продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» є близько 500 компаній. На ринок України поставляється 32% від загального обсягу продаж підприємства на експорт – відповідно 68%. Найважливіші ринки збуту (з 100% на зовнішньому ринку за часткою продажів в експорті): Європа – 60%, Росія – 24%, Північна і Південна Америки – 8%, решта розподіляється на СНД, Далекий і Близький Схід.

Основними конкурентами ПрАТ «Дніпроспецсталь» є: АТ «Оскольський електрометалургійний комбінат», АТ «Металургійний завод Петросталь», ПАТ «Іжсталь» (Мечел), АТ «Волгоградський металургійний комбінат «Красний Октябрь», АТ «Металургійний завод «Електросталь», АТ «Златоустівський електрометалургійний завод». Відзначаємо, що в 2020 р. називається більше конкурентів на ринках Далекого Зарубіжжя в порівнянні з минулими опитуваннями клієнтів: Valbruna, Cogne, DEW, BGN, ABC, RIVA, ASSIAERIE ASIATICHE (ASIA), VIRAJ, WALSIN, SEAN CHANGWON (DOMESTIC MILL), VALBRONA, SeAN CSS, Italfond, autokumpu, Sidenor, Tloravia, Velete, Askometal, Gloria, Metal Ravne, NAS, Valbruna, Moravia still, Cumic, Chinese mills, ARCO, Brazilian mills, Villares Metals, Ugitech, Donalam, Stomana, BMZ, Huta Bankova, Moravia still, Cognor, Liberty still, Іжсталь, Петросталь, Стомана Перник (Болгарія), Червоний жовтень, Dongbey, Беллер, Serov, Huta Bankowa, Stalma, Pro-Mar, MTC, Trafil, Ferromoravia, CZ, Dufenco, COPO, Dongbey, основні виробники сталі з ЄС, індійські виробники сталі (для Італії), постачальники з Італії і Тайваню (для США).

Основними стратегічними цілями компанії є: розширення присутності на ринках Європи й Північної Америки; закріплення домінуючої позиції на ринку нержавіючої сталі в СНД; збільшення обсягу продажів металопродукції з

нержавіючої, інструментальної і швидкорізальної сталі; збереження позицій на ринку конструкційних сталей;

ПрАТ «Дніпроспецсталь» не має філій, проте має декілька відокремлених структурних підрозділів:

– ВСП «Санаторій-Профілакторій» ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» (без права юридичної особи), метою діяльності якого є забезпечення оздоровлення та відпочинку працівників Підприємства та членів їх сімей; профілактика, попередження та зниження захворюваності працівників підприємства; вдосконалення та введення нових форм лікування;

– ВСП «Палац культури «Дніпроспецсталь» ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» (без права юридичної особи), метою діяльності якого є організація культурно-масової роботи;

– ВП «ЗАВОД СТОЛОВИХ ПРИБОРІВ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» (без права юридичної особи), метою діяльності якого є розвиток виробництва столових приборів та виготовлення інших готових металевих виробів а також здійснення виробничої та торговельної діяльності.

Розглянемо ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	2018	2019	2020	2020 у до 2018, %	2020 до 2018 (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	9616,9	8280,2	7113,4	73,97	-2503,5
Собівартість реалізації продукції, млн. грн	9103,5	7815,5	6571,6	72,19	-2531,9
Фінансові витрати, млн. грн	519,9	491,8	416,3	80,07	-103,6
Об'єм капітальних інвестицій, млн. грн	85,7	97,8	105,4	122,99	19,7
Чистий фінансовий результат, млн. грн	-428,4	78,1	-887,8	-	-459,4

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, за 2018–2020 рр. підприємство не отримує прибутку, винятком став лише 2019 р., коли прибуток заводу становив 78,1 млн. грн. У 2020 р. збиток склав 887,8 млн. грн., що пояснюється падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної активності, нестійкою економічною і напруженою геополітичною ситуацією в світі, зниження світових цін на металопродукцію, зростанням вартості сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та конкурентоспроможність підприємства, зміною національного та закордонного законодавства, суттєвих умов міжнародної торгівлі. Низькі темпи відновлення економічної активності та надлишок потужностей металургійної промисловості у світі призвели до падіння вартості металопродукції на світових ринках, а нестабільність економіки України, погіршення взаємин з країнами колишнього СНД та зростання собівартості внаслідок підвищення цін на енергоресурси (електроенергія, природний газ) спричинили подальше падіння обсягів виробництва.

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Дніпроспецсталь» представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ПрАТ «Дніпроспецсталь», тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Матеріальні затрати	8000648	6471854	5446594	68,1
Витрати на оплату праці	787472	856632	851313	108,1
Відрахування на соціальні заходи	167916	190745	181633	108,2
Амортизація	349427	339581	346304	99,1
Інші операційні витрати	482054	402533	529647	109,9
Разом	9787517	8261345	7355491	75,2

Джерело: складено автором на основі [43]

За 2018–2020 рр. на ПрАТ «Дніпроспецсталь» відбулося зменшення операційних витрат на 24,8 %, що було спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції. Найбільше зменшення в структурі

операційних витрат припало на матеріальні затрати – на 31,9 %, витрати на оплату праці та інші операційні витрати – відбулось зростання. Такі зміни можна охарактеризувати як позитивні, оскільки зростання оплати праці працівників підприємства є передумовою додаткового стимулювання до ефективної праці.

Місія підприємства: ПрАТ «Дніпроспецсталь» виробляє і продає високоякісну продукцію з спеціальних сталей і сплавів, будуючи свій бізнес на благо акціонерів, співробітників і партнерів, несучи повну відповідальність за вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і беручи участь в розвитку регіону присутності [41].

Система менеджменту якості ПрАТ «Дніпроспецсталь» сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001 органом по сертифікації TÜV Thüringen (офіційний представник органу в Україні ТОВ «Інтерсерт-Україна»).

Вищий орган управління підприємства – Загальні збори акціонерів ПрАТ «Дніпроспецсталь». Колегіальний орган – Наглядова рада ПрАТ «Дніпроспецсталь» (здійснює захист прав акціонерів). Виконавчий орган – Правління ПрАТ «Дніпроспецсталь» (здійснює управління поточною діяльністю). Керівник роботи правління – виконуючий обов’язки голови правління ПрАТ «Дніпроспецсталь». ПрАТ «Дніпроспецсталь» має розгалужену організаційну структуру (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Джерело: складено автором на основі [41; 42]

Отже, наразі підприємство очолює голова правління, який організовує всю

роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед загальними зборами. Він представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства.

Організаційна структура заводу включає:

- 12 основних цехів (3 електросталеплавильних цехи (в тому числі 1 цех вакуумно-дугового, електрошлакового переплаву); цех порошкової металургії; прокатний цех; термічний цех; калібрувальний цех; ковальсько-пресовий цех; ковальський цех; цех ад'юстажної обробки металу; копровий цех; інструментальний цех);

- 11 допоміжних цехів (цех підготовки виробництва; цех випробувань; 2 транспортних цехи (автомобільного та залізничного транспорту); 2 ремонтних цехи (ремонт механічного обладнання); ремонтний цех (ремонт електрообладнання); 2 енергозабезпечуючих цехи (мереж та підстанцій, енергосиловий); цех КВПта А); склад готової продукції);

- 2 лабораторії – центральна заводська лабораторія (наукових розробок) і аналітична лабораторія (аналіз хімічного складу сировини, матеріалів та металопродукції);

- 2 виробництва (сталеплавильне і передільне);

- 14 управлінь (в тому числі 1 управління корпоративної соціальної відповідальності до складу якого входять: ВСП «Санаторій-профілакторій», ВСП ПК «Дніпроспецсталь», ДОЦ «Чайка», редакція);

- 57 відділів (включаючи головну бухгалтерію);

- 6 бюро, 3 групи [41; 42].

Виробнича служба займається: оперативним плануванням і регулюванням виробництва; розвитком системи управління виробництвом, формуванням пропозицій щодо оптимізації структури виробництва; виробництвом сталі (сталеплавильне виробництво); виробництвом металопродукції (передільне

виробництво).

Технічна служба виконує такі роботи: розробка технічної політики і програм в сфері технічного розвитку, визначення напрямків технічного розвитку і впровадження нової техніки і нових технологій; організація будівельних робіт, технічний нагляд за будівлями і спорудами підприємства; забезпечення підприємства енергетичними ресурсами, технічне обслуговування обладнання, організація ремонтів обладнання підприємства; метрологічне забезпечення підприємства, виконання екологічних програм по зниженню впливу шкідливих чинників на навколишнє середовище; забезпечення функціонування Системи менеджменту якості, організація сертифікації Системи менеджменту якості (СМЯ) і продукції; розробка, регламентація і моніторинг процесів СМЯ відповідно до «Реєстру бізнес-процесів верхнього рівня ПрАТ «Дніпроспецсталь»; організація процесу контролю технології та контроль якості продукції; організація робіт в сфері охорони праці та пожежної безпеки, підготовка підрозділів підприємства до дій в умовах надзвичайних ситуацій; організація робіт з технічної діагностики; розробка проектно-конструкторської документації.

Комерційна служба займається: забезпеченням підприємства матеріально-технічними ресурсами; складським господарством; забезпеченням технічної експертизи запитів і проектів специфікацій; оформленням договорів і контрактів на поставку металопродукції, оформленням замовлень на поставку металопродукції; плануванням сортаменту продукції, що виробляється і відвантаженням металопродукції з підприємства, контролем виконання замовлень; супровідом замовлень клієнтів; аналізом завантаження виробничих потужностей; організацією відвантажень металопродукції споживачам декларуванням експортних вантажів; прийомом, зберіганням і відвантаженням металопродукції з центрального складу готової продукції споживачам; організацією внутрішньозаводських перевезень залізничним і автотранспортом.

Служба фінансів і економіки виконує: розробку фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і структури

капіталу підприємства, формування пропозицій і контроль використання позикових коштів; організацію фінансової діяльності підприємства; формування політики управління витратами на підприємстві; реалізацію та розвиток системи контролю витрат на підприємстві; визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємства; фінансове планування та контроль фінансових зобов'язань, планування і контроль надходження грошових коштів, управління дебіторською заборгованістю; управління фінансами підприємства, кредитно-вексельним забезпеченням; формування та реалізація системи управління фінансами; управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходження, наявності та витрачання грошових коштів на рахунках підприємства; управління розрахунковими операціями з контрагентами, касовими операціями; формування та контроль виконання бюджетів підприємства; формування та контроль дотримання нормативів і термінів оборотності оборотних коштів; планування та аналіз техніко-економічних показників підрозділів підприємства, контроль витрат на виробництво; складання кошторисної документації на всі види робіт; формування кошторисів витрат по підприємству, функціональними напрямками і підрозділам; формування довідника цін, аналіз цін і економічної ефективності замовлень і рентабельності металопродукції; фінансовий і економічний аналіз; впровадження системи управлінського обліку; підготовку статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, в тому числі відповідно до міжнародних стандартів звітності; бухгалтерський і податковий облік, формування облікової політики підприємства; організація контрольно-ревізійних перевірок на підприємстві; формування та розвиток системи ключових показників ефективності бізнесу.

Служба розвитку та капітальних інвестицій займається: формуванням інвестиційної стратегії і інвестиційної програми підприємства; підготовкою інвестиційного бюджету підприємства; підготовкою та реалізацією інвестиційних та інноваційних проєктів;

Служба інформаційних технологій має такі завдання: забезпечення

функціонування інформаційно-обчислювальної мережі та інформаційних систем управління підприємством; розвиток і супровід програмного та інформаційного забезпечення автоматизованих завдань і систем управління підприємством; розробка, впровадження, забезпечення функціонування, вдосконалення Автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУТП) з використанням сучасних методів управління і моделей технологічного процесу; технічне обслуговування персональних комп'ютерів, принтерів, мережевого обладнання, периферійних пристроїв і розмножувальної техніки в структурних підрозділах підприємства; забезпечення функціонування корпоративної мобільного зв'язку.

Служба персоналу має такі завдання: формування кадрової політики і кадрової стратегії підприємства; організаційний розвиток підприємства, розробка, моніторинг та вдосконалення основних положень в сфері управління підприємством, персоналом, діловодством; формування системи оцінки робочих місць і робіт, форм і систем оплати праці, мотивації персоналу підприємства; забезпечення функціонування об'єктів соціальної сфери; планування витрат на персонал в усіх напрямках, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери підприємства та їх контроль; взаємодія з профспілками, ЗМІ, органами державної влади, громадськими організаціями з питань управління персоналом; ведення обліку і підготовка статистичної звітності по персоналу; формування напрямків розвитку позитивного іміджу підприємства; взаємодія із засобами масової інформації, проведення PR-кампаній та рекламних заходів, організація випуску внутрішніх друкованих видань; формування соціально-відповідальної стратегії підприємства, забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Служба економічної безпеки організовує та забезпечує економічну безпеку підприємства. Служба охорони забезпечує охорону об'єктів підприємства.

Управління корпоративними правами забезпечує правове регулювання відносин, пов'язаних з використанням корпоративних прав та правового захисту підприємства [41; 42].

Орієнтуючи свою продукцію на постійно зростаючі вимоги міжнародного

ринку ПрАТ «Дніпроспецсталь» послідовно проводить програму технічного переоснащення, яка включає модернізацію сталеплавильного і прокатного виробництва. Відповідно до цієї програми електросталеплавильні печі старої конструкції малої потужності підлягають заміні на більш могутні і високоефективні. ПрАТ «Дніпроспецсталь» намагається гнучко реагувати на запити своїх замовників і є відкритим до співробітництва на взаємовигідних умовах.

Для одержання високоякісної металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» постійно модернізує виробництво, впроваджуючи сучасні технології і високопродуктивне обладнання. ПрАТ «Дніпроспецсталь» виробляє більше 800 марок сталі та сплавів і більше 1000 різних профілів прокату [44].

Система менеджменту якості, яка впроваджена і діє на підприємстві, спрямована на постійне підвищення задоволеності споживачів, що є основними джерелами фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його стабільний розвиток.

Система менеджменту якості підприємства відповідає всім вимогам ISO 9001:2008 і ґрунтується на наступних принципах: рівень якості продукції визначає споживач; кожний співробітник впливає на якість; керування діяльністю і ресурсами здійснюється на основі процесного підходу; будь-який вид діяльності може і повинен бути вдосконалений; рішення приймаються тільки на основі аналізу фактів; постійне підвищення майстерності й компетентності персоналу в тому числі по керуванню якістю; відносини з постачальниками будуються на взаємовигідній основі.

Керівництво підприємства, будучи гарантом виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008, реалізує політику і цілі в області якості шляхом планування, виконання, аналізу й постійного вдосконалювання управлінських, виробничих і допоміжних процесів системи менеджменту якості. ПрАТ «Дніпроспецсталь» – соціально відповідальна компанія. Дотримуючись принципів корпоративної соціальної відповідальності, чітко виконує умови і зобов'язання колективного договору. Запорука успіху компанії – це,

насамперед: інвестиції в розвиток персоналу; створення перспективного кадрового резерву; забезпечення безпечних умов праці; збереження соціальних гарантій; природоохоронна діяльність і ресурсозбереження.

У останні роки на підприємстві було реалізовано суттєві зміни: введена в експлуатацію лінія фінішної обробки прокату 120/280 Loeser RPS 377 на ділянці обробної лінії прокатного цеху (2009 р.); введена в експлуатацію пилогазоочистка CVS Makina продуктивністю 1200 тис. куб. м/година в сталеплавильному цеху № 3 (2012 р.); введена в експлуатацію ділянка з виробництва феромолібдену в сталеплавильному цеху № 2 (2012 р.); побудована ділянка киснесховища фірми ВАТ «Лінде Газ Україна» (2015 р.); сертифікація системи менеджменту якості (СМЯ) на відповідність ризик орієнтованому міжнародному стандарту ISO 9001:2015 (2017 р.); успішна ресертифікація СМЯ та підтвердження відповідності вимога ISO 9001:2015 (2020 р.).

Основні техніко-економічні показники представлені в таблиці 2.3.

За 2018–2020 рр. спостерігається зменшення обсягу виробництва металопродукції на 9163 т і реалізованої металопродукції – на 7391 т. Це негативно вплинуло на обсяги експорту, який скоротився на 1165964 тис. грн., у т.ч. у країни СНД – на 306545 і країни далекого зарубіжжя – на 859419 тис. грн. Однак у структурі реалізації загального обсягу промислової продукції зросла частка експорту на 5 %. Незважаючи на таке зростання дохід від реалізації металопродукції зменшився за 2018–2020 рр. на 2503,5 млн. грн., валовий прибуток – збільшився на 28385 тис. грн., а загалом фінансовий результат склав 887843 тис. грн. чистого збитку, що більше на 459391 тис. грн.. ніж у 2018 р.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації металопродукції, тис. грн.	9616951	8280234	7113451	-2503500	-26,0
Обсяг реалізованої металопродукції, тон	158025	147544	150634	-7391	-4,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9103504	7815501	6571619	-2531885	-27,8
Валовий прибуток, тис. грн.	513447	464733	541832	28385	5,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-428452	78131	-887843	-459391	107,2
Експорт, тис. грн., в т. ч.	5970744	5087457	4804780	-1165964	-19,5
- країни далекого зарубіжжя	4242059	3295773	3382640	-859419	-20,3
- країни СНД	1728685	1791684	1422140	-306545	-17,7
Частка експорту в загальному обсязі промислової продукції, %	62,1	61,4	67,6	5	8,9
Здача металопродукції, тис. грн	9616361	8281858	7009984	-2606377	-27,1
Обсяг виробництва металопродукції, тон	158025	148299	148862	-9163	-5,8

Джерело: складено автором на основі [43]

За підсумками 2020 р. ПрАТ «Дніпроспецсталь» отримало чистий дохід від реалізації металопродукції на суму 7113451 тис. грн., що на 1166783 тис. грн. або на 14,1 % менше відповідного показника у 2019 р. Така зміна чистого доходу від реалізації відбулася внаслідок:

- зниження цін на готову продукцію, яке спричинило зменшення у розмірі 1082292 тис. грн., та було обумовлено тенденціями на ринку металопродукції України та світу;

- зміна структури реалізації по групах марок сталі внаслідок зниження об'ємів високолегованих марок, що обумовило негативну зміну чистого доходу у розмірі 262735 тис. грн.;

- збільшення кількості замовлень від покупців, що призвело до збільшення фізичного обсягу виробленої та реалізованої продукції на 2,1 % та обумовило збільшення чистого доходу на 178244 тис. грн.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» отримало у 2020 р. валовий прибуток 541832 тис. грн., що на 77099 тис. грн., або 16,6 % вище за валовий прибуток у 2019 р. Чинниками зростання валового прибутку були: зниження цін на електроенергію в середньому на 6 %, на природний газ на 32 %, зниження середніх цін на феросплави на 6 % і металобрухт на 16%. Відбулося збільшення витрат на персонал на 1,3% внаслідок підвищення заробітної плати виробничому персоналу і відповідних соціальних внесків, яке ПрАТ «Дніпроспецсталь» компенсувало внутрішніми заходами щодо зниження витрат.

