

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління кадровим потенціалом на підприємстві

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Management of personnel potential at the enterprise

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____
групи гр. 6.0730-мо-з _____
спеціальності _____ 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ Г.В. Шемет _____

Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. _____ Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк _____

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шемет Галина Віталіївна

1. Тема роботи Управління кадровим потенціалом на підприємстві
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності
досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна
економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються
проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і
додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність
(3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-
рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом
підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та значення
управління кадровим забезпеченням на підприємстві; 1.2 Організаційні
фактори в управління кадровим потенціалом; 1.3 Взаємозв'язок між
управлінням кадровим потенціалом та ефективністю діяльності організації; 2
Розділ – Дослідження кадрового потенціалу групи Метінвест – складається з 3
підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика групи Метінвест;
2.2 Аналіз конкурентного ринку чорних металів; 2.3 Дослідження практики
управління кадровим потенціалом групи Метінвест; 3 Розділ – Основні
напрямки розвитку кадрового потенціалу групи Метінвест – складається з 2
підрозділів: 3.1 Міжнародний досвід щодо розвитку кадрового потенціалу в
промислових компаніях; 3.2 Впровадження HR – аналітики в управління

кадровим потенціалом групи компаній Метінвест.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ Г.В. Шемет
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління кадровим потенціалом на підприємстві»: 59 сторінок, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал групи Метінвест.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо його підвищення в компаніях групи Метінвест.

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

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що людський потенціал є визначальним чинником соціально-економічного розвитку суспільства, але ще більш важливу роль відіграє потенціал висококваліфікованих кадрів.. Сьогодні, налагоджена система управління кадровим потенціалом є конкурентною перевагою, тому підприємства мають приділяти все більшу увагу його підвищенню.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи кадрового потенціалу підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність Групи Метінвест, а також запропоновано заходи щодо\ підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом Групи Метінвест» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КАДРИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, КОНКУРЕНЦІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ABSTRACT

Qualification work: "Management of personnel potential at the enterprise": 59 pages, 11 figures. The list of links includes 35 titles.

The object of the study is the personnel potential of the Metinvest group.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of the management of the company's personnel potential and to develop practical recommendations for its improvement in the companies of the Metinvest group.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, graphic, balance sheet, method of analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that human potential is a determining factor in the social and economic development of society, but an even more important role is played by the potential of highly qualified personnel. Today, an established personnel potential management system is a competitive advantage, so enterprises should pay more and more attention to its increase

During the work, the theoretical foundations of the company's personnel potential were considered. On the basis of theoretical material, the activities of the Metinvest Group were analyzed, and measures were proposed to increase the efficiency of personnel management of the enterprise under study.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the Metinvest Group in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

PERSONNEL, PERSONNEL POTENTIAL, PERSONNEL POTENTIAL
MANAGEMENT, PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT,
COMPETITION, ENTERPRISE ACTIVITIES

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HRM – управління людськими ресурсами

ЕВІТДА (скор. від англ. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань

HR – кадрова аналітика

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та значення управління кадровим забезпеченням на підприємстві	11
1.2 Організаційні фактори в управління кадровим потенціалом	15
1.3 Взаємозв'язок між управлінням кадровим потенціалом та ефективністю діяльності організації	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ.....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика групи Метінвест	25
2.2 Аналіз конкурентного ринку чорних металів	30
2.3 Дослідження практики управління кадровим потенціалом групи Метінвест	33
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ.....	39
3.1 Міжнародний досвід щодо розвитку кадрового потенціалу в промислових компаніях	39
3.2 Впровадження HR – аналітики в управління кадровим потенціалом групи компаній Метінвест.....	45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що людський потенціал є визначальним чинником соціально-економічного розвитку суспільства, але ще більш важливу роль відіграє потенціал висококваліфікованих кадрів. Значні демографічні та соціальні проблеми через повномасштабне вторгнення росії в Україну негативно позначаються на процесах формування і розвитку кадрового потенціалу.

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нинішні воєнні умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу.

За рахунок збільшення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках, ускладнених умов роботи по виготовленню продукції, боротьба за лідерство на ринку переходить на інший рівень.

Управління людськими ресурсами (HRM) — це частина менеджменту, яка більше зосереджується на приділенні уваги потенціалам або активам у формі людських ресурсів, які функціонують як основний капітал у внутрішньому вдосконаленні бізнес-організацій.

Необхідно приділяти більше уваги різним потенціалам, які існують у людських ресурсах, і ними потрібно належним чином керувати, використовуючи більш оптимально великий потенціал, який існує, щоб його можна було краще розвивати для досягнення цілей компанії за допомогою управління кадровим потенціалом, щоб він міг створити позитивні зміни для співробітників.

Управління кадровим потенціалом планує якість людських ресурсів, щоб вони могли розвиватися в кращому напрямку. Це означає, що наявність роботи з персоналом допоможе комусь бути кваліфікованим і конкурентоспроможним для компанії.

Людські ресурси дуже важливі для компаній, оскільки людські ресурси визначають, чи буде компанія розвиватися чи ні.

Управління кодовим потенціалом — це зусилля компанії організувати або керувати своїми людськими ресурсами шляхом найму або прийняття співробітників, навчання та надання винагороди для працівників.

Управління розвитком кадрового потенціалу включає надання можливості кожному працівнику направляти свої особисті думки та ідеї. Тому що в компанії співробітники також роблять свій внесок у розвиток компанії або є рушійними силами компанії. Так що до ідей та пропозицій кожного працівника також потрібно прислухатися та враховувати.

Крім того надання нагород співробітникам має на меті мотивувати інших працівників ставати кращими. Це згодом стане для компанії великим внеском у розвиток компанії, а також проведення навчальних програм для співробітників.

Існує декілька типів навчання та розвитку кадрового потенціалу, які можна здійснити. Серед них – професійна підготовка, перепідготовка або перепідготовка, крос-функціональне навчання, командне навчання та навчання креативності. Управління людськими ресурсами (HRM) дуже потрібне підприємствам, оскільки воно може покращити компетенцію HR через підвищення знань і навичок працівників.

Управління персоналом включає наймання, відбір, розміщення, розвиток, винагороду (заробітну плату), утримання, оцінку, просування по службі

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення

системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати сутність та наукові підходи до управління кадровим потенціалом на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами;
- проаналізувати результати фінансово-господарської діяльності Групи «Метінвест»;
- визначити стан кадрового забезпечення та ефективність його використання на підприємстві;
- описати існуючу систему управління кадровим потенціалом;
- визначити напрямки вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є існуюча система управління кадровим потенціалом Групи Метінвест.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління кадровим забезпеченням на підприємстві

В останні роки світ став свідком сплеску глобалізації, коли економіки багатьох країн взаємопов'язуються для сприяння зовнішній торгівлі за допомогою технологічних досягнень і зв'язку. Цей підйом також підживив посилення конкуренції на національному та зовнішньому ринках, що ще більше заохотило організації наймати та утримувати талановитих працівників.

Компанії залежать від своїх працівників, щоб отримати перевагу на конкурентному ринку. Тому вони тісно пов'язані з ефективністю своїх людських ресурсів та управлінням ними.

Управління людськими ресурсами (HRM) включає такі завдання, як підготовка персоналу, управління людськими ресурсами, стратегічний підбір персоналу, навчання працівників, управління винагородами за зростання, ефективність, стосунки з працівниками, охорона здоров'я, задоволеність працівників, а також надання послуг працівникам. Він включає в себе політику та практику, спрямовані на підвищення ефективності організації, залучення працівників і якості роботи.

Наявність практик HRM позитивно покращить ПОКАЗНИКИ роботу фірми, таких як: доходи, вигоди, конкурентоспроможність і частка ринку

HRM діяльність є дедалі більше взаємопов'язані з успіхом компанії та неупередженим рівнем продуктивності. Системи HRM однакові на всіх підприємствах.

Промислові компанії прагнуть покращити та збагатити свою організаційну ефективність шляхом впровадження систем HRM, незважаючи на єдину національну культуру та ексклюзивні якості ринку робочої сили в конкретному регіоні.