У 2020 р. підприємство отримало чистий збиток у сумі 887843 тис. грн. (2019 р: прибуток у сумі 78131 тис. грн.). Значний вплив на зменшення чистого прибутку ПрАТ «Дніпроспецсталь» надав чинник втрат від операційних і неопераційних курсових різниць в сумі 697375 тис. грн. У 2020 р. Підприємство згенерувало чистий грошовий потік від операційної діяльності на суму 521765 грн. тис. (2019 р.: 571236 тис. грн.), чистий рух грошових коштів за звітний рік мав позитивне значення та склав – 18954 тис. грн. (2019 р.: - 50216 тис. грн.).

Структура чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2020 р. за видами металопродукції представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» за видами металопродукції, тис. грн.

Група марок сталі	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Нержавіюча нікелева	4284304	3905891	3220366	-24,8
Конструкційна легована	1954588	1588629	1441527	-26,2
Інструментальна легована	1097843	829786	905968	-17,5
Нержавіюча безнікелева	1000131	823981	655333	-34,5
Конструкційна вуглецева	346453	348574	342229	-1,2
Жароміцна	313378	243654	189904	-39,4
Підшипникова	304274	182628	109333	-64,1
Швидкоріжуча	289842	338486	224243	-22,6
Інструментальна вуглецева	15768	16254	9501	-39,7
Інша реалізація	24336	2351	15047	-38,2
Всього	9630917	8280234	7113451	-26,1

Джерело: складено автором на основі [43]

За 2018–2020 рр. динаміка чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» за видами металопродукції демонструє негативні зміни, оскільки відбулось зменшення всіма групами марок сталі. Найбільші негативні втрати були по підшипниковій сталі, жароміцній та інструментально вуглецевій.

2.2 Характеристика основних складових кадрової політики підприємства

Забезпеченість підприємства персоналом у необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі визначає обсяг продукції та її якість, ефективність використання устаткування, собівартість продукції і інші економічні показники. Персонал на підприємстві являє собою головну цінність.

Загальну структуру підприємства утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства. Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлена у Додатку В.

Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» умовно розділена на функціональні служби: служба фінансів та економіки; управління головного енергетика; управління головного механіка; відділ технічного нагляду за будівлями та спорудами; технічний відділу; центральна заводська лабораторії; відділ охорони навколишнього середовища; служба управління якості; відділ охорони праці; служба з виробництва ділиться на 3 виробництва (сталеплавильне виробництво; передільне виробництво; допоміжне виробництво); комерційна служба; управління матеріально-технічного забезпечення; управління збутом; управління логістики; управління корпоративних прав; служби маркетингу і збуту; служба управління персоналом.

Основними завданнями відділу компенсацій та заробітної плати є: планування робочого часу та облік витрат праці на виробництво; нормування праці та атестація робочих місць; організація і оплата праці; аналіз ефективності застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального

стимулювання, розробку пропозицій по впровадженню прогресивних форм оплати і стимулювання праці.

Основними завданнями відділу кадрів та розвитку персоналу є: планування потреби і найм персоналу; оцінка ефективності і розвиток персоналу; соціальне забезпечення працівників підприємства та їхніх сімей; організацію роботи з молоддю; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників підприємства, навчання працівників підприємства по СМК і з питань охорони праці.

Загальна чисельність та структура персоналу за 2018–2020 рр. наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Чисельність та структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за категоріями

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Відхилення, осіб	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Промислова група:	5093	4527	4354	-739	-173
керівники	597	534	503	-94	-31
спеціалісти	570	525	519	-51	-6
службовці	32	34	37	+5	+3
робітники	3894	3434	3296	-598	-138
Непромислова група:	243	284	311	+68	+27
керівники	23	20	19	-4	-1
спеціалісти	55	49	45	-10	-4
службовці	6	3	5	-1	+2
робітники	159	211	242	+83	+31
Всього	5336	4811	4665	-671	-146

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Тенденції останніх років свідчать про скорочення персоналу підприємства. Станом на 31 грудня 2020 р. чисельність персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» становила 4 665 осіб, що менше рівня 2018 р. на 671 особу. На основі аналізу визначено, що суттєву питому вагу серед персоналу на підприємстві становить категорія «робітники». У зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва на підприємстві спостерігається зменшення чисельності за всіма категоріями,

особливо суттєвим є зменшення робітників – на 598 осіб за 2018–2020 рр. та на 138 – протягом 2019–2020 рр. Це є негативним фактором.

Поділ персоналу за статевою ознакою відображений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за статевою ознакою

Стать персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Чоловіки	3527	66,1	3161	65,7	3046	65,3	-366	-115
Жінки	1809	33,9	1650	34,3	1619	34,7	-159	-31
Всього	5336	100	4811	100	4665	100	-525	-146

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Співвідношення між чоловіками і жінками практично не змінюється за досліджуваний період і складає переважно чоловіків 66 % і 34 % жінок, що характерно для металургійної промисловості, оскільки професії пов'язані з тяжкою фізичною працею.

Аналіз вікової структури важливий у зв'язку з тим, що помітне порушення у віковій структурі персоналу може змінити психосоціологічну рівновагу всередині підприємства і створити серйозні проблеми найму робочої сили. Категорії персоналу за віком відображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за віком

Вік персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
від 18 до 34 років	1916	35,9	1819	37,8	1801	38,6	94,9	99,0
від 35 до 49 років	2284	42,8	1968	40,9	1880	40,3	86,2	95,5
від 50 до 54 років	635	11,9	606	12,6	597	12,8	95,5	98,5
від 55 до 59 років	368	6,9	337	7	327	7	91,5	97,0
Понад 60 років	133	2,5	82	1,7	61	1,3	61,3	74,1
Всього	5336	100	4811	100	4665	100	90,2	97,0

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

На ПрАТ «Дніпроспецсталь» помітна позитивна тенденція зростання молодих працівників до 35 років, зокрема їх питома вага з 2018 р. до 2020 р. зросла на 2,7 %. Кількість працюючих осіб, вік яких понад 60 років за 2018–2020 рр. зменшилась від 2,5 % до 1,3 %.

При проведенні аналізу визначено, що на підприємстві в основному працюють співробітники у віці від 18 до 50 років, мало співробітників понад 60 років. На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» частка молоді у загальній чисельності складає 38,6 %, що на 11,4 % менше рекомендованого значення – не менше 50%. На сьогоднішній день середній вік працівників підприємства зростає, а разом з ним і потреба в молодих кадрах.

Рівень освіти персоналу підприємства наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за рівнем освіти

Чисельність, осіб	Роки	Вид освіти			
		Повна та базова вища	Неповна вища	Професійно-технічна	Загальна середня та інші
Керівники, професіонали та фахівці	2018	1198	246	38	38
	2019	1045	219	31	28
	2020	950	194	24	24
Робітники	2018	454	613	1557	1192
	2019	437	545	1427	1079
	2020	507	584	1468	1044
Всього	2018	1652	859	1595	1230
	2019	1482	764	1458	1107
	2020	1447	758	1392	1068

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» питома вага персоналу з повною та базовою вищою освітою є найбільшою і за 2018–2020 рр. не змінилася. В структурі персоналу переважну частину складають працівники з вищою освітою та професійно-технічною освітою, в середньому 60 % від загальної чисельності. Це свідчить про підвищення загального освітнього рівня працівників підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Склад працюючих за стажем роботи дозволяє виявити закономірності в зміні складу працівників підприємства, що наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за стажем роботи

Стаж роботи персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (%)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1 рік	523	9,8	500	10,4	499	10,7	-4,3	-0,2
від 1 до 5	1708	32	1443	30	1460	31,3	-15,5	1,2
від 5 до 10	907	17	861	17,9	826	17,7	-5,1	-4,1
від 10 до 15	800	15	674	14	644	13,8	-15,8	-4,4
понад 15	1398	26,2	1333	27,7	1236	26,5	-4,7	-7,2
Всього	5336	100	4811	100	4665	100	-9,8	-3,0

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Питома вага працівників, які працюють на підприємстві від 10 років та більше, складає понад 40 %, що відображає стабільну кадрову політику підприємства, яка позитивно відображається на постійному кадровому складі. а Частка працівників із стажем роботи від 1 до 5 років – близько 30 %, що навпаки свідчить про негативні тенденції, плинність кадрів на підприємстві. Протягом звітнього періоду склад працюючих змінюється. Аналіз руху чисельного складу персоналу дозволяє виявити основні тенденції його розвитку як фактора виробництва, характеристика якого представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху чисельності персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	2018р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,-
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5336	4811	4665	-671
Прийнято з початку року, осіб	821	876	941	120
Вибуло – всього в тому числі:	723	624	760	37
1) за власним бажанням	674	580	710	36
2) звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	49	44	50	1

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту з вибуття,%	13,55	12,97	16,29	2,74
Коефіцієнт обороту по прийому,%	15,38	18,21	20,17	4,79
Коефіцієнт загального обігу, %	28,94	31,18	36,46	7,52
Коефіцієнт заміщення,%	1,8	5,2	3,9	2,1

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Дані про рух персоналу на ПрАТ «Дніпроспецсталь» свідчать про високі коефіцієнти обороту з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 4,79, а коефіцієнт обороту з вибуття – на 2,74. Основною причиною звільнення стало власне бажання.

Проаналізувавши чисельність та структуру персоналу підприємства за 2018–2020 рр. в організації та управлінні персоналом виявлено певні недоліки: висока плинність кадрів; брак кваліфікованих працівників; слабо розвинене питання залучення кадрів; низьке зростання освітнього рівня.

Пріоритетами кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь» є питання формування безпечних умов праці, розвитку персоналу, стимулювання високоефективної праці.

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок зростає потреба у висококваліфікованих працівниках не тільки з високим рівнем виконавчої дисципліни, але й умінням творчо працювати. Основним ресурсом сучасного суспільства став інтелектуальний капітал компанії, що базується на виконанні вимог світових освітніх і професійних стандартів і творчому підході до розвитку. У зв'язку із цим, у рамках кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь» серйозна увага приділяється розвитку персоналу.

В умовах зменшення обсягів випуску робітників, підготовлених у сфері професійно-технічної освіти, підприємство самостійно готує кваліфікованих робочих металургійних спеціальностей.

На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» формується кадрова політика на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність

висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів компанії й особистих інтересів кожного співробітника.

Сучасні умови роботи в ринкових відносинах визначили пріоритети кадрової політики підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» – мати у своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом і торговельним менеджментом.

Навчання, підвищення кваліфікації, атестація й участь у роботі семінарів і конференцій у Навчальних центрах України, Росії є невід’ємною складовою кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь». Професійне навчання працівників підприємства носить безперервний характер і проводиться протягом всієї трудової діяльності з метою поступового розширення й поглиблення їхніх знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

На підприємстві функціонує регіональний HR-клуб, метою якого є обмін практичним досвідом, підвищення компетенції фахівців з управління персоналом, організація проектної діяльності в сфері управління персоналом.

Для формування власного кадрового резерву на базі ПрАТ «Дніпроспецсталь» працює Бізнес-школа, у якій проводять навчання необхідним спеціальностям, підвищення кваліфікації й одержання другої вищої освіти для менеджерів середньої й вищої ланки. Основні напрямки навчання: маркетинг, економіка й фінанси, управління персоналом, виробничий менеджмент, технологія виробництва, інформаційні технології, іноземні мови.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» разом з Відділом професійно-технічної освіти Запорізької облдержадміністрації, державними навчальними закладами Запорізьким вищим індустріально-політехнічним училищем, Запорізьким професійним металургійним ліцеєм, Запорізьким професійним ліцеєм залізничного транспорту, Запорізьким професійним промисловим ліцеєм продовжує співпрацювати. На базі заводу створена науково-дослідна обласна експериментальна площадка, метою якої є забезпечення кадрового резерву

підприємства, підвищення якості підготовки й адаптації потенційних кандидатів на працевлаштування, забезпечення рівня підготовки випускників закладів освіти відповідно до вимог сучасного виробництва.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідно до потреб підприємства здійснює роботу з персоналом підприємства за чотирма напрямками:

- підготовка персоналу;
- перепідготовка персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- робота з навчальними закладами.

Вся діяльність підприємства регламентована нормативними документами загальнодержавного й внутрішнього значення. Діяльність з навчання персоналу підприємства здійснюється з підготовки й перепідготовки робочих кадрів за п'ятьма основними напрямками, які відповідають потребам підприємства:

- робітники з видобутку корисних копалин й у будівництві;
- робітники металургійних і машинобудівних професій;
- робітники, що обслуговують промислове обладнання;
- робітники, що обслуговують машини;
- водії й працівники з обслуговування пересувної техніки й установок.

Професійне навчання працівників безпосередньо на підприємстві складається із професійно-теоретичної підготовки й професійно-практичної (виробниче навчання) підготовки, за результатами якої той, кого навчають, повинен опанувати професію, підготуватися до роботи з обраної спеціальності.

До інженерно-технічного персоналу, що здійснює викладацьку роботу в системі професійного навчання кадрів на підприємстві, висуваються високі вимоги. Якість навчання, успішне оволодіння знаннями за професією значною мірою залежить від того, наскільки ефективною буде робота викладача в умовах виробництва, а також від його професіоналізму й педагогічної майстерності.

У структурі викладацького складу системи професійного навчання в ПрАТ «Дніпроспецсталь» виділяють три основні групи: викладачі теоретичного навчання: викладачі із числа керівників і фахівців підприємства й викладачі

навчальних закладів; інструктори виробничого навчання; цехові організатори професійного навчання.

Проведення теоретичних занять здійснюють викладачі з категорії керівників і фахівців підприємства, які мають вищу освіту й стаж роботи зі спеціальності не менш трьох років. Крім цього, до викладання теоретичних дисциплін залучаються викладачі навчальних закладів, зокрема Запорізького національного університету (ЗНУ) і Національного університету «Запорізька політехніка» (НУ «Запорізька політехніка»).

Учбово-матеріальна база системи розвитку людських ресурсів на підприємстві розвивається, доповнюється новою літературою, наочними матеріалами, стендами. Виробниче навчання проводиться на робочих місцях у структурних підрозділах – на виробничих ділянках.

У ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2018–2020 рр. було підготовлено, перепідготовлено, отримало підвищення кваліфікації та підвищило свій науково-практичний рівень на різних семінарах та тренінгах значна чисельність персоналу, що представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Чисельність персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь», що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +,-
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на підприємстві	868	599	994	126
Підвищило кваліфікацію в учбових закладах за межами підприємства	375	167	195	-180
Навчалоя на курсах перепідготовки робітників на виробництві	2013	907	1093	-920
Підвищило кваліфікацію безпосередньо на виробництві	280	221	276	-4
Навчалоя на курсах цільового призначення	1395	1233	456	-939

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

За досліджуваний період всі показники з чисельності персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь», що пройшли підготовку, перепідготовку та

підвищення кваліфікації знизились, за виключенням лише осіб, що приймали участь в різних семінарах і тренінгах та відповідального за адаптацію на підприємстві.

Система навчання робочим спеціальностям на підприємстві реалізується за наступними напрямками:

- підготовка робітників – первинне навчання осіб, що не мають професії;
- перепідготовка – навчання робітників, які прийняті або вже працюють на підприємстві, іншим професіям з метою розширення трудових можливостей;
- підвищення кваліфікації робітників: виробничо-технічні курси – проводяться для поглиблення й розширення професійних знань, умінь і навичок з метою отримання більш високих розрядів, створення резерву робітників високої кваліфікації; курси цільового призначення – проводяться з метою вивчення окремих тематичних напрямків; курси бригадирів – проводяться для підвищення знань в області організації й стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва, якості продукції й охорони праці; школи передового досвіду – проводяться з метою вивчення й передачі передового досвіду, методів і прийомів роботи від кваліфікованих робітників молодим.

Підготовка й підвищення кваліфікації керівників і фахівців забезпечує формування необхідної для виробничої діяльності підприємства професійно-кваліфікаційної структури кадрів, поліпшення ділових якостей працівників для вирішення різних питань й адаптації до нових виробничих умов.

Види навчання керівників, фахівців і службовців ПрАТ «Дніпроспецсталь» включають:

- підготовку фахівців на контрактній основі – підготовка молоді у закладах вищої освіти;
- навчання поза підприємством на договірній основі – підвищення кваліфікації працівників заводу в навчальних закладах;
- самоосвіта – вивчення питань, пов'язаних з посадовими обов'язками;
- курси підвищення кваліфікації – вивчення конкретного напрямку виробничої діяльності, модернізації, перебудови підприємства або його

підрозділів, питань якості, охорони праці, екології;

- виробничо-економічні семінари – вивчення питань економіки, господарського й трудового законодавства, управління трудовим колективом, прогресивної техніки й передової технології, якості продукції, тощо;

- навчання кадрового резерву – забезпечує наступність прийомів і методів управлінської роботи, стабільність роботи підприємства і його структурних підрозділів;

- стажування молодих фахівців – навчання випускників учбових закладів для ознайомлення з діяльністю підприємства. Даний вид навчання проводиться без відриву від виробництва й з відривом від виробництва. Тим, хто успішно завершив навчання, видаються документи встановленого зразка.