Кожен регіон однаково отримує вигоду від економіки, або щоб спробувати максимізувати зростання, регіон має при вирішенні того, куди розподілити кошти або ресурси

Щоб створити стійку конкурентну перевагу, організації використовують унікальні та неповторні ресурси, але стверджують, що нові конкурентоспроможні моделі та методи можуть бути швидко сприйняті бізнес-організаціями, а також навичками працівників, заявляючи, що і те, і інше необхідно для успіху бізнесу .

теорії, де більше рішень полягають у тому, на чому зосередитися, це розуміння організаційних цілей, щось схоже на організаційну парадигму, термін у стратегічному менеджменті.

Довгострокові конкурентні переваги вважаються більш важливими, ніж зовнішні ринкові фактори та короточасна поведінка конкурентів. Концепція охоплює всі три аспекти: індивідуальний, організаційний і фінансовий, окрім матеріального.

Внесок організації в продуктивність співробітників не обов'язково максимізується, оскільки працівники не використовують повну потужність (генеруючи оптимальну продуктивність), переваги для своїх співробітників і не дозволяють компаніям залучати більше працівників, які мають більше досвіду, знань, навичок і можливостей для працівників.

Діяльність HRM впливає на весь процес винагороди та відбору, а також кадровий потенціал компанії, який пов'язаний із функціями управління стратегічним HRM. стратегічно, що вказує на те, що практики управління людськими ресурсами включають політику щодо тих, що мають важливе значення для цих основних сфер, таких як сприяння залученню робочої сили, оцінка, застосування знань і підготовка потенціалу, навчання працівників та утримання персоналу, а також управління питаннями адміністрування

Креативність, здатність адаптувати технологію, доступ до капіталу та існування великого масштабу є важливими рисами для сучасного висококонкурентного ринку.

Управління персоналом і людськими ресурсами мають вирішальне значення для загального успіху компанії та є одними з умов, які дозволяють їй реалізувати різноманітні переваги.

Успіх організації значною мірою залежить від того, наскільки добре компанія працює зі своїми методами управління персоналом, аніж це пов'язано з результатами, вибіркова практика найму позитивно впливає на ефективність організації.

Практика навчання, працюючи разом, позитивно пов'язана, і тому люди, які пройшли навчання, покращать роботу і забезпечать більші інвестиційні можливості для бізнесу.

Загальна компенсація та політика компенсації загалом прямо пропорційні продуктивності організації; винагороди, з іншого боку, у будь-якому випадку позитивні.

Працівники працюватимуть ефективніше, якщо їм будуть однаково платити та винагороджуватись, компанія переглянула свою політику оплати праці та стимулювання.

Задоволеність співробітників значно підвищується, коли до працівників добре ставляться і вони беруть участь у процесах управління персоналом.

Подібним чином ефективність і зростання співробітників, швидше за все, зростуть, якщо люди будуть займати високі посади в управлінні персоналом у компанії, а також створювати кадрову структуру, яка позитивно впливає на всі ці функції.

Крім того, фірми завойовують повагу в суспільстві, впроваджуючи практику управління персоналом, яка поєднує ці аспекти. Важливим фактором загальної ефективності компанії є ефективне управління людськими ресурсами. Ефективність працівників є чинником у практиці на робочому місці, який, як було показано, підтримує державні департаменти, а також державний департамент.

Їм також важливо розглядати багато змінних, пов'язаних із утриманням працівників, безпекою роботи, поточною адміністрацією, готовністю до роботи та якістю роботи, щоб визначити їх результативність.

Винагорода та навчання взаємопов'язані із загальним успіхом компанії в цілому.

Ефективне управління людськими ресурсами (а також навчання менеджменту та винагорода співробітників) і людськими ресурсами організації (сильно пов'язані із загальною продуктивністю організації).

Насправді позиція HRM полягає в тому, щоб відкривати, підтримувати, розвивати та надавати нові можливості новим працівникам, а також просувати, отримувати, розуміти та накопичувати, щоб купувати.

Кадри зазвичай вважаються найважливішим ресурсом в багатьох видах бізнесу. Вплив відділу кадрів на зростання організацій значне щодо ефективності, практика компанії щодо утримання та навчання своїх працівників є однією з конкурентних переваг, які роботодавці надають своїм людям, щоб працювати менеджерами та робітниками .

Відділ кадрів визначає політики та практики фірми та відділу, він також повинен відігравати важливу роль у розвитку та просуванні корпоративної культури.

Нові моделі для визначення успіху, які необхідні для розширення управління персоналом, включають аналіз, організаційну компетентність, оцінку ефективності та підходи до вимірювання обсягів роботи, що значно розширюються.

1.2. Організаційні фактори в управління кадровим потенціалом

Деякі з організаційних факторів, пов'язаних із проблемами, які менеджери з персоналу повинні брати до уваги, включають ефективність, процес безперервного навчання та просування по службі, а також кількість можливостей кар'єрного зростання для працівників.

Як і у випадку з кадровою діяльністю, працівники визначають конкуренцію як каталізатор вдосконалення, ці зміни вплинули на те, щоб змусити їх опанувати навички та принципи, які підтримують корпоративну стратегію.

Делегування HR-процедур лінійним керівникам, зростання співробітників, метод найму, який орієнтований на роботу, процедура оцінки ефективності, яка базується на посаді, і процедура підготовки кар'єри, яка орієнтована на результати, і система HR, яка інтегрована в загальну діяльність керівництва

Організаційне середовище не впливає на стратегічні практики управління людськими ресурсами, воно спрямоване на визначення їхнього впливу на ефективність організації, як-от стимули, навчання працівників та наймання (наймання), безпека робочих місць, децентралізація та самокеровані команди.

Виділяють два види заохочень: грошові, такі як бонуси, надбавки чи винагороди, або на додаток до цього, публічне визнання віддається тим, хто докладає зусиль, і винагороджує свої зусилля і маючи додатковий вихідний.

Якщо цілі системи винагороди узгоджуються з бажаннями працівників і допомагають співробітникам досягати їхніх цілей.

Стимули відіграють важливу роль в успіху організації, за винятком стимулів, і засоби захисту, а захист є критично важливим для всіх.

Численні бізнес-стратегії, орієнтовані на продуктивність винагороди, планування співробітників і оцінка продуктивності, а також безпека

управління забезпечили зростання продуктивності компанії по відношенню до інших.

Було багато компаній, які відчули переваги бонусів або винагород, причому останні виявилися набагато ефективнішою силою на робочому місці. Було доведено, що навчання працівників позитивно впливає на ефективність організації, а також на людину.

Навчання забезпечує підвищення загальної ефективності працівників, коли роботодавці та працівники можуть запропонувати найкраще, що вони можуть зробити, шляхом навчання один одного та отримання вигоди один від одного.

Навчання без відриву від виробництва підвищує ефективність, тоді як навчання на робочому місці не покращує продуктивність. Крім того, успішне навчання не тільки підвищує ефективність навичок і знань співробітників, але й допомагає підвищити задоволеність працівників, що є важливим для досягнення цілей організації.

Деякі компанії докладали значних зусиль, щоб забезпечити робочу силу на тривалий термін, тоді як інші застосували більш невимушені підходи, ставлячи короткострокові зусилля вище навчання та маючи на меті утримати працівників надовго.

Додатков е навчання дало працівнику краще розуміння роботи і підвищило його майстерність у виконанні завдання. Проведене навчання було спрямоване на те, щоб пов'язати потреби та навички ринку з очікуваннями ринку. Такі заходи, як переорієнтація, підготовка робочої сили, переосмислення для покращення добробуту працівників, формальне навчання, створення безпечнішого робочого місця та підвищення кваліфікації речі можуть бути набагато кориснішими.

Високовибірковий набір персоналу є перевагою для пошуку правильного кандидата, здатного впоратися з різноманітними вимогами до роботи, з необхідними здібностями та досвідом, які добре вписуються в контекст, гарантуючи, що вони мають необхідні здібності та необхідні якості

були вибрані, щоб зіткнутися з динамічною культурою та оточенням. Це простий факт, що компанія повинна наймати правильних людей для співробітників, які потім мали б найменше бажання піти на іншу роботу.

Ключову стратегію отримання прибутку, яку використовують HRM, можна просто описати як трудомісткий і дорогий процес найму. Залучення правильних співробітників дає змогу бізнесу використовувати більшу частину своїх ресурсів і позитивно впливає на загальну ефективність і мінімізує витрати на навчання та розвиток.