Таким чином, система розвитку персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» охоплює практично всі напрямки роботи із професійного розвитку кадрів. Вона базується на принципі безперервності й проводиться на широкій професійній основі, забезпечує підготовку працівників до нових умов виробництва внаслідок технічного прогресу в промисловості й розвитку економіки країни в цілому. Однак, викликає сумнів той факт, що зростання потреби в підготовці кваліфікованої робочої сили можна буде забезпечити, не змінивши матеріальної бази з технічного навчання і без залучення додаткових фахівців до сфери розвитку персоналу.

У системі управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь» особливе місце займає створення сприятливих умов праці, тому що виробниче середовище на електрометалургійному підприємстві характеризуються наявністю цілого ряду шкідливих факторів, різних для певних видів виробництв – шкідливі хімічні речовини, пил, вібрація, шум, несприятливий мікроклімат у робочому приміщенні (висока температура, відносна вологість, інфрачервоне випромінювання), високі вага й напруженість праці, незручні робочі пози. Для оцінки стану умов роботи в цехах заводу регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в структурі кадрової політики підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» система оплати праці і преміювання персоналу здійснюється згідно Положення про систему організації оплати праці і мотивації персоналу структурних підрозділів підприємства (Положення). Положення визначає основні принципи формування та розподілу оплати праці між окремими «рівнями» посад керівників, фахівців, службовців і професій робітників.

Положення є внутрішнім організаційним документом, що регламентує процес організації оплати праці і мотивації персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь», розроблене у відповідності з нормативними документами та законами України. Основною метою Положення є побудова існуючої системи оплати праці і матеріального стимулювання для формування відповідного рівня основної заробітної плати і компенсаційних виплат працівникам структурних підрозділів, для підвищення їхньої мотивації до праці, продуктивності і ефективності виробничої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для оплати праці працівників ПрАТ «Дніпроспецсталь» встановлені наступні основні форми і системи оплати праці:

- проста погодинна для категорій працівників, які не впливають на виконання оціночних показників роботи підрозділів (в основному для робіт і професій, працівників з низкою кваліфікації 1-4 кваліфікаційних розрядів ДКХПП допоміжних цехів, технічних службовців);

- почасово-преміальна для керівників і фахівців, а також більшої частини робітників ремонтного і обслуговуючого персоналу 4-6 кваліфікаційних розрядів ДКХПП (ЄТКС);

- відрядно-преміальна для робітників технологічного персоналу і частини робітників ремонтного персоналу 3-7 кваліфікаційних розрядів ДКХПП (ЄТКС), що дозволяє встановити залежність змінної частини основної заробітної плати від фактичних обсягів виробництва;

– для керівників вищого рівня управління і більшої частини керівників другого та третього рівнів управління умови оплати праці застережені в трудових договорах (контрактах).

Система оплати праці і матеріального стимулювання (винагороди), яка використовується на підприємстві, складається із трьох елементів – основна оплата праці (базова заробітна плата, постійна частина грошової винагороди), додаткова оплата (додаткові виплати, премії, змінна частина грошової винагороди) і соціальні виплати або пільги.

Базова заробітна плата є гарантованою компенсацією працівникові за його працю на підприємстві, тобто вона є винагородою за виконання обов'язків на своєму робочому місці в обсягах і з якістю, які передбачені посадовими інструкціями та нормативними документами.

Базова заробітна плата є основною частиною оцінки посади і постійних характеристик робочого місця працівника (довідник ДКХПП), і основою для розрахунку і нарахування змінної частини грошової винагороди, що виплачується за індивідуальну або групову результативність діяльності працівників підприємства. Рівень середньої заробітної плати на підприємстві наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Середня заробітна плата персоналу підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за категоріями працівників

Категорії персоналу	Середня заробітна плата, грн.			2020 р. до 2018 р. (+, -)
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Керівники	20664	21295	21866	1202
Спеціалісті	11542	12870	14615	3073
Службовці	10284	11213	11422	1138
Робочі	10901	13406	13308	2407
По підприємству	12200	14609	14780	2580

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

За 2018–2020 рр. рівень середньої заробітної плати персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» щорічно зростав і збільшився на 2580 грн., найбільше для спеціалістів – на 3073 грн.

Порівняння рівнів середньомісячної заробітної плати на підприємстві та в Україні представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Середньомісячна заробітна плата персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та в Україні

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-)
Фактична середньомісячна заробітна плата на підприємстві	12200	14609	14780	2580
Середньомісячна заробітна плата в Запорізькій області	8729	10323	11556	2827
Середньомісячна заробітна плата в Україні	8867	10340	11591	2724

Джерело: складено автором на основі [42; 43]

Порівняння рівнів середньомісячної заробітної плати на підприємстві, в Запорізькій області та в Україні демонструє щорічне суттєве відхилення, де більшим є рівень саме на підприємстві.

Додаткові виплати персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» звичайно пов'язані з винагородою за результативність праці. До них відносяться премії за виконання виробничого плану, заохочувальні виплати тощо. Все те, що становить змінну частину грошової винагороди за працю і застосовується для обліку результативності роботи працівників, зв'язуючи рівень винагороди із загальною ефективністю роботи підприємства, підрозділи або самого працівника.

Соціальні виплати розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці, виплати, які одержують працівники за факт роботи на підприємстві. До них відносяться медична страховка, оплата додаткових відпусток, компенсація транспортних витрат та інші соціальні виплати, певні трудовим законодавством або встановлені підприємством.

Організація заробітної плати категорії персоналу «робітники» являє собою диференціацію тарифного регулювання, на основі встановлення різних тарифних ставок залежно від тарифних розрядів робіт (працівників), визначених за

результатами тарифікації робіт (працівників). Таким чином, тарифна система – це сукупність норм і нормативів, що дозволяють диференціювати рівень оплати праці залежно від умов праці, від професійно-кваліфікаційного рівня, стажу і відношення до праці. Основними складаючими елементами тарифної системи є: тарифні сітки, тарифні ставки, розрахункові коефіцієнти до заробітної плати і тарифно-кваліфікаційні довідники ДКХПП (ЄТКД).

Тарифні ставки – це інструмент диференціації оплати праці залежно від складності (кваліфікації). Вони представляють шкалу співвідношень в оплаті праці різних груп працівників, включають кількість розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів.

Перший розряд устанавлює тарифну ставку професій робітників, зайнятих некваліфікованою працею (прибиральник службових приміщень і ін.). Тарифні ставки інших професій з нормальними умовами праці визначаються відповідно до кваліфікаційних розрядів тарифно-кваліфікаційного довідника ДКХПП (ЄТКД) і штатним розкладом структурних підрозділів підприємства.

Посадовий оклад устанавлюється працівникові в межах діапазону окладів, передбаченого для посади, по якій укладений трудовий договір, у відповідності зі схемою посадових окладів штатного розкладу підприємства. Розмір окладу повинен бути кратний десяти.

Система доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів у мотиваційній системі є складовою частиною додаткової заробітної плати і по своєму призначенню підрозділяється на два види: доплати і надбавки заохочувального характеру; доплати і надбавки компенсаційного характеру.

Доплати і надбавки заохочувального характеру побудовані на оцінці особистих професійних і ділових якостей працівника, які спрямовані для підвищення ефективності результатів роботи праці працівника (підрозділу) і визначаються підприємством самостійно, виходячи з виробничих завдань і фінансових можливостей. Дані виплати повинні бути тісно вв'язані з якістю робіт, індивідуальними результатами праці. За допущений брак у роботі,

погіршення інших якісних показників праці – ці виплати можуть бути припинені на певний період або скасовані повністю.

Доплати і надбавки компенсаційного характеру в основному пов'язані з дотриманням гарантованих виплат по трудовому законодавству і спрямовані на компенсацію за виконання робіт у несприятливих умовах праці. По своїх призначеннях доплати і надбавки розділяються на три групи:

– перша група – тільки для робітників і керівників (нижчого рівня управління) – виплати щомісяця за виконання робіт (доплати – за розширення зони обслуговування, за міжрозрядну різницю, за керівництво бригадою, за роботу у нічний або вечірній час, за умови праці тощо в розмірі 4-100%; надбавки – за високу професійну майстерність, за клас кваліфікації водіям тощо в розмірі 10-25%);

– друга група – тільки для керівників, фахівців і технічних службовців можуть установлюватися на підставі розпорядження заступника Голови правління (по кадрам і соціальному розвитку), за високий рівень кваліфікації, за складність і напруженість у роботі, за знання й використання в роботі іноземної мови – виплачується щомісяця (виключення – за вчений ступінь) в розмірі 20-25%;

– третя група – для керівників, фахівців, технічних службовців і робітників можуть установлюватися за сполучення професій (посад), за збільшення обсягу робіт, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за освоєння нових прогресивних технологій, за виконання особливо важливих робіт і завдань, і інше. Виплачуються щомісяця на підставі розпорядницького документа керівника структурного підрозділу, погодженого з відділом компенсацій та заробітної плати (доплати – за суміщення професій (посади), за збільшення обсягу робіт, за заступництво, за ненормований робочий час, за роботу у газозахисних апаратах тощо в розмірах 20-100%; надбавки – за виконання особливо важливих робіт і завдань тощо в розмірах до 60%).

Система компенсаційних виплат припускає необхідність компенсувати певні трудові витрати з боку працівника в діяльність підприємства і складається

із грошової винагороди і соціальних виплат, кожна частина сформована постійною і змінною складовими, і в основному виплачуються із прибутку підприємства.

Схема структури компенсаційних виплат включає:

- компенсаційні виплати з фонду оплати праці, грошові виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад установлені норми;

- компенсаційні виплати, що не відносяться до фонду оплати праці, грошові виплати і одноразова матеріальна допомога за рахунок коштів підприємства;

- компенсаційні виплати з фонду соціального страхування, допомога соціального характеру за рахунок внесків підприємства на загальнообов'язкове державне страхування.

Система винагороди персоналу підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» розподіляється на два напрямки:

- система преміювання за основні результати виробничої, фінансово-економічної діяльності, спрямована на стимулювання ефективної праці працівників;

- система преміювання соціального характеру, спрямована на рішення соціально-психологічної атмосфери в корпоративній культурі підприємства.

У свою чергу дані системи матеріального стимулювання можуть розділятися на дві групи преміювання персоналу: індивідуальну; колективну.

Система преміювання на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» класифікується за ознаками і складається з наступних виплат:

- щомісячне преміювання для всіх категорій персоналу, за виконання основних виробничо-економічних показників підрозділу в розмірі 20-40%;

- одноразове додаткове преміювання з фонду керівника для всіх категорій персоналу, за виконання конкретних встановлених завдань, за результатами роботи структурного підрозділу і підприємства в цілому;

- періодичне додаткове преміювання за спеціальною системою оцінки

внеску конкретних працівників (груп працівників) за виконання заходів (завдання) зі зниження витрат на виробництво продукції (економію дорогих легуючих елементів; збір і реалізацію кольорового й вогнетривкого лому; впровадження у виробництво інвестиційних проектів; за сприяння впровадження рацпропозицій);

– кварталне і за підсумками роботи за рік додаткове преміювання конкретних керівників за виконання ключових показників ефективності за результатами роботи підприємства;

– одноразове додаткове преміювання за підсумками роботи підприємства за звітний рік для всіх категорій персоналу. Преміювання (винагорода) встановлюється в розмірі до 100% тарифної ставки встановленого розряду (посадового окладу) з розрахунку середньомісячної норми робочого часу за графіком п'ятиденного робочого тижня, згідно діючого «Положення про одноразову винагороду робітників структурних підрозділів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за підсумками роботи за рік» й у межах засобів, передбачених бюджетом.

Соціальна система матеріального стимулювання персоналу спрямована на закріплення кваліфікованих кадрів на підприємстві й на підвищення соціального і матеріального добробуту працівників ПрАТ «Дніпроспецсталь».

До даної системи матеріального стимулювання відносяться:

– порядок преміювання згідно діючого «Положення про заохочення робітників до ювілейних дат» (розміри преміювання за стажем роботи: від 10 до 15 років – до 50% місячної тарифної ставки (окладу); від 15 до 25 років – до 75% місячної тарифної ставки (окладу); 25 років та більше – до 1000% місячної тарифної ставки (окладу). При ювілейному стажу непереривної роботи на підприємстві в розмірі до 100% місячної тарифної ставки встановленого розряду із розрахунку середньомісячної норми робочого часу за графіком 5-денного робочого тижня або суми затвердженого окладу);

– заохочення за підсумками проведених змагань (конкурсів), як працівників так і структурних підрозділів підприємства;

– згідно колективного договору молодим працівникам надається матеріальна допомога у розмірі мінімальної заробітної плати (по Україні) у зв'язку з: реєстрацією браку; народженням дитини; працевлаштуванням після звільнення з Збройних Сил України;

– з метою надання соціальної підтримки працівникам підприємства, діє «Положення про утворення та розподіл фонду соціальної підтримки». В першу чергу задовольняються заяви на кошти з Фонду соціальної підтримки у випадку: захворювання працівників, яке потребує лікування дорогими медикаментами; хворобою або смертю працівника, або членів його сім'ї; травматизму працівнику або членів його сім'ї; одинокі, багатодітні матері, батьки; робітникам, яким був нанесений майновий збиток; робітникам, які постраждали від нещасного випадку, пожежі, стихійного лиху.

Всі види цих винагород і виплат передбачаються в колективному договорі і спільних постановах адміністрації і профспілкового комітету підприємства, де вказується конкретний розмір винагороди і звітний період, за який заохочується працівник.

Винагороди виплачуються штатним працівникам підприємства за активну участь у суспільному житті підприємства, виконання виробничих завдань і норм праці, посадових обов'язків, раціонального використання матеріалів, підвищення ефективності і якості роботи, з огляду на виробничий стаж і його безперервність.

Моральні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на особистість працівників за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлену внутрішню потребу людини. До складу даних методів входять:

- формування колективу, враховуючи типи особистості та характеру співробітника, створення нормального психологічного клімату;
- особистий приклад керівника своїм підлеглим;
- цілі організації та її місія;
- участь працівників в управлінні;

– задоволення культурних та духовних потреб соціального спілкування співробітників: Свято сім'ї, День молоді. Такі заходи вважаються набагато більш значущими в плані підвищення мотивації праці, ніж елементи матеріального стимулювання, які застосовуються до окремих працівників;

– встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу;

– встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів.

На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» існують багаторічні традиції, щорічно організовуються корпоративні вечірки для персоналу на свята (Новий рік, 8 Березня, День металурга, День рибалки), на таких заходах влаштовують конкурси, різні призи та грошові подарунки. Організуються турніри з футболу, волейболу, настільного тенісу, конкурси по шашкам та шахам між командами структурних підрозділів заводу, проводяться брейн-ринги за тематикою «Охорона праці на підприємстві», «Система якості» з призовими місцями.

Для співробітників організуються і проводяться різні тренінги, знання які вони отримують на них, стануть в нагоді їм не тільки в роботі, але і в повсякденному житті.

Взимку для активної молоді підприємства, яка бере участь у різних конкурсах, організується поїздка в Карпати за підтримкою профспілок.

На підприємстві особливе значення приділяється адаптації молодих фахівців та робітників. Був період, коли половина з них звільнилася з компанії протягом року після прийому. Це призвело до нестачі персоналу, порушення наступності кадрів, відсутність потенціалу для формування резерву. При визначенні причин ситуації, що склалася з'ясувалося, що однією з них є неефективна адаптація новачків. Тому з 2010 року був розроблений ряд заходів, що складають основу діючої системи адаптації нових співробітників.

В перші тижні роботи новачок направляється до відділу розвитку персоналу з відривом від виробництва на 3 дні, де отримує відомості про структуру підприємства, підрозділи, технологію виробництва, про організацію

праці та заробітної плати, про охорону праці, про систему навчання персоналу; співробітників, з якими буде взаємодіяти, про свої функціональні обов'язки і особливості професійної діяльності. Процес адаптації новоприйнятого діє 3 місяці.

Основними завданнями адаптації персоналу є:

- формування у новоприйнятих робітників додаткових професійних знань, вмінь та навиків, необхідних для виконання ними своїх обов'язків на робочому місці;

- формування та розвиток у працівника позитивного відношення до підприємства у цілому та підвищення задоволеності роботою;

- освоєння працівником основних норм корпоративної культури, правил внутрішнього розпорядку та прийнятої моделі поведінки на підприємстві.

З метою забезпечення ефективного проходження адаптаційного періоду, який необхідний для входження нових працівників у посаду/професію, розвитку позитивного відношення до підприємства, підвищення мотивації у період формування професійних знань, вмінь та навичок, було прийнято рішення заборонити позбавляти премії (повністю або частково) у адаптаційний період новоприйнятих працівників: робочі – впродовж двох місяців, керівники, фахівці – впродовж трьох місяців.

З метою мотивації співробітників до підвищення результативності праці, відображення особливих досягнень робітників у професійній та суспільній діяльності розроблено Положення про порядок занесення на Дошку пошани. Основні критерії для занесення на Дошку пошани: нагородження працівників нагородами державного зразка (Президента, Кабінету Міністрів, Верховної Ради); соціально значуща та суспільна діяльність; інформаційно-технічна творчість, дослідницька діяльність; професійна майстерність; високі виробничі показники та результати діяльності; спортивні досягнення всеукраїнських та міжнародних рівнів; нагородження працівника премією імені А.Ф.Трегубенка у номінації «За особливий вклад у розвиток підприємства»; нагородження працівника премією імені А.Ф.Трегубенка у номінації «За досягнення високих

виробничо-економічних показників»; перемога у науково-технічній конференції молоді, конкурсах професійної майстерності, та інших конкурсах, які проводяться на підприємстві.

Кар'єра або система просування по службі на підприємстві здійснюється через «Порядок організації переведення робітників ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Порядок). Цей порядок узгоджує цілі розвитку співробітника із цілями підприємства; будує єдину систему розвитку компетенції працівника; розкриває потенціал працівників, що претендують до призначення на посаду. Завданням Порядку є розробка й реалізація програм розвитку працівника; регулярний моніторинг ефективності виконання індивідуального плану розвитку; стимулювання саморозвитку співробітника.