Одним із найкращих методів управління людськими ресурсами є використання лише невеликої групи співробітників на нових посадах. Крім того, цими та іншими такими ж важливими характеристиками є широкий діапазон вибору, коли справа доходить до вибору працівників, включаючи такі критерії відбору, як заробітна плата.

Вибірковий процес набору зосереджується на результатах, ефективності, а також прибутковості, підтримці керівництва та прагненні до більшої ефективності.

Довіра серед працівників пов'язана з безпекою роботи; чим більша безпека роботи, тим вище середовище довіри, що ще більше розвиває прихильність працівників до робочої сили організації.

По-перше, організація повинна повідомити співробітникам, що їхня робота є «безпечною», а потім працівники висловити свою впевненість щодо безпеки роботи. Це в кінцевому підсумку призводить до збільшення відданості співробітників досягненню кращої продуктивності, що, у свою чергу, має переваги для організації.

Баланс вигод і витрат відносно невідомий відповідно до теми безпеки роботи. Багато працівників організації скористалися конкурентною перевагою своєї безпеки роботи. Вважається, що безпека роботи обходиться фірмі дорожче, оскільки звільнення працівників потребує більше часу, зусиль і компенсації. Це також діє як захист від втрати роботи. Безпека роботи має

тенденцію дозволяти справжньому та професійному персоналу, відданому роботі, і це є великою перевагою для практики HRM для організацій.

З метою забезпечення скоординованої роботи кожен співробітник має бути зосереджений на одній місії та цілях. Потім вони повинні брати участь у спільному прийнятті рішень і активно брати участь у всіх ініціативах.

Самокеровані команди можуть мати величезний вплив на успіх організації в контексті того, що вони можуть виконувати роботу, а також виходити за рамки ролей і призначень.

По-перше, збільшення кількості молодших менеджерів може сприяти динаміці росту компанії. в результаті швидкого розширення промисловості будуть потрібні додаткові рівні управління.

Фірма має більше підприємств і клієнтів, а це означає, що процес прийняття рішень стає більш розподіленим, а керівники команд середнього рівня починають брати на себе більшу відповідальність за визначення напрямку.

Стратегії залучення працівників, такі як делегування та децентралізація, призводять як до зростання залученості, так і до ефективності, з підзвітністю працівників у прийнятті рішень.

Децентралізація прийняття рішень і підвищення рівня автономії для самокерованих команд є надзвичайно важливими діями для створення ефективної організації.

Ефективність організації може бути складною через різні стандарти, включаючи стабільність, прибутковість, задоволення групи та готовність мати справу зі змінами навколишнього середовища. Проте певним чином ефективність організації можна розрахувати за допомогою фінансових показників, які зазвичай вважалися концептуалізованими на папері, а не на практиці.

Управління кадровим потенціалом є найважливішим в організації, оскільки воно впливає на ефективність і дії співробітників. Процеси та

процедури управління людськими ресурсами мають вирішальне значення для успіху бізнесу.

Зростання організаційної плинності, недостатня ефективність, низька якість послуг і більше робоче навантаження на керівництво з меншою залученістю співробітників до своїх робочих місць відбуваються, коли працівники не віддані своїй роботі.

Співробітники HRM залишаються довше, ніж інші, і мають більшу відданість своїй компанії.

Менеджери здатні підвищити свою продуктивність, підвищити свій добробут, покращити свій добробут і захистити своє фінансове управління та стабільність.

Використовуючи структуру розширення та вдосконалення HRM, всі заходи з HRM позитивно впливають на доходи та розвиток усієї організації. Оцінка розширення бізнесу, стимули, підготовка та обмежений вибір заявників виявилися правильними, коли було передбачено, що всі вони діяли разом, щоб створити сприйняття майбутнього зростання ринку.

Фінансові стимули позитивно впливають як на дохід, так і на зростання компанії, тоді як фінансові стимули мають мінімальний вплив на чистий прибуток, а продажі слабо пов'язані із загальним зростанням.

1.3. Взаємозв'язок між управлінням кадровим потенціалом та ефективністю діяльності організації

Існує позитивний зв'язок між практикою HRM і ефективністю організації.

Навчання працівників, вибіркового найм і децентралізація мають значний зв'язок з ефективністю організації.

Два інструменти практики управління персоналом, а саме ІТ та навчання, мають прямий вплив на продуктивність організації. Заохочення

позитивно пов'язане з продуктивністю організації, але не пом'якшує зв'язок між ефективністю організації та практикою людських ресурсів.

Навчання має важливе значення для розвитку здібностей працівника. Співробітники, які мають великий досвід роботи, мають кращу продуктивність, оскільки завдяки значному досвіду роботи підвищується як компетенція, так і навички.

Ефективність організації залежить від продуктивності співробітника, оскільки кадровий капітал фірми відіграє важливу роль у розвитку та ефективності організації. Щоб підвищити продуктивність організації та співробітників, організаційні працівники проходять навчання.

Успіх фірми визначається відділом кадрів, безумовно, а не фізичними ресурсами, і дуже необхідним є збільшення інвестицій в навчання, щоб забезпечити кращі знання, характеристики та досвід, що стосуються співробітників, а не їхнє суперництво між ними.

Навчання розвиває здатність працівників сприяти оптимальній продуктивності організації. Таким чином, навчання співробітників позитивно впливає на роботу організації.

Можливим непрямым зв'язком між продуктивністю організації та вибірковою наймою може бути внутрішній зв'язок між працівниками та менеджерами, який підвищує правильну культуру для зростання продуктивності.

Передбачається, що вибіркоче наймання буде основною практикою, яка покращує продуктивність організації. Обмін інформацією, політика винагороди, інтенсивне навчання та децентралізація прийняття рішень були важливими факторами прогнозування всіх змінних ефективності. З іншого боку, вибіркоче практика найму позитивно впливає на продуктивність організації.

Ерудованість організаційного персоналу, що знижує гарантії роботи, призводить до того, що люди втрачають віру у своє майбутнє, що, як наслідок, впливає на продуктивність.

Чим більшу гарантію роботи отримує працівник, тим більша ймовірність того, що він зможе ефективно виконувати свої завдання, що відображається на загальній продуктивності організації.

Індивідуальна ефективність роботи працівників безпосередньо пов'язана з ефективністю організації. Таким чином, продуктивність пов'язана з продуктивністю в організації, і їхній внесок буде неефективним і меншим, якщо вони відчують зниження безпеки роботи в фірмі. Виходячи з цього, можна стверджувати, що компанії повинні передбачити спосіб балансування між безпекою праці працівників і продуктивністю організації, оскільки безпека праці працівників є основним визначальним фактором ефективності організації в багатоклітинному середовищі.

У децентралізованому процесі прийняття рішень співробітники намагаються підвищити ефективність і ефективність своєї роботи, децентралізовані права прийняття рішень мають сильний вплив на ефективність організації. Організації змінюють свою структуру прийняття рішень з централізованої на децентралізовану, щоб можна було побачити ефект продуктивності.

Зазвичай децентралізоване прийняття рішень – це метод, при якому залучення співробітників є більшим, і це може відбуватися на великому чи малому середньому рівні фірми.

Децентралізоване прийняття рішень також надає можливість знизити рівень надання співробітниками своїх рекомендацій і пропозицій, чого уникають. Іноді завдяки децентралізованому прийняттю рішень співробітники нижчого рівня отримують величезні прибутки, які від них не очікуються, але це відбувається лише через делегування повноважень і надання повноважень працівникам для прийняття рішень.

Якщо повноваження приймати рішення надано працівникам, які працюють в організації, тоді ефективність організації та працівник будуть високою якістю, продажами та продуктивністю.

Взаємозв'язок між практикою управління людськими ресурсами та ефективністю організації оцінювався по-різному різними дослідниками та дослідженнями.

Управління кадровим потенціалом впливає на навички, здібності, ставлення, поведінку та знання працівників і, отже, може впливати на ефективність організації. Узгодження управління кадровим потенціалом зі стратегією організації та узгодження різних практик управління кадровим потенціалом, таких як навчання, оцінка та можливості кар'єрного зростання всередині компанії, вважаються важливими факторами у визначенні зв'язку між ефективністю організації та управлінням людськими ресурсами.

Коли управління кадровим потенціалом всередині компанії налагоджено належним чином, працівники знають, чого від них очікують, і тому можуть працювати однаково та мати однакові очікування щодо поведінки та роботи.