Нематеріальне стимулювання, яке застосовується на підприємстві можна відобразити у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Види діючих нематеріальних стимулів на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Види стимулів	Форми стимулів	Зміст заходів
1	2	3
Визнання співробітника як особистості	Поздоровлення із ювілеєм та ювілейним стажем	Ювілей відзначають наказом від імені правління підприємства та грошовою премією, розмір якої залежить від його трудового стажу.
	Проводи на заслужений відпочинок	Організують урочистий захід, під час якого працівникові вручають грошову премію, розмір якої (до трьох посадових окладів) залежить від стажу роботи
	Підтримка ветеранів підприємства	Рада ветеранів підприємства опікує колишніх співробітників — пенсіонерів: організовує врочисті вечори, вітає зі святами, допомагає людям похилого віку

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
	Заохочення в пресі	У корпоративній газеті регулярно друкують повідомлення про значні трудові досягнення всього колективу підрозділів та окремих співробітників
Конкурси	Проведення конкурсів за професіями, брейн-рингів по техніці безпеки, системі менеджменту якості	У таких заходах беруть участь цілі підрозділи підприємства, інформація про хід проведення конкурсу висвітлюється в наказах, по закінченні конкурсів переможцям вручають грамоти та грошові премії за призові місця
Організація урочистих заходів	Святкування професійного свята	Святкові корпоративні заходи широко висвітлюються в корпоративній газеті, працівників вітають керівники підприємства, проводиться нагородження коштовними подарунками і грамотами, святковий концерт
	Святкування Міжнародного жіночого дня 8 Марта	Співробітницям підприємства вручають грошові премії і подарунки, кращих нагороджують іменними преміями, коштовними призами й почесними грамотами, організують великий святковий концерт
	Зустріч Нового року	Проводять святковий концерт, від імені профкому проводять дитячі ранки і ялинку для дітей співробітників з подарунками
	Вітання першокласників	Проводять урочистий захід від імені профкому для дітей співробітників з врученням подарунків

Отже, для ефективного управління матеріальними і нематеріальними стимулами на ПрАТ «Дніпроспецсталь» здійснюють значний комплекс заходів мотивації, які базуються на особливостях людської психіки. Вони відображають накопичений управлінський досвід і забезпечують ефективність методів мотивації, що використовуються на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Визначено, що сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – ключовий виробник сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті. Основним видом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є

розробка, виробництво та реалізація металопродукції з нержавіючих, високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової і вакуумно-дугової переплавок.

Споживачами продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» є близько 500 компаній. На ринок України поставляється 32% від загального обсягу продаж підприємства на експорт – відповідно 68%. За 2018–2020 рр. підприємство отримало прибуток лише у 2019 р. у розмірі 78,1 млн. грн. За 2018–2020 рр. на ПрАТ «Дніпроспецсталь» відбулося зменшення операційних витрат на 24,8 %, що було спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції.

За 2018–2020 рр. спостерігається зменшення обсягу виробництва металопродукції на 9163 т і реалізованої металопродукції – на 7391 т. Це негативно вплинуло на обсяги експорту, який скоротився на 1165964 тис. грн., у т.ч. у країни СНД – на 306545 і країни далекого зарубіжжя – на 859419 тис. грн. Однак у структурі реалізації загального обсягу промислової продукції зростає частка експорту на 5 %. За підсумками 2020 р. ПрАТ «Дніпроспецсталь» отримало чистий дохід від реалізації металопродукції на суму 7113451 тис. грн., що на 1166783 тис. грн. або на 14,1 % менше відповідного показника у 2019 р.

Тенденції останніх років свідчать про скорочення персоналу підприємства. Станом на 31 грудня 2020 р. чисельність персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» становила 4 665 осіб, що менше рівня 2018 р. на 671 особу. У зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва на підприємстві спостерігається зменшення чисельності за всіма категоріями, особливо суттєвим є зменшення робітників – на 598 осіб за 2018–2020 рр. та на 138 – протягом 2019–2020 рр. Це є негативним фактором. Співвідношення між чоловіками і жінками практично не змінюється за досліджуваний період і складає переважно чоловіків 66 % і 34 % жінок, що характерно для металургійної промисловості, оскільки професії пов'язані з важкою фізичною працею. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» помітна позитивна тенденція зростання молодих працівників до 35 років, зокрема їх питома вага з

2018 р. до 2020 р. зросла на 2,7 %. Кількість працюючих осіб, вік яких понад 60 років за 2018–2020 рр. зменшилась від 2,5 % до 1,3 %. Дані про рух персоналу на ПрАТ «Дніпроспецсталь» свідчать про високі коефіцієнти обороту з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 4,79, а коефіцієнт обороту з вибуття – на 2,74. Основною причиною звільнення стало власне бажання.

Проаналізувавши на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» матеріальні та нематеріальні стимули праці, можна зробити висновок, що на підприємстві існує традиційна система оплати праці працівників, що характеризується фіксованим рівнем оплати, які доповнюються системами стимулювання, заснованими на змінюваних винагородах залежно від результату.

Для забезпечення ефективного управління матеріальними і нематеріальними стимулами необхідно досліджувати як фактори, що впливають на їхню результативність, так і причини мотиваційного гальмування.

Мистецтво мотивації полягає в тому, щоб в остаточному підсумку ніхто нічого не втратив. Працівник досягає своїх цілей, створюючи мотивацію іншим. Підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь» має штат співробітників, воно сподівається, що стимулюючи його певним чином, отримає від нього кращі показники в роботі. у результаті їхнього застосування на практиці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІНЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3.1 Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Щоб створити більш досконалу систему стимулювання на підприємстві, що відповідає високому рівню мотивації персоналу і забезпеченню підвищення ефективності діяльності і розвитку підприємства, необхідно проводити мотиваційний моніторинг.

Цілями мотиваційного моніторингу є:

- систематичний вимір і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства;
- оцінка ефективності використовуваних на підприємстві систем і методів стимулювання праці;
- розробка пропозицій з вдосконалення системи стимулювання стосовно до різних категорій працівників підприємства;
- визначення і впровадження нових методів стимулювання праці;
- обґрунтування нових систем оплати праці стосовно до різних категорій працівників підприємства;
- формування статистики за рівнем мотивації персоналу і оцінкам системи стимулювання з наступним використанням інформації для розробки стратегії з розвитку мотивації і систем стимулювання персоналу [46, с. 80].

На підприємстві робота служби управління персоналом має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на

результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти задоволеності виявлених потреб. Для здійснення цього було проведено соціологічне обстеження, в якому взяли участь 107 опитуваних на підприємстві з різних підрозділів, за різними категоріями. Найбільша частка з яких припала на робітників та службовців у віці до 35 років, це 60 чоловік; керівників – 47 чоловік. Проведене опитування дозволяє виявити у працівників їх ставлення до мотиваційних чинників, серед яких чинник матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Чинники мотивації працівників, що досліджувались на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№ з/п	Мотиваційний фактор	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад, наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявність зворотнього зв'язку та інформації, які б дозволили цінити результати своєї праці, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або знижуватись, коли людина стикається з серйозними змінами в своєму особистому житті або на роботі
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом осіб	Потреба в соціальних контактах – потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими в команді, не зважаючи наскільки добре людина ставиться до колег.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання заслуг	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки.
7	Прагнення до досягнень, просування по службі	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення досягти кар'єри, завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості.
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідум, не обов'язково будуть вірними, або прийнятними.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.

Сама технологія виявлення цих чинників для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, де вони перераховані. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих чинників для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

Для здійснення цього потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників по кожному чиннику. Для цього респонденту пропонується ступінь задоволеності чинника та його значимість розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений.

Результати опитування для керівників приведені у таблиці 3.2. З таблиці видно, що для опитаних керівників найважливішими є чинники 6, 7, 8 – визнання заслуг, прагнення до досягнень, просування по службі, влада і впливовість, а ступінь задоволеності цими чинниками низька.

Таблиця 3.2 – Результати опитування керівників ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№ з/п	Мотиваційний фактор	Значимість фактора	Задоволеність фактора	Загальна кількість балів по опитуваним
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	0,8	0,8	42
2	Комфортні фізичні умови праці	0,7	1,0	41
3	Структурування роботи	0,6	1,0	45
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	0,6	1,0	47
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	0,7	1,0	46
6	Визнання заслуг	1	0,6	21
7	Прагнення до досягнень, просування по службі	1	0,5	14
8	Влада і впливовість	1	0,8	25
9	Різноманітність і зміни	0,8	0,9	39
10	Креативність	0,8	0,8	37
11	Самовдосконалення	0,9	0,7	33
12	Цікава та корисна робота	0,9	0,8	35

Результати опитування можна виразити діаграмою, яка приведена на рисунку 3.1. По осі X пронумеровані мотиваційні чинники, згідно таблиці 3.1, а по осі Y – кількість балів.

Результати опитування для робітників та службовців приведені у таблиці 3.3. З таблиці видно, що для цих опитаних працівників найважливішими є чинники 1 і 2 – висока заробітна плата та матеріальне заохочення, комфортні фізичні умови праці, а ступінь задоволеності цими чинниками – низька. До того ж і робітники цієї категорії мають відносно низьку ступінь задоволеності за чинниками 6, 7, 12 – визнання заслуг, прагнення до досягнень, просування по службі, цікава та корисна робота.

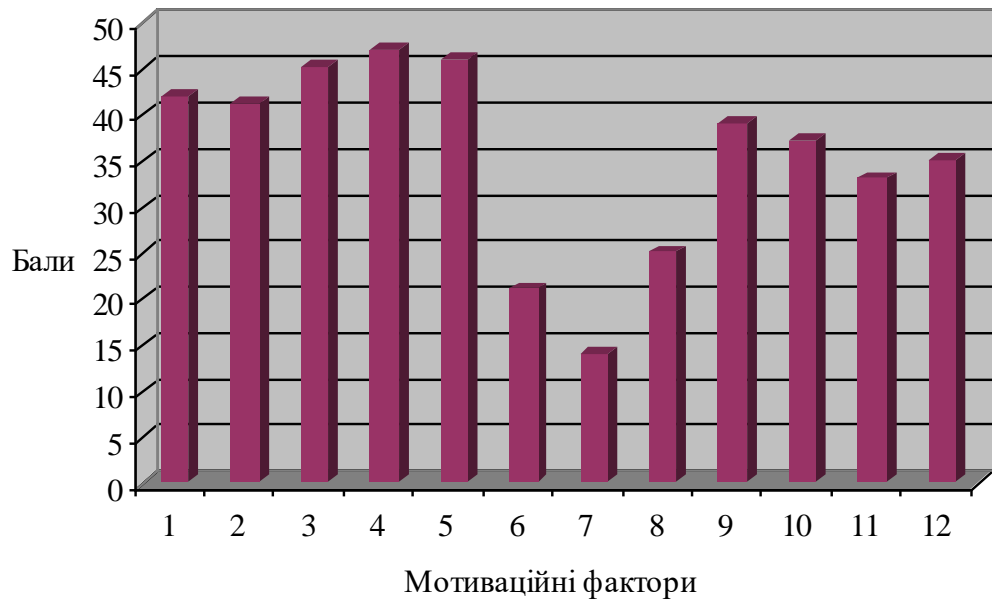


Рисунок 3.1 – Результати опитування керівників підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Результати опитування робітників та службовців наведені на рисунку 3.2.

Таблиця 3.3 – Результати опитування робітників та службовців підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№ з/п	Мотиваційні чинники	Значимість чинника	Задоволеність чинника	Загальна кількість балів по опитуваним
1	2	3	4	5
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	1	0,5	30
2	Комфортні фізичні умови праці	1	0,6	35
3	Структурування роботи	0,8	1,0	52
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	0,6	1,0	58
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	1,0	1,0	57
6	Визнання заслуг	0,9	0,8	44

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
7	Прагнення до досягнень, просування по службі	0,8	0,8	43
8	Влада і впливовість	0,6	0,9	54
9	Різноманітність і зміни	0,6	0,9	51
10	Креативність	0,5	0,9	57
11	Самовдосконалення	0,8	0,9	51
12	Цікава та корисна робота	0,9	0,8	42

Таке обстеження показує, що незалежно від сфери діяльності, соціального стану, опитані респонденти віддають перевагу і матеріальному стимулу, який виражений у поліпшенні оплати праці на підприємстві і нематеріальним стимулам, які виражені у визнанні, кар'єрі, самовдосконаленні.

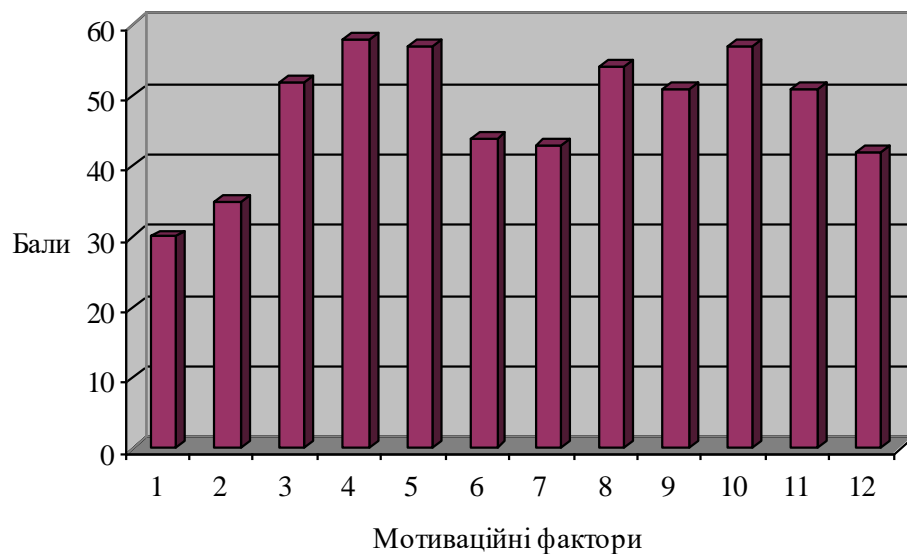


Рисунок 3.2 – Результати опитування робітників та службовців підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Пріоритет у цій класифікації стимулів серед робітників належить матеріальним стимулам, що пов'язано з відносно низьким рівнем добробуту більшості працівників; у керівників належить нематеріальним стимулам, що пов'язано з недостатнім визнанням успіхів та похвали за досягнення з боку

вищого керівництва, низька можливість задоволення службовим зростанням, недостатність розуміння та підтримки.

Вхідними даними для такого аналізу у такому випадку буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства, а вихідними – заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві, або в окремих підрозділах, які приведуть не тільки до виконання, поставлених перед колективом, завдань, а й до зниження показника плинності кадрів, ефективного використання робочого часу працюючими, підвищення рівня продуктивності праці, збільшення пропозицій, щодо удосконалення в організації роботи, подання раціоналізаторських пропозицій.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників підприємства, можна використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначати мотиваційний потенціал працівника (М працівника), необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С), які зафіксовані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Кваліметричні показники значимості чинників і їх задоволеності

Номер чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість чинника	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Тобто, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C_1 + C_2 + \dots + C_{12}, \quad (3.1)$$

де M – мотиваційний потенціал;

C_1, \dots, C_{12} – ступінь задоволеності.

Мотиваційний потенціал підприємства (M підприємства) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом [47, с. 186].

Значення ступеню задоволеності заходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на дванадцяти чинниках мотивації і припустити, що за всіма чинниками задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцять. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу буде мати вигляд, який показаний на рисунку 3.3.

Цілком не-задоволений		Більше незадоволений, чим задоволений			Щось середнє		Більше задоволений, чим незадоволений			Повністю задоволений	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рисунок 3.3 – Шкала значень мотиваційного потенціалу

Вимірювати мотиваційний потенціал працівників підприємства потрібно, тому що під впливом певних подій у працівника постійно змінюються потреби. І щоб не проводити постійно таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівника.

Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. Якщо ж воно знизилось, то відразу виникає необхідність провести все опитування і визначити, а що саме потребує задоволеності. Так, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто, здійснювати мотиваційний моніторинг.

Такі заходи повинні здійснюватись не одноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому, запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході. Концептуальна модель такої системи представлена на рисунку 3.4.

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з обрахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал.

Перш за все слід розпочати з того факту, що різноманітність потреб має право на існування. Тому, першим кроком в обраному напрямку на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання пропонуємо використовувати 12-ти факторну модель мотивації через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма чинниками.

На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу або підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки. Значення мотиваційного потенціалу

може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

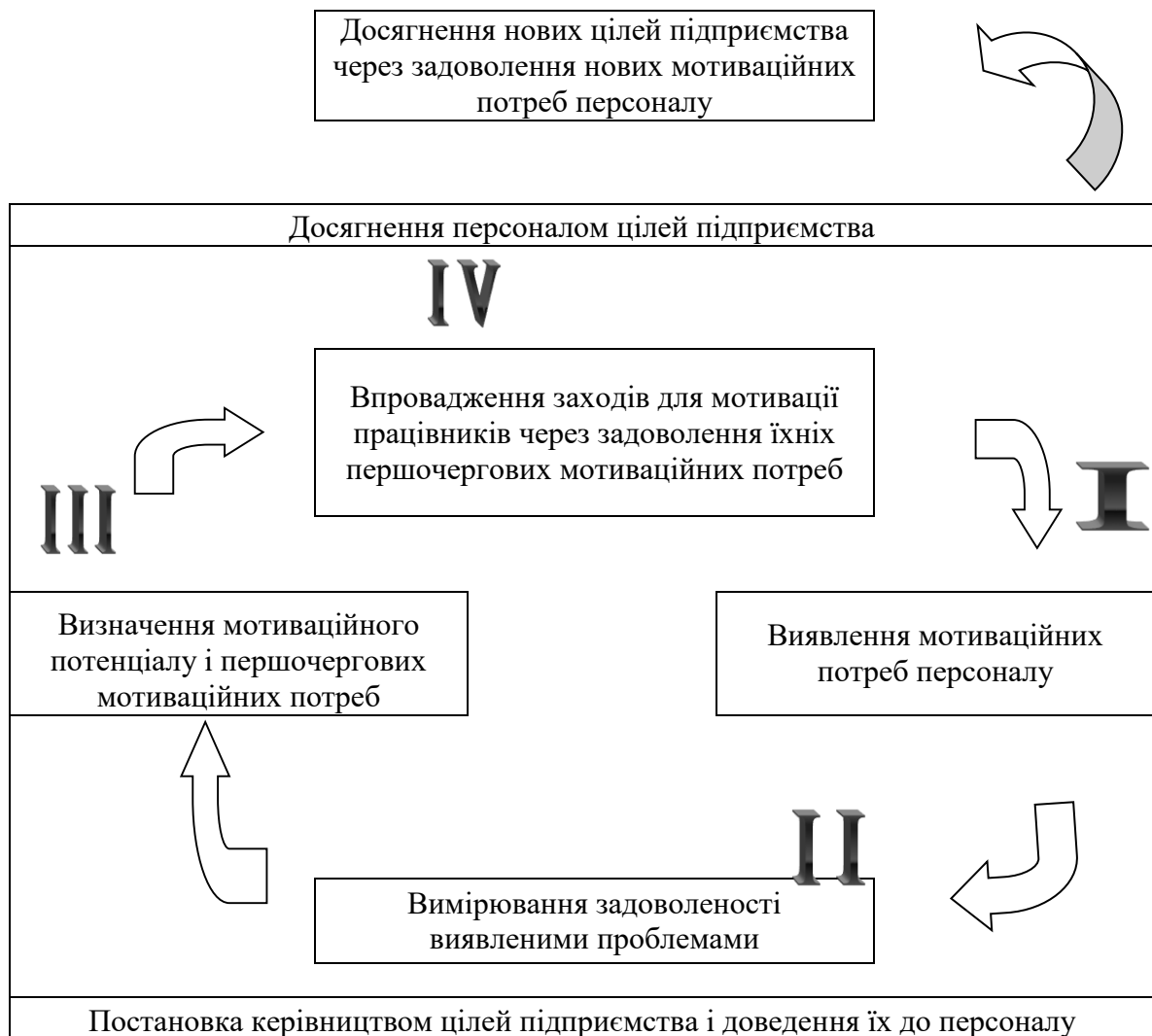


Рисунок 3.4 – Запропонована концептуальна модель системи мотивації персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для ПрАТ «Дніпроспецсталь», адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу не здійснюється. За таких умов чинні на підприємстві системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

3.2 Формування організаційних основ проведення кадрового аудиту на ПрАТ «Дніпроспецсталь»

При формуванні кадрової політики важливе значення має наявність точної інформації про наявний на підприємстві кадровий потенціал й рівень його використання. Вирішити дане завдання дозволяє використання в менеджменті персоналу різних елементів кадрового аудиту. З огляду на, накопичений провідними вітчизняними й закордонними підприємствами позитивний досвід у даній сфері, освітлений у літературі [50; 51; 52; 53], вважаємо за доцільне використання кадрового аудиту в межах системи управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Кадровий аудит є процедурою, що використовується для оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом на підприємстві, оцінки відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегіям розвитку. Кадровий аудит має особливі можливості й засоби, які дозволяють виявити слабкі ланки в управлінні персоналом, об'єктивно оцінити кадровий потенціал й ефективність його використання [53, с. 10-11]. Таким чином, він показує доцільність кадрової політики підприємства в цілому. Проведення ефективної кадрової політики вимагає гнучкості у визначенні пріоритетних напрямів діяльності, обліку складної ситуації.

Існує кілька основних причин, згідно яких треба проводити кадровий аудит на підприємствах:

- планування організаційних змін, пов'язаних з розширенням і розвитком компанії;
- проблеми й збої в роботі однієї або декількох підсистем бізнесу;
- прихід у компанію нової команди менеджерів з новим баченням розвитку компанії і її положення на ринку.

Кадровий аудит (ефективність використання людських ресурсів) спрямований на визначення якості кадрової системи компанії, порівняльну значимість реалізації кадрових процедур для розвитку компанії, а також

послідовність розвитку системи управління людськими ресурсами [54; 55, с. 37-38]. У його основі лежить вивчення основних функцій управління персоналом з метою надання незалежної професійної думки про ступінь розвитку системи управління людськими ресурсами і її відповідності потребам організації.

Кадровий аудит виступає незалежною оцінкою кадрового ресурсу підприємства. Він може бути як складовою частиною оцінки системи управління в цілому (локальний аудит кадрів), так і самостійною процедурою, що спрямована на оцінку системи управління персоналом, оцінку кадрів. Залежно від конкретних потреб організації кадровий аудит може здійснюватися як у розширеному варіанті («максимальному») – необхідному для розробки рекомендацій з оптимізації системи управління людськими ресурсами, для рішення стратегічних завдань, так й у скороченому («мінімальному») – достатньому для характеристики кадрового складу, для рішення оперативних, локальних завдань. У зв'язку із цим, у практиці найпоширеніші методи «мінімального» й «розширеного кадрового аудита» [56].

Під мінімальним кадровим аудитом (або експрес-аудит) розуміють аудит персоналу компанії (найчастіше керівників середньої й вищої ланки) або будь-якого її підрозділу для визначення відповідності персоналу стратегічним цілям компанії / підрозділу. Розширений кадровий аудит – це аудит персоналу й системи управління в цілому.

Головна мета експрес-аудиту – перевірка відповідності персоналу наміченим цілям компанії або перевірка доцільності саме такої кількості персоналу й співвідношення посад.

Також мінімальний кадровий аудит використовується в наступних випадках: призначення на посаду, зміна системи матеріальної мотивації, побудова / коригування системи нематеріального стимулювання, структурна реорганізація, навчання й розвиток.

Проведення кадрового аудиту складається з послідовних етапів. На етапі кадрового аудиту, що включає аналіз системи управління людськими ресурсами, використовуються методи аналізу документів, експертного структурованого

інтерв'ю, виділення й аналізу основних і допоміжних процедур системи управління персоналом (СУП). На підставі діагностики стану СУП виявляються основні недоліки й потенціал розвитку управління людськими ресурсами в компанії, а також розробляються попередні рекомендації з його оптимізації у відповідності зі стратегічними й тактичними цілями організації.

При проведенні кадрового аудиту вирішуються наступні завдання:

– проводиться оцінка системи управління персоналом, що включає аналіз організаційної й функціональної структури СУП, схем виконання основних процедур у рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до існуючих нормативів і т.д.;

– оцінюється кадровий потенціал організації – менеджерський (готовність керівного складу підприємства до реалізації його стратегічних і тактичних цілей), кваліфікаційний (відповідність рівня знань і навичок виконуваним професійним завданням), інноваційний (готовність до змін), особистісний, творчий;

– діагностується структура формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, канали інформаційного обміну, соціально-психологічний клімат у підрозділах, джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій, альтернативні лідери й угруповання.

Складовими кадрового аудиту є наступні кадрові процеси [52].

Аудит процесів. Менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які напрямки діяльності й з якою ефективністю здійснюються в організації. Короткий опис цих напрямків представлено в додатку Д.

Наступний етап у проведенні кадрового аудита пов'язаний з необхідністю формування прогнозу кадрового потенціалу, оцінкою майбутньої відповідності кадрових процесів стратегії й цілям розвитку організації. Для цього розробляється система індикаторів і будується механізм моніторингу кадрових процесів. Серед процесів, що істотно впливають на формування кадрового

потенціалу, виділяють наступні: процес професійного розвитку; процеси внутріфірмової комунікації; процеси управління.

Для того щоб оцінити переважні тенденції в області кадрових процесів, рекомендується проаналізувати наступні індикатори процесів професіоналізації:

- перевага спеціалізації або універсалізації;
- баланс між технологічністю й креативністю, тобто використання описаних і формалізованих способів вирішення завдань або необхідністю вироблення нових, творчих рішень складних проблем, що не мають стандартних варіантів їхніх рішень;

– способи взаємодії різних виконавців у ході трудового процесу, які можуть відбуватися або на підставах кооперації, або на підставах конкуренції.

Аналіз процесу внутріфірмової комунікації дає можливість оцінити характерні для організації схеми спілкування, області й принципи, що лежать в основі формування корпоративної культури й філософії фірми. Для того щоб охарактеризувати комунікацію в організації, варто проаналізувати:

- схеми передачі інформації, існуючі технології й схеми зворотного зв'язку, перевага трансляційних схем або схем партнерської взаємодії;
- існуючі норми в області внутріфірмової комунікації, оцінити ступінь його формалізованості або спонтанності;
- домінуючі теми, із приводу яких розвертається спілкування, ступінь фіксації на предметі діяльності, можливість виходу за рамки безпосередньої діяльності й орієнтація на задоволення інтересів партнерів.

Аналіз процесів управління підприємством дозволяє оцінити тенденції розвитку системи управління й позицію персоналу стосовно процедур прийняття управлінських рішень.

Проводячи організаційно-кадровий аудит варто вирішити питання: чи володіє підприємство достатніми людськими ресурсами функціонування й зміни, чи здатний персонал працювати досить ефективно й відповідно до обраної стратегії? Для цього треба оцінити фактичний склад персоналу, а також

особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик.

Оцінка кадрового складу повинна включати: оцінку укомплектованості кадрового складу в цілому та за рівнями управління, що включає оцінку забезпеченості персоналом усього технологічного процесу; оцінку відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності; аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології й класифікатором посад; аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками; оцінку плинності кадрів.

Залежно від суб'єкта проведення кадровий аудит може бути зовнішнім (проводиться сторонньою організацією) і внутрішнім. Проведений зовнішніми консультантами кадровий аудит дозволяє відійти від устояних поглядів, звичок й оцінок, допомагає зрівняти роботу кадрової служби компанії з роботою аналогічних служб конкурентів, а також одержати незалежні рекомендації з підвищення ефективності системи кадрового документообігу.

З іншого боку, зовнішні консультанти не завжди мають досить часу для того, щоб перевірити виконання внутрішніх процедур і стандартів роботи кадрової служби компанії, і часто не мають можливості для такої перевірки. Незалежна консалтингова фірма не може здійснювати й постійний моніторинг роботи співробітників, відповідальних за кадровий документообіг. У той час як чітка організація роботи служби внутрішнього кадрового аудиту дозволяє уникнути багатьох помилок і порушень у процесі діяльності кадрової служби компанії й запобігти деяких з них.

Внутрішній кадровий аудит регламентується локальними нормативними актами та здійснюється усередині підприємства спеціальним підрозділом (службою внутрішнього кадрового аудиту) діяльністю з незалежною об'єктивною перевіркою кадрової служби компанії.

У даному визначенні не випадково зроблено акцент на два важливих моменти: незалежності внутрішніх аудиторів й їхньої об'єктивності. Представляється принциповим той факт, що внутрішні аудитори повинні бути

незалежні від кадрової служби компанії, що перевіряється ними, і її керівника. Тільки в цьому випадку вони будуть мати можливість вільно виражати свою думку.

Фактично незалежність служби внутрішнього кадрового аудиту визначається рівнем її підпорядкованості в компанії. Вона може існувати у вигляді департаменту або відділу усередині HR-служби й підкорятися прямо директору з персоналу або ж мати статус самостійного підрозділу, підлеглого безпосередньо першій особі компанії. Незалежність внутрішніх аудиторів не може бути забезпечена в ситуації, коли підрозділ внутрішнього кадрового аудиту підлеглий керівникові кадрової служби (відділу кадрів і т.п.).

Під об'єктивністю розуміють безпристрасну сторонню інтелектуальну чесність внутрішнього аудитора, його вміння обстоювати свою думку, незалежно від думки вищестоящих керівників, і здатність уникати конфліктних ситуацій. На об'єктивність внутрішнього аудитора не повинні впливати ні його впоодобання, ні інші особи, ні тиск з боку керівництва.

Кількість співробітників у даній службі багато в чому залежить від розміру компанії. У невеликих компаніях чисельністю до 500 чоловік відповідати за внутрішній кадровий аудит може один фахівець (у цьому випадку служба як така не створюється). У середніх компаніях чисельністю до 3000 чоловік внутрішнім аудитом можуть займатися від трьох до п'яти чоловік. У більших компаніях, що мають розгалужену мережу філій, у службі кадрового аудиту може бути до 10 чоловік.

З огляду на вищевикладене, вважаємо за доцільне створення в ПрАТ «Дніпроспецсталь» відділу внутрішнього аудиту, що буде підпорядковуватись безпосередньо директору з персоналу. Кількісний склад підрозділу, що рекомендується може складати – 3-5 чол. внутрішніх аудиторів. Внутрішній аудитор – це особа, що володіє компетентністю для проведення внутрішнього кадрового аудиту та має відповідні повноваження для проведення перевірки.

Як правило, при створенні на підприємстві відділу внутрішнього кадрового аудиту в нього переводяться співробітники, які раніше займалися кадровими питаннями на підприємстві. Практика, однак, показує, що фахівці, які «виросли» усередині компанії й залучені в її внутрішні проблеми, не завжди проявляють належну об'єктивність і неупередженість в оцінці роботи колишніх колег. З іншого боку, що дуже важливо, саме вони в більшому ступені націлені на надання колишнім колегам необхідної допомоги, на консультування. Ці співробітники також можуть бути досить ефективними при проведенні процедури кадрового аудиту філії компанії (або її іншого регіонального підрозділу).

Отже, тому доцільно на ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечити оптимальне «змішане» формування підрозділу внутрішнього кадрового аудиту – як з колишніх співробітників кадрової служби, так і шляхом залучення в нього співробітників з компаній, що здійснюють послуги кадрового консалтингу. Вважаємо за необхідне, до складу служби кадрового аудиту, що буде створюватись на підприємстві включити фахівців в області менеджменту персоналу, кадрового документообігу та в області захисту інформації.

У додатку Е наведено зразковий перелік формалізованих вимог до компетентності й особистих якостей кандидата на посаду керівника служби внутрішнього кадрового аудиту компанії, а також його права й обов'язки. Дані вимоги можуть бути дороблені службою персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства й кола завдань, що стоять перед службою внутрішнього кадрового аудиту.

Трудове законодавство останнім часом часто змінюється, і внутрішні аудитори повинні бути в курсі всіх змін, які мають відношення до діяльності підприємства. Тому необхідно забезпечити їм можливість постійного підвищення кваліфікації. Доцільно не тільки покласти на службу внутрішнього аудиту функцію відстеження всіх змін, але й зобов'язати її співробітників доводити інформацію про зміни до співробітників кадрової служби компанії, проводити для них навчальні заходи.

Метою внутрішнього кадрового аудиту, в остаточному підсумку, повинне бути поліпшення діяльності кадрової служби й мінімізація можливих ризиків підприємства, пов'язаних з неправильним веденням кадрової документації. Моніторинг ризиків, яким може піддаватися підприємство в процесі проходження перевірки з боку державних органів й / або вирішення трудових суперечок, що виникають із працівниками, є одним з найважливіших аспектів внутрішнього кадрового аудиту. Служба внутрішнього кадрового аудиту повинна прагнути не тільки до пошуку помилок у вже створених документах, а й в першу чергу до їхнього запобігання. Для цього вона повинна, у тому числі, надавати необхідну допомогу співробітникам кадрової служби, консультуючи їх на етапі розробки й створення кадрової документації з різних питань. У цьому й полягає одна з принципових відмінностей від зовнішніх аудиторів.

Виходячи із зазначеної вище мети, на службу внутрішнього кадрового аудиту ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинні бути покладені наступні завдання:

- перевірка й оцінка дотримання законодавства співробітниками кадрової служби при оформленні кадрової документації;
- оцінка відповідності дій співробітників кадрової служби встановленим правилам і процедурам;
- оцінка ефективності роботи кадрової служби й системи кадрового документообігу компанії;
- вироблення пропозицій, рекомендацій з оптимізації кадрового документообігу компанії;
- надання необхідної інформації керівництву й власникам підприємства з питань, що їх цікавлять.

Починати процес створення служби внутрішнього кадрового аудиту потрібно з визначення її мети й завдань. Бажано вже на першому етапі серйозно підійти до формалізації діяльності даної служби й розробити комплекс документів, що регламентують її діяльність:

- положення про службу внутрішнього кадрового аудиту;
- посадові інструкції співробітників служби;

– інструкцію про порядок проведення внутрішнього кадрового аудиту.

Положення про службу внутрішнього кадрового аудиту – найважливіший документ, що регламентує роботу даного структурного підрозділу. Положення будується відповідно до вимог уніфікованої системи організаційно-розпорядницької документації й включає наступні розділи: загальні положення; мету й завдання; функції; права й обов’язки; управління; взаємини; організація роботи; заключні положення.

Посадові інструкції співробітників служби внутрішнього аудиту повинні складатися з наступних типових розділів:

– загальні положення. У даному розділі по пунктах повинна бути зафіксована наступна інформація: повне найменування посади, наведене у відповідності зі штатним розкладом; кому підпорядковується співробітник; порядок призначення на посаду й звільнення від неї (прийому й звільнення – для рядових співробітників); порядок заміщення у випадку тимчасової відсутності співробітника (у тому числі й порядок прийому-передачі справ); особливості організації роботи, якщо вони є (ненормований робочий день, гнучкий графік й ін. – якщо представлено це в трудовому договорі, то цей пункт може бути відсутній); перелік нормативних, методичних й інших документів, якими керується співробітник, що займає дану посаду; кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж роботи);

– функції. Розділ містить перелік основних напрямів діяльності співробітника відповідно до напрямів діяльності служби внутрішнього кадрового аудиту;

– посадові обов’язки. У цьому розділі докладно перераховуються види робіт, які забезпечують виконання функцій, зазначених у попередньому розділі; описується також характер виконуваних дій («організує», «забезпечує», «підготовляє», «розглядає», «керує» і т.д.);

– права. У даному розділі фіксуються повноваження співробітника служби внутрішнього кадрового аудиту, що забезпечують виконання покладених на нього функцій й обов’язків;

– відповідальність. У розділі вказуються ті випадки, коли співробітник служби може бути притягнутий до відповідальності;

– взаємини (зв'язки за посадою). У розділі описується, як і з ким взаємодіє співробітник в усіх напрямках своєї діяльності: від кого одержує інформацію, у якій формі й у які строки; яку інформацію, у якому вигляді, у які строки й кому він надає й інші питання інформаційних взаємозв'язків співробітника зі структурними підрозділами й іншими співробітниками підприємства, а також (при необхідності) зі сторонніми організаціями. Даний розділ можна оформити в табличній формі для більшої наочності.