В організаційному контексті продуктивність – це не лише широке поняття, яке використовувалося як синонім ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності та результативності.

В основі системи підвищення ефективності роботи лежить організація, яка сприяє залученню некерівних працівників до прийняття суттєвих рішень.

Система роботи з більшою ефективністю потребує підтримки кадрових практик, які розвивають навички працівників і пропонують працівникам бонуси за використання їхніх навичок і участь у прийнятті рішень.

Можливість залучення, стимули та навички, сприяли продуктивності в кількох галузях як елементи високоефективної системи роботи.

Тому ефективність організації та/або продуктивність праці взаємопов'язана з різними характеристиками систем управління людськими ресурсами, такими як відбір і набір персоналу, оцінка ефективності, програми навчання, інноваційні практики, пільги та винагороди.

Ті організації, які пояснюються використанням вищезазначених практик, перевершують негнучкі стратегії людських ресурсів у аналогічному секторі економіки.

Ефективність організації залежить від ефективної інтеграції практик управління людськими ресурсами та того, як ці практики поєднуються разом, які характеристики мають.

Коли практики управління людськими ресурсами інтегруються в різноманітних формах, вплив на ефективність організації є набагато більшим, ніж коли практики описуються окремо. Стратегічний зв'язок між різноманітними практиками управління людськими ресурсами та результативністю включає не стільки окремі дії, скільки внутрішньо послідовні та взаємопов'язані практики, відомі як групи.

Групи людських ресурсів охоплюють вищий і ширший рівень впливу, ніж ті, що охоплюються шляхом зосередження уваги на індивідуальній політиці, і підходять для вивчення впливу на рівні фірми.

Зростання продуктивності праці пов'язане з використанням кількох окремих практик, таких як ті, що пов'язані з когнітивними навичками та заохочувальною оплатою або навчанням.

Практика людських ресурсів із високим рівнем відданості, визнана рушійною силою продуктивності, включає навчання та відбір, які акцентують увагу на людських і ціннісних стосунках, винагороду та просування по службі на основі поведінки, заробітну плату, яка встановлюється вище ринкового рівня, і системи умовної оплати праці серед іншого.

Результативність є впливом різних заходів управління людськими ресурсами. Більш продуктивне управління кадровим потенціалом призводить до більш продуктивних працівників і кращої продуктивності в організації. Однак деякі результати управління людськими ресурсами є посередницьким механізмом, за допомогою якого практикується управління людськими ресурсами, опосередковано впливає на ефективність організації.

Децентралізоване прийняття рішень також надає можливість знизити рівень надання співробітниками своїх рекомендацій і пропозицій, чого уникають. Іноді завдяки децентралізованому прийняттю рішень співробітники нижчого рівня отримують величезні прибутки, які від них не очікуються, але це відбувається лише через делегування повноважень і надання повноважень працівникам для прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

2.1. Організаційно-економічна характеристика групи Метінвест

Метінвест зробив значний внесок в економіку країни та спрямував ресурси на оборону від російської агресії у 2022 році, залишаючись вагомим гравцем стратегічної для України галузі. Хоча обсяги виробництва з очевидних причин були нижчими за довоєнний рівень, Група показала стійкі фінансові результати. Цьому сприяв запас міцності, накопичений у попередні роки. Незважаючи на проблеми в логістиці, завдяки гнучкій бізнес-моделі Групи та досвідченій команді вдалося адаптувати комерційні потоки, а підприємства Метінвесту поза межами України розпочали самостійну діяльність.

Водночас Група дотримувалася виваженого підходу до управління борговим портфелем, спрямованого на зменшення заборгованості, вирівнювання графіку погашення та підтримання міцного балансу. У 2022 році Група продовжила виконувати свої боргові зобов'язання, що є важливим для збереження довірчих відносин із світовим інвестиційним співтовариством та іншими зацікавленими сторонами. Це матиме вирішальне значення для допомоги у фінансуванні післявоєнної відбудови України

Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі аспекти діяльності Метінвесту. У 2022 році Група пріоритезувала заходи щодо безпеки та підтримки ланцюгів виробництва і постачання у відповідності до вимог війни і розробку заходів щодо планування повоєнної відбудови економіки України.

Війна значно вплинула на всі показники діяльності Групи: операційні, фінансові результати та ініціативи зі сталого розвитку. Протягом 2022 року гнучка диверсифікація бізнес-моделі Метінвесту сприяла адаптації ланцюга

поставок та товарного портфелі, реорганізації всіх існуючих логістичних потоків.

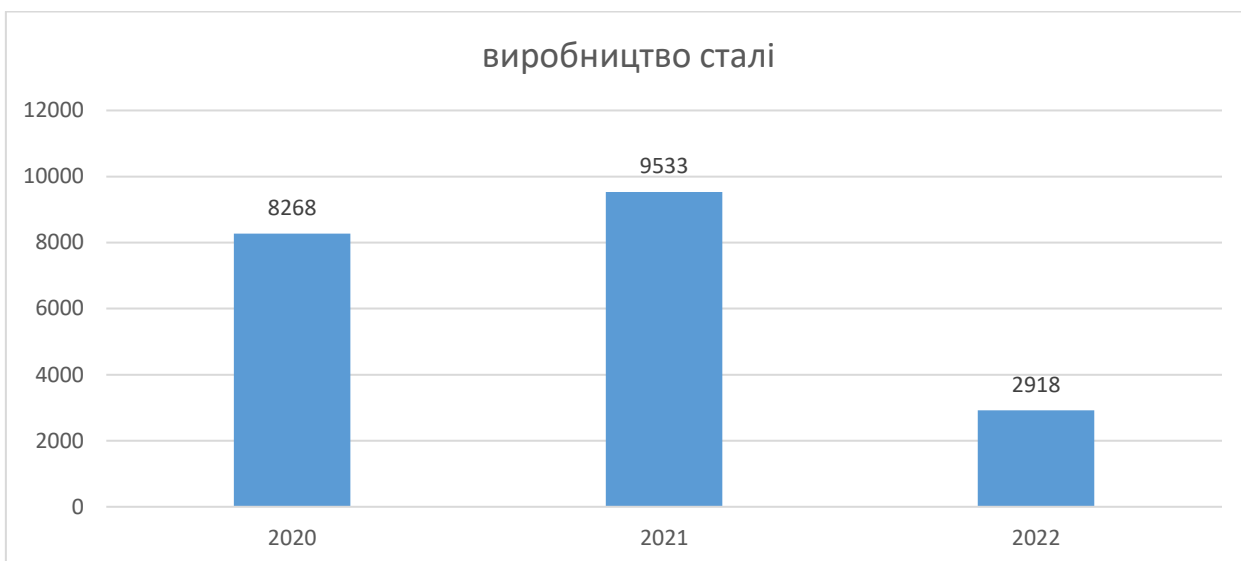


Рисунок 2.1. – Виробництво сталі Метінвест за 2020-2022 р.р.

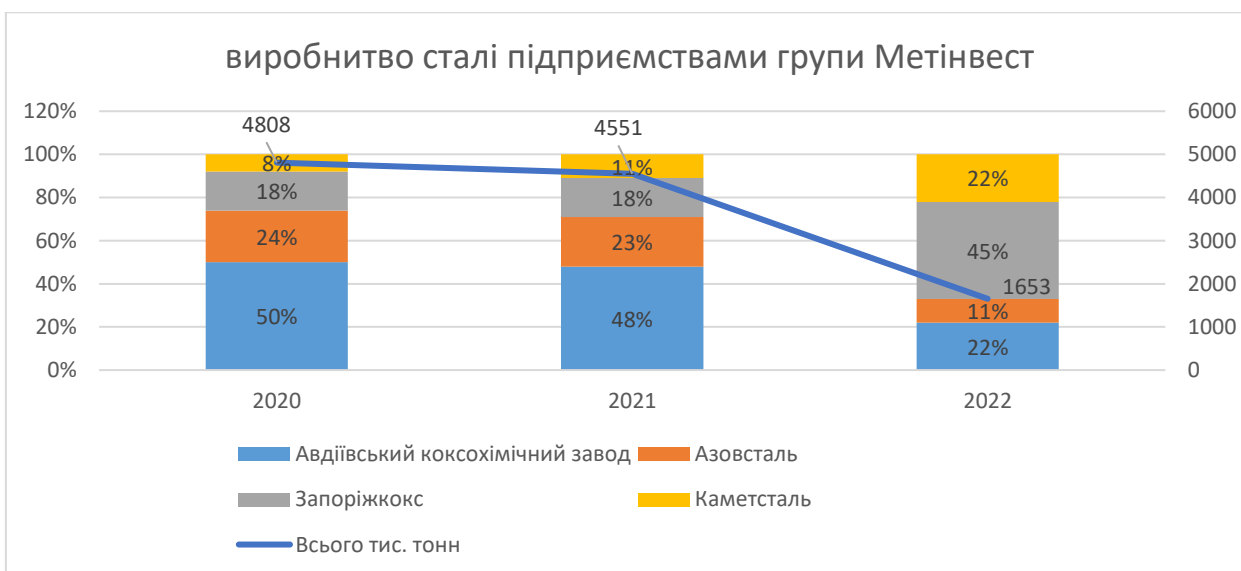


Рисунок 2.1. – Виробництво сталі в розрізі компаній групи Метінвест за 2020-2022 р.р.