В інструкції про порядок проведення внутрішнього кадрового аудиту докладно описується технологія проведення внутрішнього аудиту, а в додатку до неї приводяться типові зразки робочих і звітних документів внутрішніх аудиторів.

Структура служби внутрішнього кадрового аудиту багато в чому залежить від позиції керівництва підприємства (або керівництва HR-служби), тобто від того, які завдання воно ставить перед даним підрозділом і наскільки правильно розуміє його роль у діяльності підприємства.

В усіх напрямках службою внутрішнього кадрового аудиту можуть проводитися як планові, так і позапланові перевірки. Планові перевірки організує керівник служби відповідно до плану, що затверджений вищим керівником. План роботи служби внутрішнього кадрового аудиту містить перелік тем планових аудитів із вказівкою строку їхнього проведення й розробляється на рік. Позапланові перевірки проводяться у випадку зміни керівника кадрової служби (або її регіональної філії) з ініціативи керівництва компанії або її HR-директорів, при надходженні сигналу про протиправні дії співробітників кадрової служби й / або порушенні ними внутрішніх правил, інструкцій, положень.

Організацію внутрішніх аудиторських перевірок на підприємстві варто проводити таким чином:

– керівник служби внутрішнього кадрового аудиту затверджує програму аудиту. У програмі визначаються обсяг аудиту, період перевірки, склад аудиторської групи, планові роботи й аудиторські процедури, які будуть проведені в процесі аудиту;

– керівництвом компанії видається наказ про проведення внутрішнього кадрового аудиту із вказівкою теми майбутньої перевірки, що доводить до відомості керівника кадрової служби. Керівництво кадрової служби протягом зазначеного в наказі часу зобов'язано підготувати й надати аудиторам всю необхідну кадрову документацію, а також іншу інформацію, що необхідна для проведення аудиту;

– аудиторська група проводить аналіз змісту представлених документів. Перед початком аудиту всім членам аудиторської групи видаються спеціальні аркуші з контрольними питаннями, за якими проводиться перевірка. Якщо буде потреба вони зустрічаються зі співробітниками кадрової служби, одержують від них необхідні роз'яснення. Дану інформацію вони фіксують у робочих документах, форма яких затверджується в інструкції про порядок проведення внутрішнього кадрового аудиту. Виявлені в результаті аудиту порушення й невідповідності фіксуються в спеціальних протоколах невідповідностей, у яких також записуються можливі заходи щодо корекції й попередження подібних ситуацій у майбутньому;

– за підсумками перевірки аудиторська група протягом 7 днів складає звіт, що описує стан справ, виявлені проблемні зони й можливі ризики, а також що має обґрунтовані рекомендації з вирішення зазначених проблем і мінімізації ризиків. Перед передачею звіту керівництву він обговорюється керівником аудиторської групи з працівниками кадрової служби, що перевірялися. Мета обговорення полягає в тому, щоб переконатися, що зміст звіту співробітникам зрозумілий й вони готові виконувати запропоновані аудиторами рекомендації або можуть обґрунтувати причини неможливості їхнього виконання;

– звіт представляється керівництву підприємства, що затверджує рекомендації аудиторів і приймає рішення, що сприяють виконанню цих

рекомендацій.

Досвід передових вітчизняних і закордонних підприємств показує, що використання методів, прийомів, відпрацьованих і перевірених процедур кадрового аудиту досить істотно допомагає в процесі управління персоналом ефективно реалізовувати стратегію й місію організації.

Знання й уміння використати в роботі позитивні й негативні фактори управління персоналом у значній мірі сприяють зміцненню соціально-психологічного клімату на підприємстві, забезпечують зростання продуктивності праці, а в остаточному підсумку підвищують рентабельність виробництва.

3.3 Автоматизація підпроцесів управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом підприємства – це система поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в умовах функціонування підприємства. Особливо важливим стає питання управління персоналом в ринкових умовах, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради ефективного функціонування у жорсткому конкурентному середовищі [57, с. 40].

Процес формування системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» включає (рис. 3.5):

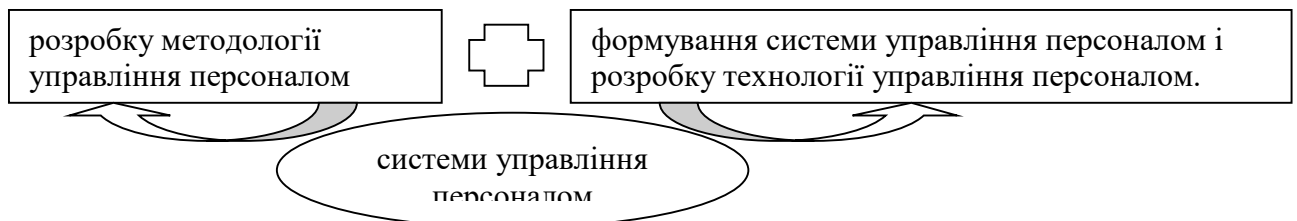


Рисунок 3.5 – Процес формування системи управління персоналом [58, с. 103]

Технологія управління персоналом пов'язана з наступними процесами: наймом, добором, прийомом персоналу, його діловою оцінкою, профорієнтацією й адаптацією. Протягом життєвого циклу управління персоналом пов'язане з управлінням самонавчанням, управлінням його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацією й організацією праці, управлінням конфліктами і стресами, забезпеченням соціального розвитку організації, звільненням персоналу тощо. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками, службами зайнятості і управління безпекою персоналу [59].

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством. Зміни економічної і політичної систем України в останні роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні ризики для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини [60]. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахувати особисті фактори при побудові системи управління персоналом на основі методів планування. Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом у різних країнах світу є перелік визначений на рис. 3.6.

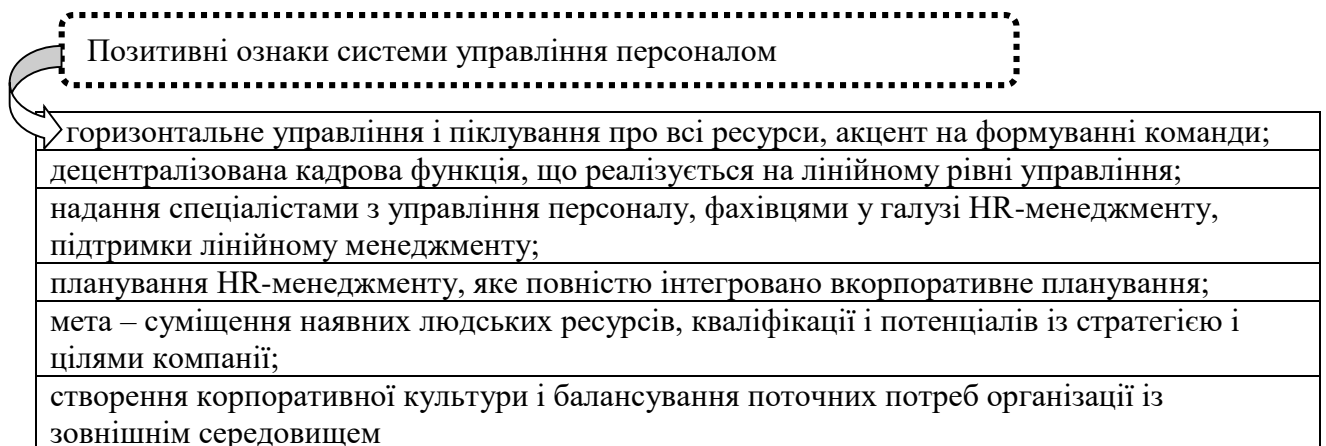


Рисунок 3.6 – Позитивні ознаки системи управління [58, с. 104]

Отже, для того, щоб створити на підприємстві дієву систему менеджменту, потрібно розробити власну філософію управління персоналом, враховувати досвід провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи в межах національного менталітету, досвіду та сучасних умов бізнесу.

Виробництво на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» є складним ресурсномістким процесом, що припускає безперервність роботи, залучення в процес великої кількості персоналу, що розрізняються графіками роботи співробітників. Управління персоналом у конкретних умовах виробництва може передбачати організації позмінної роботи, «перекидання» людських ресурсів з ділянки на ділянку й зміни умов праці навіть протягом одного робочого дня. Як правило, на таких промислових підприємствах застосовується кілька систем оплати, що прямо залежать від характеру й умов роботи співробітника. Серед них погодинний і відрядний види оплати. Причому відрядна система може бути представлена в різних формах – від прямої відрядної до так званої акордної, коли обсяг робіт і розцінки встановлюються в розрахунок на всю бригаду, і розподіл виплат здійснюється з урахуванням кваліфікації, коефіцієнта трудової участі й тривалості роботи кожного працівника.

Всі ці особливості визначають необхідність формування на підприємстві автоматизованої системи управління персоналом і реалізації кадрової політики. Дана система повинна бути досить гнучкою для обліку всього спектра виробничої специфіки виробництва, мати зручний користувальницький інтерфейс і справлятися з обробкою великого обсягу інформації за короткий час.

У сучасних умовах інтенсивного впровадження комп'ютерних технологій в управління, актуальність здобуває й інформатизація процесів управління персоналом на підприємстві при реалізації кадрової політики. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом надає додаткові можливості керівництву підприємства по якісному прийняттю рішень, аналізу якості людських ресурсів, організаційній побудові й чисельності персоналу. У сукупності з діяльністю Відділу організації праці й заробітної плати

забезпечується можливість проведення аналізу витрат на оплату праці персоналу.

Найбільш ефективною в сфері управління персоналом визнана на сьогоднішній момент інформаційна система SAP R/3. Серед зарубіжних систем автоматизованого управління SAP R/3 викликає, напевно, найбільший інтерес. Наявність більше 12 тис. інсталяцій у світі (у СНД – близько 100) робить систему R/3 однією з найпоширеніших програм. Технологічні особливості, закладені в систему, вивели її в число лідерів серед інтегрованих систем управління.

Система R/3 складається з набору прикладних модулів, які підтримують різні бізнес-процеси компанії й інтегровані між собою в масштабі реального часу. Розглянемо більш докладно її структуру:

- фінанси (FI). Модуль призначений для організації основної бухгалтерської звітності, звітності за дебіторами, кредиторами і допоміжної бухгалтерії; забезпечує облік витрат і прибутку підприємства, управління основними засобами;

- управління проектами (PS). Прикладний модуль PS підтримує планування, керування й моніторинг довгострокових проектів з високим рівнем складності;

- виробниче планування (PP). Модуль використовується для організації планування й контролю виробничої діяльності підприємства;

- управління матеріальними потоками (MM). Модуль підтримує функції постачання й управління запасами, що використовуються в різних господарських операціях;

- збут (SD). Модуль вирішує завдання розподілу, продажів, поставок і виставлення рахунків;

- управління якістю (QM). Цей модуль містить у собі інформаційну систему й систему управління якістю. Він забезпечує підтримку планування якості, перевірку й контроль якості при виробництві й закупівлях;

- техобслуговування й ремонт устаткування (PM). Модуль допомагає обліковувати витрати й планувати ресурси на техобслуговування й ремонт;

– управління персоналом (HR). Повністю інтегрована система для планування й управління роботою персоналу;

– управління інформаційними потоками (WF). Ця частина системи пов’язує інтегровані прикладні модулі із загальними для всіх додатків технологіями, сервісними засобами й інструментами;

– галузеві рішення (IS). Поєднує прикладні модулі SAP R/3 і додаткову функціональність, специфічну для даної галузі;

– базисна система. Є основою системи R/3 і гарантує інтеграцію всіх прикладних модулів і незалежність від апаратної платформи.

У ПрАТ «Дніпроспецсталь» сьогодні вже функціонує інтегрована система R/3 фірми SAP (Німеччина) на базі машин RISC/6000 IBM, операційної системи AI, бази даних ORACLE, версія 4.6C. На цей момент на підприємстві впроваджені наступні модулі:

– FI – система фінансового обліку й звітності;

– AM - AA – облік основних засобів;

– CO – контролінг, облік витрат за місцями їхнього виникнення, за видами витрат, розподіл і розкладка витрат за планом і фактом (розрахунок планового й фактичного тарифу);

– MM – управління матеріальними потоками;

– SD – збут;

– PP – планування виробництва (модуль функціонує на окремих виробництвах).

Дворівнева структура інформаційної бази (верхній рівень – сервери бази даних і додатків, розташовані в ІОЦ; нижній рівень – клієнтські місця, розташовані в підрозділах і відділах підприємства), дозволяє забезпечити оперативність і вірогідність введення інформації, на підставі якої формуються показники для оперативного прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємства.

Однак, крім уже використовуваних на підприємстві модулів вважаємо за доцільне впровадження в ПрАТ «Дніпроспецсталь» модуля Управління

персоналом (HR). Розглянемо більш детально зміст і характеристики даного модуля. Системи управління персоналом розробки компанії SAP досить широко поширені у світі. Зокрема, тільки систему mysap Human Resources зараз використовують більше 5000 компаній (у більш ніж 35 країнах світу) із загальним числом працівників більше 4,6 млн.

Система забезпечує автоматизований супровід практично всіх кадрових функцій. Функції ці відомі й полягають у такому:

- оформлення прийому, перекладу, вивільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень і наказів керівника організації;
- формування й ведення особистих справ працівників, внесення в них змін;
- заповнення, облік і зберігання трудових книжок;
- підрахунок виробничого стажу працівника;
- оформлення довідок про минулу й поточну трудову діяльність працівників;
- ведення обліку надання працівникам чергових відпусток;
- контроль за складанням і веденням графіку чергових відпусток;
- оформлення документів для призначення пенсії працівникам організації і їхніх родин;
- складання встановленої звітності.

Поряд із цими, традиційними, функціями кадровій службі доводиться виконувати й ряд маркетингових функцій, таких як:

- поточне й перспективне планування потреби організації в робочій силі;
- прогнозування ринку робочої сили;
- планування й реалізація професійної кар'єри персоналу;
- визначення ефективності діяльності персоналу;
- аналіз ділових і професійних якостей працівників організації.

Реалізація зазначених функцій з використанням модуля SAP HR на підприємстві буде більш якісним і з меншими витратами праці.

Багатомодульна система SAP R/3, розроблена компанією SAP, дозволяє не тільки створити єдине середовище для автоматизації планування, обліку,

контролю й аналізу різних аспектів діяльності підприємства, але й автоматизувати процес управління персоналом.

У даного компоненту – Human Resources (HR) – значні переваги перед іншими аналогічними програмними продуктами:

- вона автоматизує практично всі функції з управління персоналом, дозволяє не тільки вести різні бізнес-процеси в цій сфері, але й представляти за встановленою формою й відповідно до вимог стандартів дані на паперовому носії;

- модульна структура системи дозволяє впроваджувати її поетапно;

- взаємодія з Інтернетом, об'єктна орієнтація й модульність значно збільшують привабливість системи;

- в SAP HR реалізована єдина система звітів і дружній графічний інтерфейс користувача, що особливо важливо при роботі із системою на початковій стадії експлуатації.

Крім того, в SAP HR можливий зв'язок із загальними організаційно-економічними функціями (наприклад, результати проведеного заходу щодо подання на нагородження відразу ж передаються в бухгалтерію). Перевагами системи SAP HR є також можливість її інтеграції з різними додатками для настільних персональних комп'ютерів (MS Word, MS Excel тощо).

Модуль управління персоналом SAP Human Resources Management System (SAP HR), містить два основних компоненти: PA та PD.

PA (адміністрування персоналу й розрахунки зарплати) включає:

- основні дані;

- управління даними кандидатів;

- управління основними даними;

- розрахунки заробітної плати й окладів;

- відрядні витрати.

Цей компонент підтримує автоматизоване вирішення таких основних завдань:

- підбір персоналу;

- обробка й зберігання основних даних персоналу;
- подання даних у вигляді документального підтвердження;
- організаційний менеджмент.

Основні дані про працівників є базою для організації роботи системи управління персоналом. Дані формуються за допомогою підмодуля з персоналу: прийом, переміщення, вивільнення, зміна анкетно-біографічних даних про працівників.

За допомогою підмодуля «Підбір персоналу» здійснюється весь технологічний процес, пов'язаний з набором персоналу – від введення даних про кандидатів до заповнення вакантних посад. Компонент SAP HR відбиває як потреби в трудових ресурсах і пошук нових працівників за оголошеннями, так і операції з підбору кандидатів. У випадку зарахування кандидата на роботу введені на нього дані можна використовувати в подальшому адмініструванні персоналу.

При прийомі працівника на роботу відбувається включення його в інформаційну, організаційну структуру, у структуру підприємства й структуру персоналу, що забезпечує автоматичне встановлення працівникові графіку робочого часу, суми заробітної плати, його підпорядкованість в ієрархії посад і тощо.

Підмодулі програми дозволяють також визначати динаміку руху персоналу за підрозділами підприємства (рис. 3.7).



The screenshot shows the SAP HR interface with a table titled "Показатели движения кадров в динамике по разделам персонала с 01.01.2004 по 31.12.2004". The table lists various departments and their personnel movement indicators across 12 monthly periods from 2004.