Війна позбавила Групу деяких ключових підприємств Метінвесту, які опинилися на окупованих територіях.

Експортна логістика та ланцюги постачання були зруйновані та потребували адаптації до нових умов, що вплинуло на операційні показники.

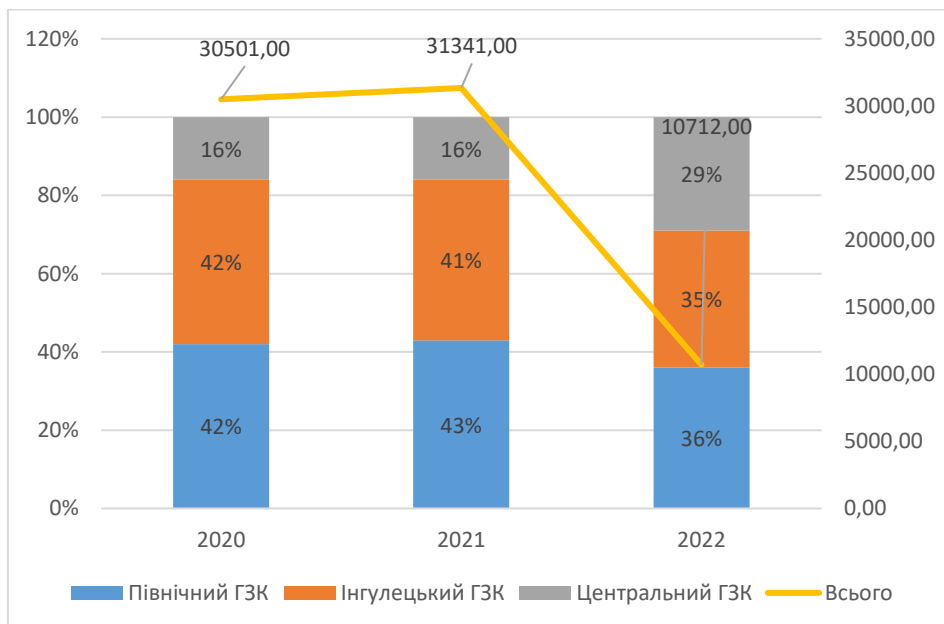


Рисунок 2.3. - Виробництво залізорудного концентрату Метінвест за 2020-2022 р.р.

З даних рисунку 2.3. можна зробити висновки, що тільки Центральний ГЗК зміг збільшити свої обсяги виробництва залізорудного концентрату на тлі їх загального скорочення.

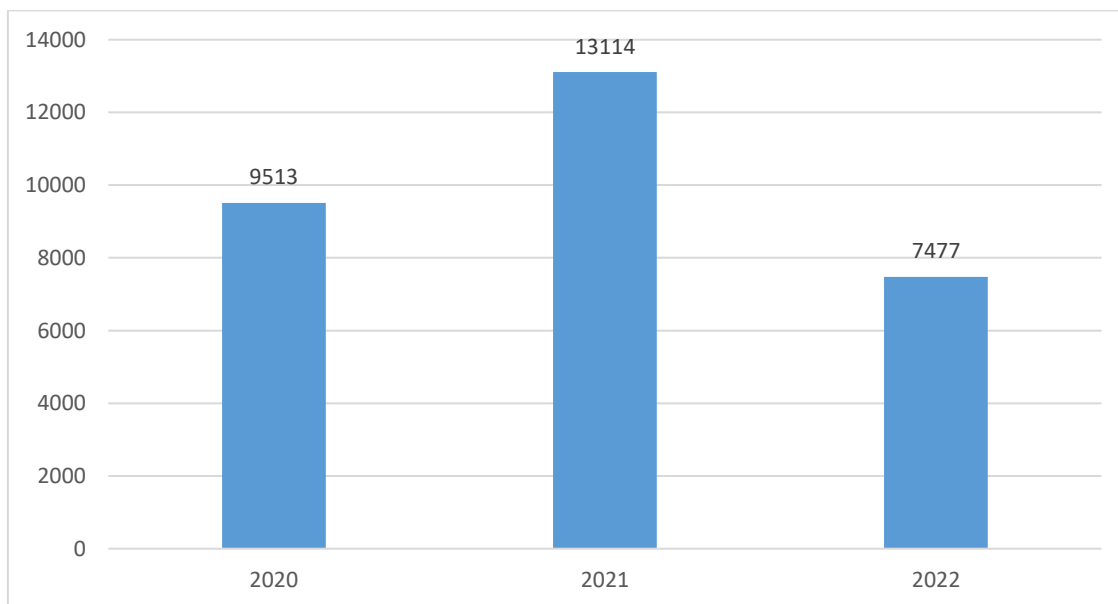


Рисунок 2.4. – Показники операційних витрат Метінвест за 2020-2022 р.р.

У 2022 році, як видно з рисунку 2.4, чисті операційні витрати (за винятком статей, показаних окремо) зменшилися на 43% проти минулого року – до US\$7 477 млн через низку факторів. Зокрема, вартість товарів і послуг для перепродажу скоротилася на US\$2 907 млн через менші обсяги закупівлі на тлі війни в Україні.

Сировині витрати скоротилися на US\$968 млн через зменшення споживання маріупольськими металургійними підприємствами після того, як вони зупинили виробництво. Це частково було компенсовано за рахунок зростання цін на вугілля та закупівлею слябів для перекатних заводів в Італії та Великій Британії.

Послаблення курсу гривні щодо долара США призвело до скорочення витрат на US\$532 млн. Витрати на енерговитрати скоротилися на US\$542 млн через зменшення споживання електроенергії.

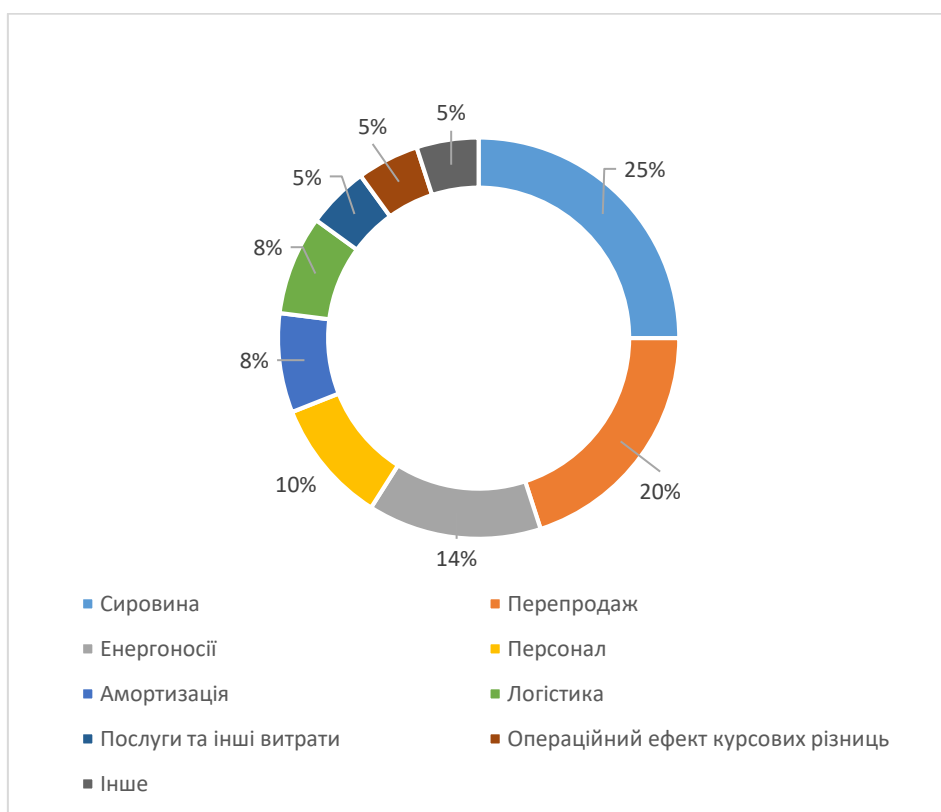


Рисунок 2.5. – Структура операційних витрат Метінвест за 2020-2023 р.р.

Розглядаючи структуру операційних витрат, що наведена на рисунку 2.5 можна зробити висновок, що найбільшу частку в статті витрат займає

сировина -25%, перепродаж -29% та енергоносії – 14%, оплата праці персоналу -10%.

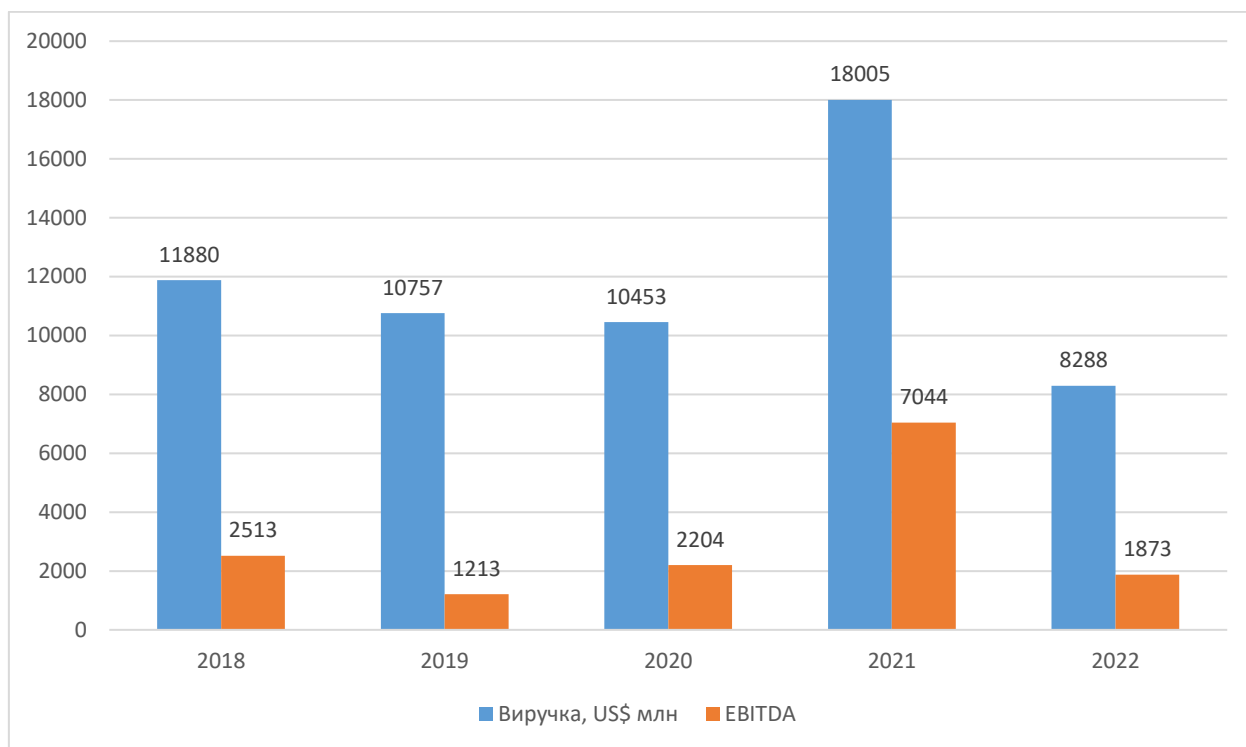


Рисунок 2.6. – Динаміка виручки та ЕБІТДА Метінвест за 2018-2022 р.р.

Розглядаючи динаміку показників виручки, що наведена на рисунку 2.6 можна зробити висновок, що

У 2022 році скоригований показник ЕБІТДА Метінвесту становив US\$1 873 млн, що на 73% менше, ніж торік. Показник ЕБІТДА Гірничодобувного сегмента зменшився на 63% проти минулого року, до US\$1 547 млн, а показник ЕБІТДА Металургійного сегмента – на 92%, до US\$267 млн. Водночас корпоративні накладні витрати скоротилися на 55%, а елімінації становили US\$162 млн проти від’ємного значення в розмірі US\$201 млн у 2021 році.

2.2. Аналіз конкурентного ринку чорних металів

У 2022 році світове виробництво сталі скоротилося на 3,9% проти минулого року, до 1 885 млн тонн, а видиме споживання готової сталевих продукції – на 4,0%, до 1 768 млн тонн. Це зниження свідчить про складний рік для світової металургії.

Загальна макроекономічна ситуація спричинила зниження попиту на сталеву продукцію, оскільки стабільно висока інфляція на світових ринках призвела до підвищення відсоткових ставок у провідних економіках і скорочення витрат. У той час як пандемія коронавірусу продовжувала негативно впливати на ринки, розв'язання росією повномасштабної війни в європейській країні додало глобальної волатильності.

Події в Україні призвели до змін попиту та пропозиції сталі й сировини за межами країн, що воюють, а також вплинули на світові енергетичні ринки. У відповідь на вторгнення кілька країн, включно з країнами ЄС, запровадили індивідуальні, торговельні, транспортні та фінансові санкції, які вплинули на постачання чавуну та сталі з росії.

Проте пакети санкцій ЄС, що були введені протягом 2022 року, зберегли квоти на поставки певних сталевих напівфабрикатів, а дозволений імпорт слябів наблизився до попереднього рівня

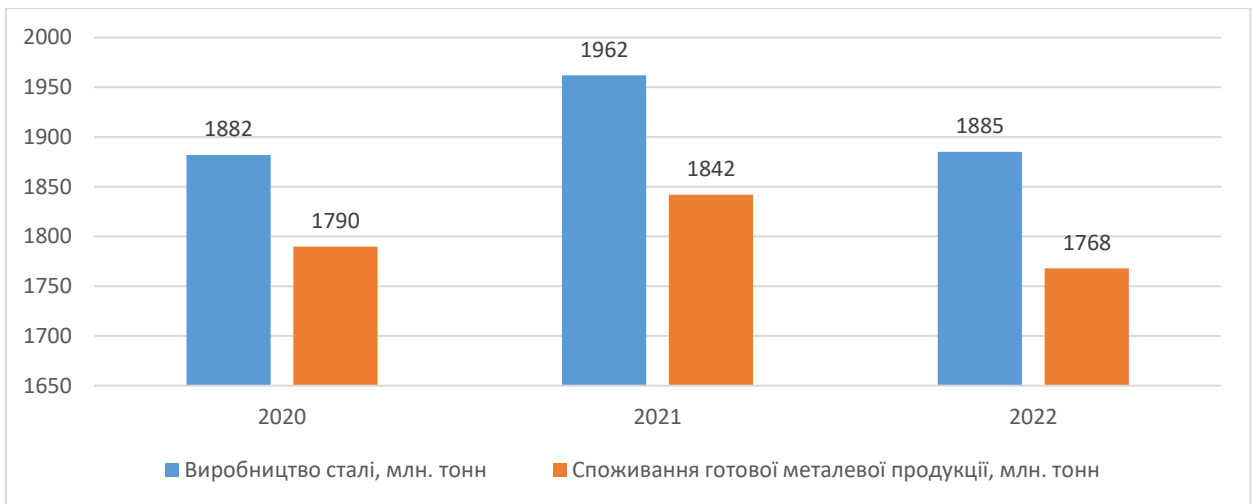


Рисунок 2. 7 - Світове виробництво та споживання сталі за 2020 -2023 р.р.