Подразделение	012004	022004	032004	042004	052004	062004	072004	082004	092004	102004	112004	122004
Завод "Блиц-Пак"	1,16	2,08	2,08	2,44	2,05	3,90	2,76	4,39	4,18	4,69	1,77	2,31
Завод "Блиц-Принг"	1,89	2,23	2,52	4,32	3,23	2,59	3,26	4,29	4,10	3,08	2,46	2,46
Завод "Блиц-Флекс"	4,35	5,40	9,01	4,42	7,98	5,52	4,77	4,07	2,71	4,04	3,35	4,63
КФ Издательство "Блиц-Информ"	3,03	4,36	4,01	3,69	3,24	3,19	3,64	3,96	3,94	4,08	3,30	2,60
Холдинговый напрямок	1,52	1,89	2,80	2,20	1,86	2,52	1,53	3,27	2,27	3,46	2,48	1,60
Всего	2,30	3,23	3,44	3,41	2,99	3,09	3,09	3,95	3,64	3,82	2,78	2,40

Рисунок 3.7 – Облік показників руху персоналу підприємства в системі SAP HR

PD (планування й професійний розвиток персоналу) включає такі підмодулі:

- організація й планування;
- опис робочого часу й штатного розкладу;
- попередній відбір кандидатів;
- кваліфікації й кваліфікаційні вимоги;
- управління підвищенням кваліфікації;
- планування кар'єри й заміщення посад резервістами;
- планування витрат на персонал;
- планування використання персоналу;
- планування робочого часу.

У рамках організаційного менеджменту стає можливим вивчення динаміки плинності кадрів (рис. 3.8).

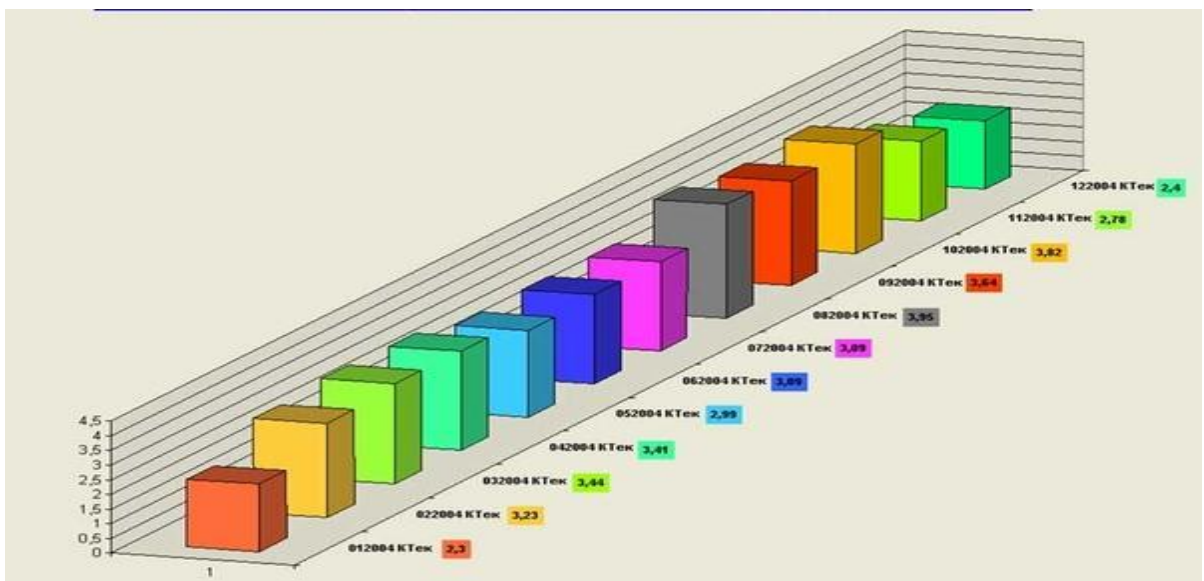


Рисунок 3.8 – Помісячний облік плинності кадрів у системі SAP HR

Модуль дозволяє вести облік робочого часу працівників, планувати витрати робочого часу, установлювати різні графіки робочого часу. Облік може вестися двома методами. На основі негативної оцінки (негативний метод), коли

реєструються тільки такі відхилення від графіку, як хвороба, понаднормові, відрядження. І на основі методу позитивної оцінки (позитивний метод), коли щодня враховується фактично відпрацьований час. Система SAP відображає тимчасові графіки згідно з реальними даними й календарем. А саме:

- моделі робочого часу (змінний графік, звичайний робочий час і змінний час);
- годинний і календарний нормативний робочий час, графіки перерв у роботі, робота в рахунок майбутнього періоду для тих або інших моделей робочого часу;
- правила особливих ситуацій, як, наприклад, заміщення, чергування, відрядження;
- релевантність для оплати присутній / відсутньої на роботі, роботи у вихідні й святкові дні, перерви в роботі.

Графічно інтерфейс даного модуля представлений на рисунку 3.9.

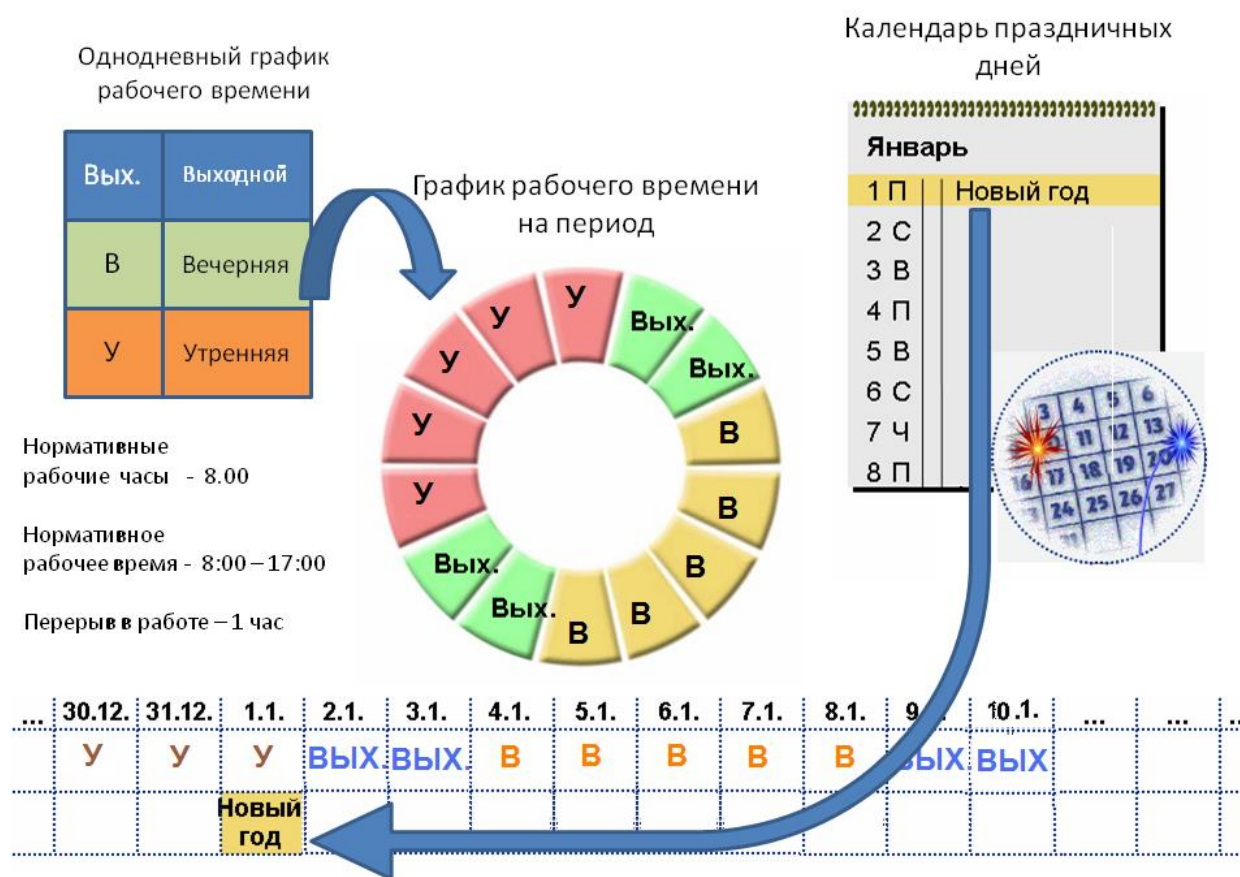


Рисунок 3.9 – Облік графіка роботи персоналу в системі SAP HR

Введена інформація про присутність і (або) відсутності працівника може бути використана в інших додатках системи. У системі є модуль, що дозволяє управляти й підтримувати весь процес, пов'язаний з відрядженнями: від заявки до звіту. Завдяки інтеграції з Фінансовою бухгалтерією (FI), Обліком витрат (З) і Розрахунками заробітної плати (HR-PU) здійснюються операції по проводці, оподатковуванню й відшкодуванню відрядних витрат. Відшкодування відрядних витрат може здійснюватися також за допомогою носіїв даних.

Модуль Менеджмент винагород допомагає регулювати й управляти політикою підприємства в області оплати праці. Крім того, він уможливорює планування й складання бюджету заробітної плати, а також децентралізоване управління даними оплати.

Планування персоналу, навчальних заходів і заходів, пов'язаних з кар'єрним зростанням працівників можливе за допомогою підмодуля Розвиток персоналу. Модуль призначений для підтримки управлінських рішень і пропонує наступні операції: управління кваліфікацією, планування кар'єри, управління подіями, планування потенціалу використання людських ресурсів тощо.

Модуль Розрахунки заробітної плати підтримує всі види розрахунків заробітної плати, з огляду на відповідальність роботодавця за дотриманням трудового, податкового й іншого видів законодавства, а також різні види документальних підтверджень, таких як зменшення заробітної плати у зв'язку із простоем, хворобою, відпусткою за «свій рахунок».

Модуль Планування витрат на персонал оперує загальними витратами на персонал підприємства – зарплата, оклади, пільги, які надаються роботодавцем. За допомогою даного модуля визначаються актуальні витрати на персонал, а також забезпечується можливість для експериментування й попереднього перегляду майбутніх витрат.

Модуль мобільний, дозволяє працювати з витратами, не пов'язаними безпосередньо з персоналом. Так, при розрахунку витрат можна враховувати

витрати на освіту й навчання, а також наявні в розпорядженні фонди для формування дозвілля працівників.

Загальне використання модулів SAP HR дозволяє:

- при плануванні персоналу одержувати дані про працівників з модуля адміністрування персоналу;
- результати розрахунків зарплати використовувати при плануванні витрат на персонал;
- активізувати пошук нових працівників і т.д.

Таким чином, модуль SAP HR системи SAP R/3 дозволяє здійснювати автоматизоване управління персоналом відповідно до мети і завдання конкретного підприємства.

У загальному випадку прийнято вважати, що відчутний ефект від впровадження Hr-Систем помітний, коли чисельність персоналу підприємства перевищує 1000 чоловік. Західними розробниками корпоративних автоматизованих систем відзначається, що впровадження Hr-Модулів дозволить підприємству одержати організаційні, економічні й соціальні ефекти (слід зазначити, що ці ефекти властиві всім сучасним системам управління персоналом, у тому числі й SAP HR системи SAP R/3).

Організаційні ефекти впровадження зазначеної системи на ПрАТ «Дніпроспецсталь» будуть полягати у наступному:

- скороченні часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством;
- підвищенні якості кадрових рішень;
- оперативності підготовки звітності для органів державного управління відповідно до законодавчих і нормативних вимог.

У свою чергу, вплив економічних ефектів від впровадження Hr-Модуля на ПрАТ «Дніпроспецсталь» дозволить:

- знизити витрати на управління персоналом;
- підвищити продуктивність роботи персоналу;

– оптимально використовувати професійні якості конкретного працівника підприємства.

Соціальний ефект від впровадження Hr-Модуля на ПрАТ «Дніпроспецсталь» складається в:

- персональному обліку пенсійних нагромаджень працівників підприємства;
- веденні повної індивідуальної трудової історії персоналу підприємства;
- підготовці керівного резерву й просуванні по службі найбільш перспективних працівників підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь», оскільки поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів праці, правильне їх співвідношення є головною і невід’ємною частиною сумлінного ставлення людини до своєї роботи. Коли працівник буде впевнений, що його зусилля і старання належно оцінені, тоді він віддаватиметься роботі, концентруватиметься на ній, намагатиметься працювати максимально якісно та свідомо. Визнання трудових успіхів працівника, покращення думки про нього, довіра до нього з боку роботодавця та трудового колективу як до особи, що взяла на себе певні зобов’язання та досягла необхідних результатів є потужним імпульсом трудової активності, який за своїм значенням не поступається матеріальному інтересу.

Мотиваційний моніторинг – це ефективна система стимулювання працівників, яка є потужним фактором розвитку трудової активності, невід’ємною основою діяльності підприємства. Щоб цей інструмент застосовувався роботодавцями з максимальною ефективністю, необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці, що здатний забезпечити саме мотиваційний моніторинг.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом та кадрової політики підприємства пропонується використання кадрового аудиту в рамках системи управління персоналом у ПрАТ «Дніпроспецсталь». Кадровий аудит – процедура, що використовується для оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом на підприємстві, оцінки відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям та стратегіям розвитку.

Кадровий аудит (ефективність використання людських ресурсів) спрямовано на визначення якості кадрової системи компанії, порівняльну значимість реалізації кадрових процедур у розвиток компанії, і навіть послідовність розвитку системи управління людськими ресурсами. При його проведенні вирішуються такі завдання: оцінка системи управління персоналом, оцінка кадрового потенціалу, діагностика структури формальних та неформальних взаємодій між співробітниками, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічного клімату у підрозділах, джерел виникнення проблемних конфліктних ситуацій.

Для проведення кадрового аудиту на підприємстві пропонується створення відділу внутрішнього кадрового аудиту, який підпорядкуватиметься безпосередньо директору з персоналу. Представляється оптимальним «змішане» формування підрозділу внутрішнього кадрового аудиту як з колишніх співробітників кадрової служби, так і шляхом залучення до нього співробітників з поза, насамперед із консалтингових або юридичних компаній, що надають послуги кадрового консалтингу. Вважаємо за необхідне, до складу служби кадрового аудиту підприємства включити фахівців у галузі менеджменту персоналу, кадрового документообігу та спеціаліста у галузі захисту інформації. У роботі виділено основні завдання та напрямки роботи даного підрозділу, професійно-кваліфікаційні вимоги до його керівника, рекомендації щодо організації внутрішніх аудиторських перевірок на підприємстві.

З метою автоматизації підпроцесів управління персоналом у ПрАТ «Дніпроспецсталь» рекомендується впровадження на підприємстві модуля SAP human resources management system. Інформаційна система SAP R/3 складається

з набору прикладних модулів, які підтримують різні бізнес-процеси компанії та інтегровані між собою в масштабі реального часу. У компонент – Human Resources (HR) – значні переваги перед іншими аналогічними програмними продуктами: вона автоматизує практично всі функції з управління персоналом, дозволяє не тільки вести різні бізнес-процеси в цій галузі, але й представляти за встановленою формою та відповідно до вимог стандартів дані на паперовому носії; модульна структура системи дає змогу впроваджувати її поетапно; взаємодія з Інтернетом, об'єктна орієнтація та модульність значно збільшують привабливість системи; в SAP HR реалізовано єдину систему звітів та дружній графічний інтерфейс користувача, що особливо важливо при роботі з системою на початковій стадії експлуатації; у SAP HR можливий зв'язок із загальними організаційно-економічними функціями та інтеграція з різними програмами для настільних персональних комп'ютерів (MS Word, MS Excel тощо).

ВИСНОВКИ

Персонал є об'єктом управління в системі кадрової політики підприємства, а менеджмент персоналу як специфічний вид управлінської діяльності пройшов три стадії розвитку: починаючи з наймання й звільнення працівників, до сучасного етапу – коли управління персоналом охоплює всі аспекти роботи з людськими ресурсами. Сутність управління персоналом полягає в тому, що це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства й всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика є основним напрямком у роботі з кадрами, набором основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. Вона тісно пов'язана з усіма сферами господарської політики підприємства.

Вивчення наукової літератури по темі дослідження дозволило виділити дві підстави для угруповання типів кадрової політики: рівень усвідомленості правил і норм, які є основою кадрових заходів та пов'язані із цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві (пасивна, реактивна, превентивна й активна кадрова політика); принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (відкрита й закрита кадрова політика).

Процес формування кадрової політики в організації включає три основних етапи: нормування, програмування й моніторинг персоналу й припускає дотримання ряду принципів. Визначальною у виборі кадрової політики є

стратегія (концепція) розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Вдало обрана й реалізована кадрова політика сприяє перетворенню в життя цієї стратегії. Той або інший тип стратегії, обраної підприємством визначає риси й принципи його кадрової політики.

Базою дослідження є електрометалургійний завод ПрАТ «Дніпроспецсталь». Враховуючи важливість металургійної галузі в економіці країни, різноманітність функцій, які реалізуються в цій сфері, дуже важливо, щоб робота на підприємстві виконувалась добросовісно, відповідально та якісно. Для такого виконання роботи, працівники підприємства повинні бути добре мотивовані, для чого необхідно створити певні умови, як внутрішні, так і зовнішні.

В ході дослідження було проведено аналіз мотивації працівників, аналіз існуючих мотиваційних програм, відмічено ряд проблем, незадоволених потреб, що негативно впливають на ефективність трудової діяльності працівників підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь». Найгострішими серед проблем стали такі, як недостатній рівень заробітної плати, проблема кар'єрного просування, чіткої структуризації роботи, потреба у визнанні, самовдосконаленні, розвитку, як особи, потреба и виконанні корисної та цікавої для суспільства роботи, причетності до суспільства, а також проблема умов праці. При аналізі отриманих в ході дослідження результатів, було розроблена схема преміювання через матричний метод виміру результативності.

Вивчення особливостей управління персоналом у структурному підрозділі підприємства – цеху з проведення ремонтів дозволило виявити недосконалість застосовуваних підходів до планування чисельності ремонтного персоналу, що виражається в недоукомплектованості штатного складу цеху основними робітниками й повинне стати одним з напрямів удосконалення кадрової політики.

В ході дослідження було проведено мотиваційний моніторинг працівників, аналіз існуючих мотиваційних програм, відмічено ряд проблем, незадоволених потреб, що негативно впливають на ефективність трудової діяльності

працівників підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь». За результатами отриманих даних було обґрунтовано запровадження мотиваційного моніторингу та преміювання за досягнення.