У 2022 році світове виробництво сталі скоротилося на 3,9% проти минулого року, до 1 885 млн тонн, а видиме споживання готової сталеві продукції – на 4,0%, до 1 768 млн тонн. Це зниження свідчить про складний рік для світової металургії. Загальна макроекономічна ситуація спричинила зниження попиту на сталеву продукцію, оскільки стабільно висока інфляція на світових ринках призвела до підвищення відсоткових ставок у провідних економіках і скорочення витрат. У той час як пандемія

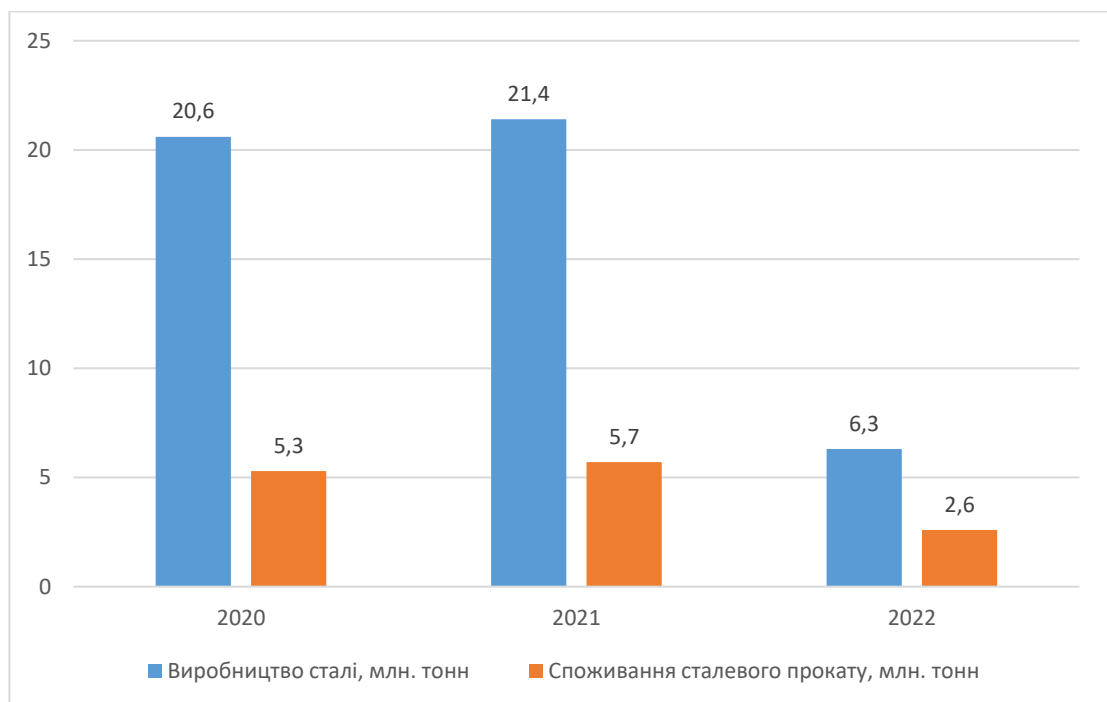


Рисунок 2. 8- Металургійна промисловість в Україні за 2020 -2023 р.р.

атаки на цивільну інфраструктуру в IV кварталі 2022 року призвели до дефіциту електроенергії, що значно вплинуло на металургійну галузь. Так, середньодобове виробництво чавуну, сталі та прокату впало майже на дві третини.

Виробництво сталі в країні скоротилося на 70,7% до 6,3 млн тонн. Метінвест знизив виробництво сталі на 69,4% – до 2,9 млн тонн.

При цьому споживання сталі в країні (без урахування трубної продукції) скоротилося на 54,9% – до 2,6 млн тонн. Цей показник найнижчий за всю історію України.

Значно скоротився видобуток залізної руди на тлі логістичних обмежень у 2022 році, скорочення попиту та зростання собівартості продукції. Що обумовило зниження обсягів виробництва товарної залізородної продукції на 62,1% – до 29,9 млн тонн.

В порівнянні з 2021 роком скоротилось виробництво залізородного концентрату на 65,8% – до 10,7 млн тонн. В 2022 році українські видобувні компанії зменшили обсяги експортованої залізородної продукції на 52,2% – до 21,1 млн тонн. Основними імпортерами залізородної продукції були країни Європейського Союзу, витіснивши Китай.

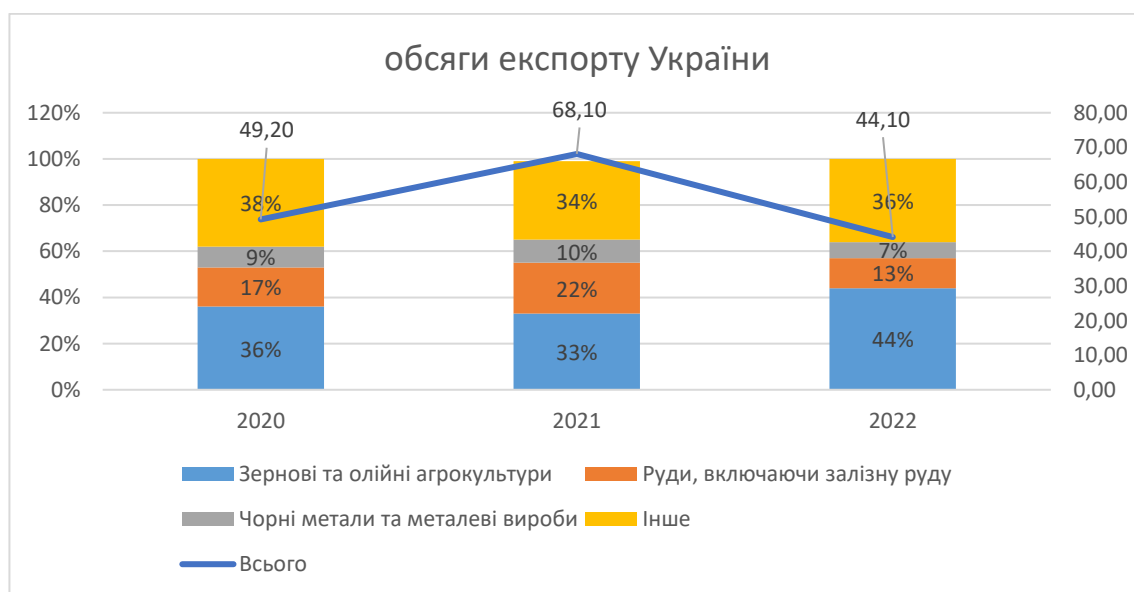


Рисунок 2.9. – Структура експорту України за за 2020 -2023 р.р.

Експорт товарів скоротився на 42,4%, валові інвестиції – на 34,3%, споживчі витрати домогосподарств – на 26,7%, а імпорт – на 18,5%. Водночас витрати сектору державного управління збільшилися на 18,0% через зростання витрат на оборону та безпеку. У структурі ВВП України зменшилася більшість виробничих складових, зокрема будівництво – на 67,6%³, транспорт та зберігання – на 44,3%³, промисловість – на 43,1%³, гірничодобувна промисловість – на 32,2%³, оптова і роздрібна торгівля – на 30,9%³, сільське господарство – на 28,4%³. Водночас витрати на державне управління зросли на 35,4%³ через війну.

2.3. Дослідження практики управління кадровим потенціалом групи Метінвест

Повномасштабна війна в Україні спричинила потребу у впровадженні управлінських та функціональних змін всередині Групи. відбулися призначення директорів на рівні підприємств Групи. Такі рішення мають важливе значення для збереження операційної гнучкості та адаптації нашого управлінського фронту до нової реальності.