Надано рекомендації з використання кадрового аудиту в межах системи управління персоналом у ПрАТ «Дніпроспецсталь». Для його проведення на підприємстві пропонується створення відділу внутрішнього кадрового аудиту, що буде підкорятися безпосередньо директору з персоналу. Кількісний склад підрозділу рекомендується в обсязі 3-5 чол. У роботі виділені основні завдання й напрямки роботи даного підрозділу, професійно-кваліфікаційні вимоги до його керівника, рекомендації з організації внутрішніх аудиторських перевірок на підприємстві.

З метою автоматизації підпроцесів управління персоналом у ПрАТ «Дніпроспецсталь» рекомендується впровадження на підприємстві модуля SAP human resources management system. Впровадження Hr-Модулів дозволить підприємству одержати організаційні (скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством, підвищення якості кадрових рішень, оперативність підготовки звітності), економічні (зниження витрат на управління персоналом, зростання продуктивності праці, оптимальне використання професійних якостей конкретного працівника) і соціальні ефекти (персональний облік пенсійних нагромаджень працівників, ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу підприємства, підготовка керівного резерву й просування по службі найбільш перспективних працівників підприємства).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_20)
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е издание; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
3. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_2_5
4. Армстронг М. Стратегическое управление людськими ресурсами; пер.с англ. Н.В. Гринберг. М. : ИНФРА-М, 2002. 327 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 237 с.
6. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 1999. 496 с.
8. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_2_24
9. Аверіна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. *Нова парадигма*. 2013. Вип. 115. С. 3-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2013_115_3
10. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо

управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6

11. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2002. № 3. С. 188-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2002_3_39

12. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні механізми ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2007. 400 с.

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

14. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

15. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2002. 412 с.

16. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64

17. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль І. Х. : НУЦЗУ, 2016. 46 с.

18. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_14

19. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48

20. Управління персоналом в умовах знанневої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

21. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10
22. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 236 с.
23. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. М.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 2005. 336 с.
24. Колпаков В., Дмитренко Г. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; URL: <http://library.if.ua/books/146.html>
25. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО “Вершина”, 2004. 352 с.
26. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. М.: ЭКЗАМЕН, 2003. 366 с.
27. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
28. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
29. Кривокора Е. И. Модель профессиональной компетенции в управлении персоналом. URL: [HR-Portal](http://hr-portal.com).
30. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Издательство “Финпресс”, 2004. 312 с.
31. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12
32. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/>

123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

33. Балака О.Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. *Формування ринкової економіки:зб.наук.праць*. Спец.вип.у 3 т. Т.1. К.: КНЕУ, 2010. С.59-67.

34. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. М.: Прогресс, 2005. 324 с.

35. Пономаренко В. С., Пушкарь А. И., Шон Л. В. Модели управления персоналом. Харьков: ХГЭУ, 1997. 232 с.

36. Колесник В.В. Дослідження системи розвитку управлінських кадрів у комерційних банках. *Вісник соціально-економічних досліджень:зб.наук.праць*. 2008. №32. С.188–192.

37. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

39. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

40. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

41. Про ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/company/company/index.wbp>

42. Офіційна інформація ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/company/official-info/osa/>

43. Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/ukr/company/official-info/fin_inf/

44. За результатами минулого року ПрАТ «Дніпроспецсталь» отримало 78 мільйонів гривень чистого прибутку. URL: <https://zr.zp.ua/2020/05/18/za-rezultatamy-mynuloho-roku-prat-dniprospetsstal-otrymalo-78-milioniv-hryven-chystoho-prybutku/>

45. Колективний договір ПрАТ «Дніпроспецсталь».

46. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2006. №8. С. 79-82.

47. Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Мін.-ва економіки України*. 2007. №3. С. 185-192.

48. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

49. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.

50. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2011. Вип. 16. С. 74–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2011_16_15

51. Шершнева Ю. В. Основные этапы и виды кадрового аудита на предприятии. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 113-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_20_46

52. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 4. С. 48-56. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_4_6

53. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_4

54. Славгородська О.Ю. Компетентність персоналу підприємства як чинник становлення інноваційної моделі економічного розвитку. *Управління розвитком*. 2010. №3. С. 58-59.

55. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(1). С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28(1)_8)

56. Кадровий аудит підприємства – інструмент оцінки ризиків відносин з персоналом і запобігання кадрових штрафів. URL: <https://zkg.ua/buhhalterski-posluhy/kadrovyy-audit-pidpryiemstva/>

57. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн.* 2019. Т. 1. № 10. С. 40–51.

58. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 103-105.*

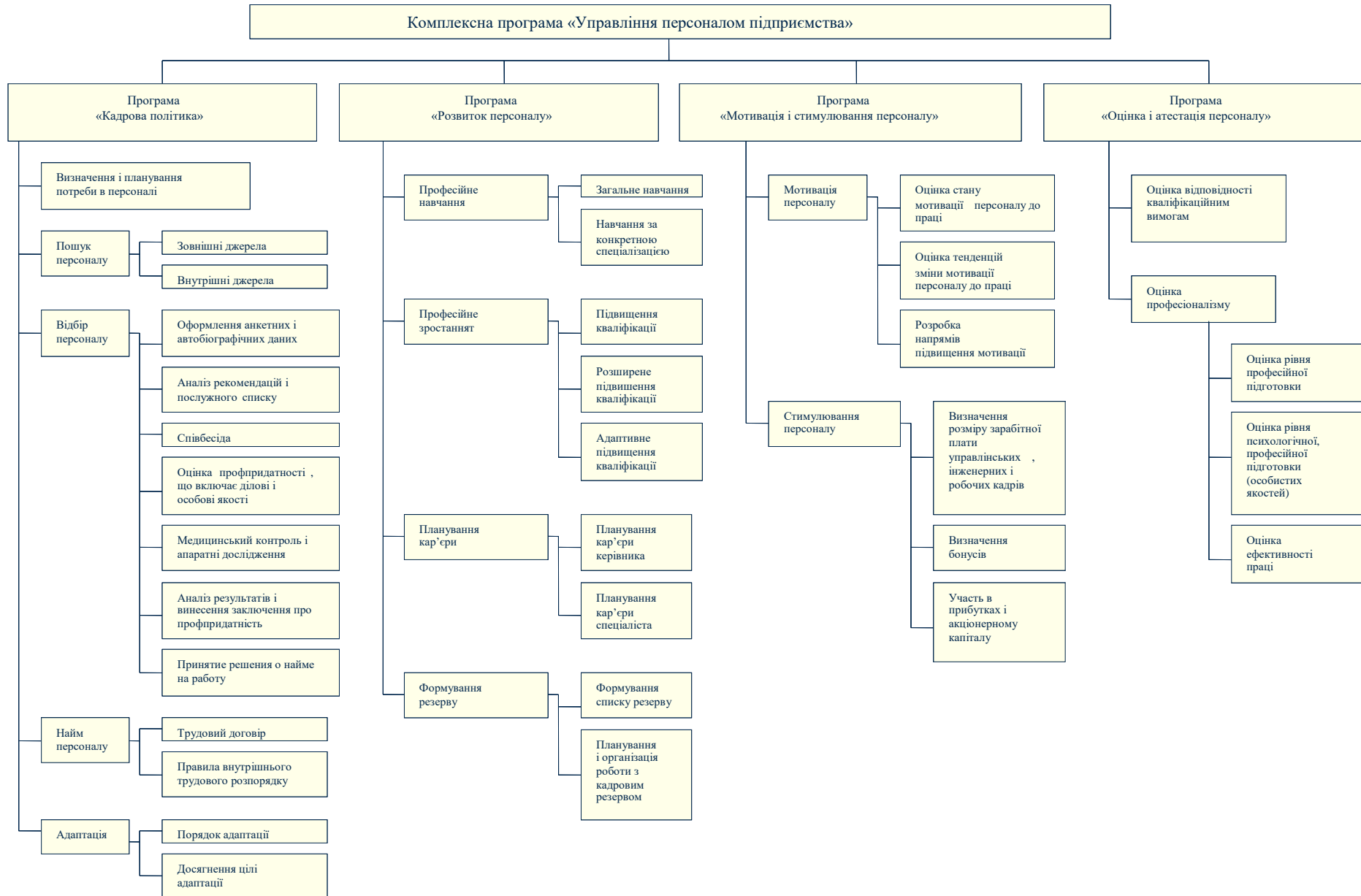
59. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 1 (61). С. 114 – 117.

60. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць*. 2019. № 5. С. 81-85.

61. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9

ДОДАТОК А

Комплексна програма управління персоналом підприємства



ДОДАТОК Б

Кадрові заходи, що реалізовані в різних типах кадрової політики

Тип стратегії організації	Рівень планування		
	довгостроковий (стратегічний)	середньостроковий (управлінський)	короткостроковий (оперативний)
1	2	3	4
Відкрита кадрова політика			
Підприємницька	Залучення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування про фірму. Формування вимог до кандидатів.	Поиск перспективних людей і проектів, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів, видача грантів. Встановлення контактів з кадровими агентствами.	Відбір менеджерів і спеціалістів под проекти.
Динамічного зростання	Активна політика залучення професіоналів.	Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів і роботи. Навчання управлінців – формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд. Планування трудових ресурсів.	Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Опис політики фірми в документах і правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу.
Прибутковості	Розробка нових форм організації праці під нові технології.	Розробка оптимальних схем стимулювання праці, що ув'язані з отриманням прибутку організацією. Аналіз і раціоналізація робочих місць.	Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультування персоналу з питань професійної орієнтації, програм навчання й працевлаштування. Використання схем часткової зайнятості.
Кругообігу	Оцінка потреби в персоналі для різних етапів життя організації.	Пошук перспективних спеціалістів.	Консультаційна допомога персоналу (в першу чергу, психологічна). Реалізація програм соціальної допомоги.

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Закрита кадрова політика			
Підприємницька	Створення власних (фірмових) інститутів.	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві.	Залучення друзів, родичів і знайомих.
Динамічного зростання	Планування кар'єри. Розробка нетрадиційних способів найму.	Проведення внутріфірмених програм навчання з врахуванням особистих потреб в навчанні. Розробка програм стимулювання праці в залежності від внеску і вислуги років.	Набір співробітників з високим потенціалом і здатністю до навчання. Проведення програм адаптації персоналу.
Прибутковості	Розробка схем оптимізації праці, скорочення витрат праці.	Реалізація програм навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм.	Створення кружків "якості", активне включення персоналу в оптимізацію діяльності організації. Використання ресурсів "внутрішнього найму" – суміщення.
Ліквідаційна	Не розглядається.	Проведення програм перепідготовки.	Пошук робочих місць для переміщення персоналу. Звільнення в першу чергу нових співробітників.
Кругообігу	Створення "інноваційних" відділів. Розробка програм стимулювання творчої активності співробітників. Проведення конкурсів проектів.	Розробка програм часткової зайнятості за основною направленістю з можливістю реалізувати активність співробітників в напрямках, корисних фірмі.	Культивування "філософії фірми". Включення персоналу в обговорення перспектив розвитку організації.

ДОДАТОК В

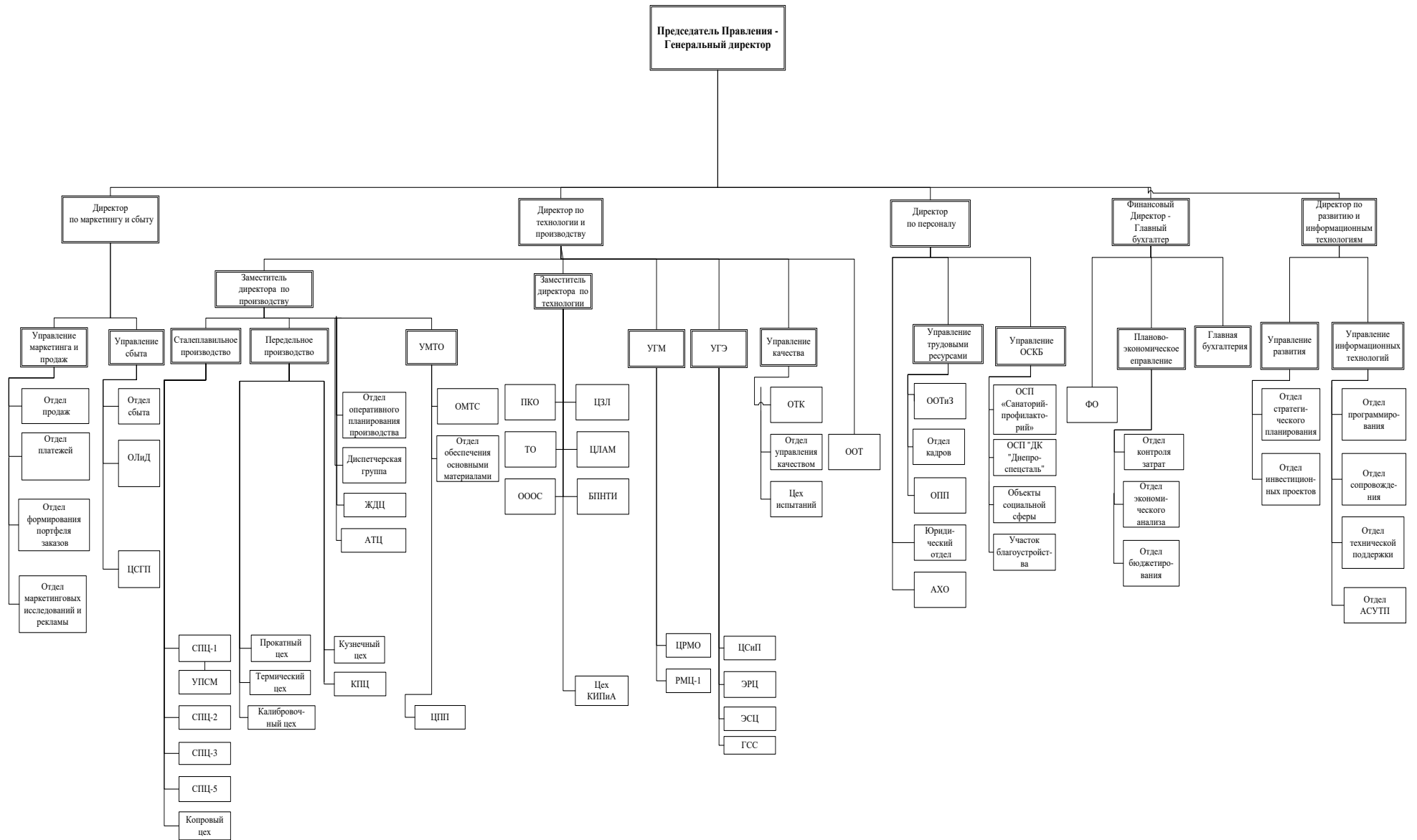


Рисунок В.1 - Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь»

ДОДАТОК Д

Напрямки роботи з персоналом, що рекомендуються як об'єкти
кадрового аудиту на підприємстві

Напрямок діяльності	Параметри діагностики
1	2
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах
Набір персоналу	Опис способів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних способів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Відбір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності й прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їхньої ефективності (кількість працівників, що звільняють протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості навчених (за темами). Аналіз процесу збору й поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці й соціально-психологічного клімату тощо)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри

Продовження додатку Д

1	2
Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці управлінського персоналу
Моніторинг соціально-психологічної ситуації й організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їхньої відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі керування, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці й реалізації програм розвитку внутріорганізаційної комунікації

ДОДАТОК Е

Рекомендовані вимоги до посади й кваліфікації керівника служби внутрішнього кадрового аудиту

1. Демографічні вимоги:

- вік: до 55 років;
- стать: чоловічий/жіночий.

2. Вимоги до освіти:

- вища освіта, юридична або в сфері документаційного забезпечення управління;

- бажано додаткова освіта в сфері управління персоналом й/або інформаційних технологій.

3. Професійний досвід:

- досвід роботи в службі управління персоналом/кадровій службі компанії з розвинутою мережею філій від 3 років або аналогічний досвід роботи в консалтинговій або юридичній компанії;

- досвід постановки/реорганізації системи кадрового документообігу в компанії, досвід розробки й впровадження методології внутрішнього кадрового аудиту;

- досвід керівництва колективом.

4. Професійні знання, уміння й навички:

- відмінне знання трудового права й нормативних актів в області кадрового документообігу, документаційне забезпечення управління й захисту інформації;

- досвідчений користувач ПК;

- знання основних спеціалізованих кадрових програм.

5. Особисті якості:

- комунікабельність, уміння встановлювати особисті контакти;

- об'єктивність і цілеспрямованість;

- висока працездатність;

- відповідальність;

- уміння працювати з більшою кількістю інформації;

- уміння аргументовано відстоювати власну думку.

6. Права:

- проводити внутрішній аудит роботи кадрової служби і її регіональних підрозділів;
- запитувати від керівника й співробітників кадрової служби необхідну інформацію й документи;
- брати участь у перевірках;
- здійснювати контроль над виконанням необхідних коригувальних заходів і впровадженням рекомендацій, зроблених за підсумками перевірки;
- давати оцінку звітам, складеним внутрішніми аудиторами за результатами перевірок, і виносити рішення по апеляціях на дії внутрішніх аудиторів;
- брати участь у розробці нормативних документів, що регламентують діяльність служби внутрішнього кадрового аудиту;
- брати участь у вирішенні спірних і конфліктних ситуацій, що виникають у процесі функціонування компанії;
- вносити керівництву компанії пропозиції з поліпшення діяльності служби внутрішнього кадрового аудиту.

7. Обов'язки:

- здійснювати планування й організувати роботу служби внутрішнього кадрового аудиту;
- розробляти методику проведення внутрішніх аудиторських перевірок системи кадрового документообігу;
- формувати робочі групи для проведення перевірок;
- взаємодіяти з керівництвом підрозділів, що перевіряють.

8. Відповідальність:

- за виконання плану по внутрішньому кадровому аудиту;
- за організацію й проведення позапланових перевірок;
- за вірогідність й об'єктивність інформації, що міститься у звітах і рекомендаціях служби;
- за організацію перевірок за виконанням необхідних коригувальних заходів і впровадження рекомендацій, зроблених за підсумками аудиту.