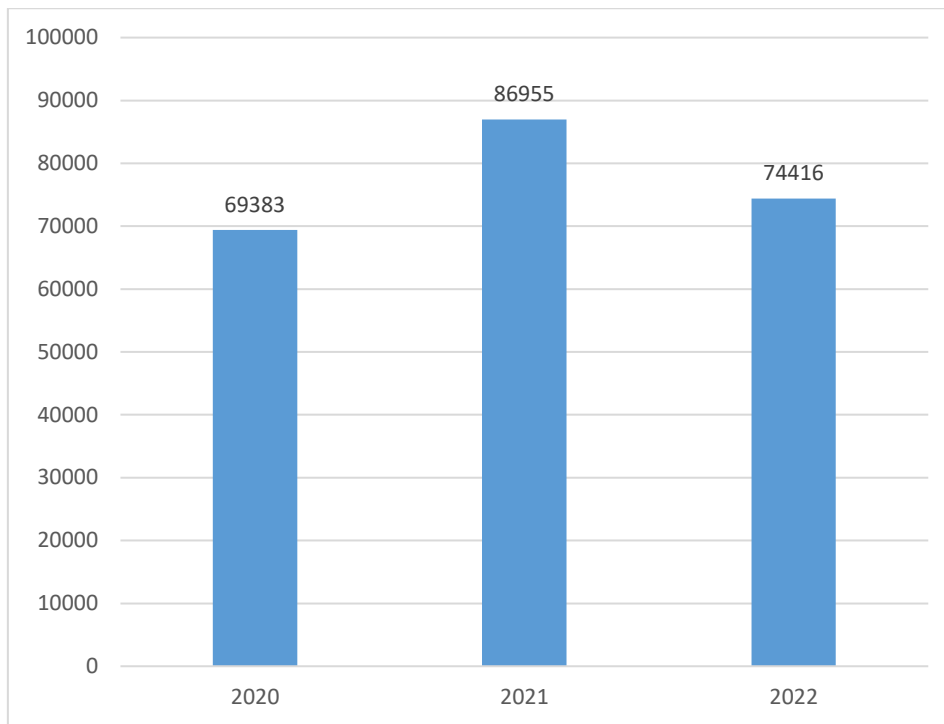


Рисунок 2.10 – Чисельність співробітників групи Метінвест за 2020 -2023 р.р.

Повномасштабна війна в Україні обумовила значні зміни в пріоритетах кадрової політики Метінвест, але загальний підхід до управління кадрами незмінився.

Він заснований на найкращих світових практиках: на стандартах Товариства з управління людськими ресурсами. Очолює корпоративне управління Групи Комітет із призначень і компенсацій Наглядової Ради, що забезпечує контроль всіх напрямків управління співробітникам: звільнення та призначення на керівні посади, існуючу в групі систему мотивації, проведення процедури оцінки та винагороди за отримані результати, а також планування забезпечення та розвитку наступництва.

Дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом керує існуючими трудовими відносинами в компанії, оплатою праці, розвитком існуючої системою професійного розвитку та корпоративної культури.

Стратегія управління кадровим потенціалом групи Метінвесту направлена на збереження існуючої привабливості Метінвест як роботодавця,

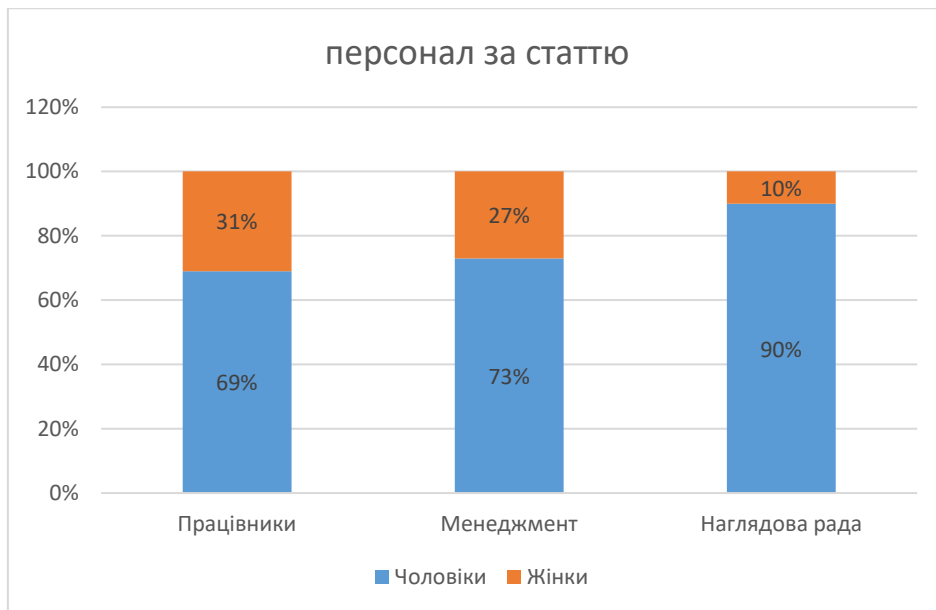
укомплектування штату висококваліфікованим персоналом, підвищення його ефективної роботи та якості внутрішніх HR-послуг для співробітників.

На початку 2022 року Метінвест затвердив Політику управління персоналом, спрямовану на створення сприятливого робочого середовища.

Серед основних акцентів документа – недопущення дискримінації та рівні можливості відповідно до Міжнародного білля про права людини, Керівних принципів ООН із питань бізнесу та прав людини й Декларації Міжнародної організації праці (МОП) про основоположні принципи та права у сфері праці. Іншими важливими аспектами є робочий час і час відпочинку, заборона дитячої та примусової праці, свобода об'єднання працівників і право на колективні переговори. Метінвест пропонує комплексну підтримку у сфері управління персоналом через загальний центр обслуговування працівників (HR ЗЦО).

Метінвест Бізнес Сервіс забезпечує організаційне планування, кадрове адміністрування, навчання персоналу, процедури оцінювання, винагорода та пільги.

HR ЗЦО став життєво забезпечуєчим підрозділом щодо стабільності процесів безперервності в роботі та регулярних виплати зарплати персоналу.



Рискнок 2.11 – Поділ співробітників групи Метівест за статевою ознакою за 2020 -2023 р.р.

Металургійна та гірничодобувна промисловості характеризуються важкою фізичною працею, питома вага чоловіків у складі робітників як правило вища, ніж жінок.

на кінець 2022 року питома вага жінок у загальній чисельності персоналу - 31% (на 1 % менше проти попереднього року), у менеджменті – 27% (на 2 % більше проти 2021 року), а в Наглядовій Раді – 10% (без змін проти попереднього року).

Війна в Україні значно вплинула на працівників Метінвесту. На кінець 2022 року було відомо про 313 загиблих співробітників і 191 членів їхніх сімей, 488 співробітників дістали поранення і 100 членів їхніх родин.

На кінець 2022 року чисельність персоналу Групи скоротилася на 14% – до 74 416 осіб це пов’язано з відтоком працівників підприємств у Маріуполі та Авдіївці. З червня 2022 року Метінвест призупинив трудові відносини з 24 239 співробітниками через війну в Україні. Проте ці працівники були враховані в показнику загальної чисельності. Кількість працівників Запоріжсталі та Південного ГЗК скоротилася до 9 947 та до 5 921 особи.

Не дивлячись на значні зміни пріоритетів кадрової політики Metinvestу через повномасштабну війну в Україні, його загальний підхід до управління персоналом залишається незмінним.

На чолі структури корпоративного управління Групи стоїть Комітет із призначень і компенсацій Наглядової Ради, який контролює всі напрями управління персоналом, такі як звільнення та призначення на керівні посади, системи мотивації, оцінювання та винагороди, а також планування наступництва.

Дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом опікується трудовими відносинами, оплатою праці, системою професійного розвитку та корпоративною культурою. Стратегія управління персоналом Metinvestу спрямована на посилення привабливості Групи як роботодавця, забезпечення кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності роботи персоналу та поліпшення якості внутрішніх HR-послуг для співробітників

Metinvest пропонує комплексну підтримку у сфері управління персоналом через загальний центр обслуговування працівників (HR ЗЦО). Під управлінням Metinvest Бізнес Сервісу він охоплює близько 130 процесів, таких як організаційне планування, кадрове адміністрування, навчання персоналу, процедури оцінювання, винагорода та пільги.

Центри кар'єри Metinvest у 2022 році разом з партнерами доголи з працевлаштуванням більше ніж 1 300 внутрішньо переміщених робітників, надали можливість скористатися програмами перепідготовки, які сприяли отриманню можливості їх працевлаштування та забезпечити розвиток кадрового потенціалу.

У 2022 році Група Metinvest підтримувала співробітників, які виїжджали із зони бойових дій у Маріуполі, зберігаючи за ними дві третини заробітної плати за умови реєстрації в Центрах кар'єри Metinvest. Середньомісячна заробітна плата в Групі протягом звітного періоду становила US\$801, що на 20% менше, ніж у попередньому році, насамперед через девальвацію української гривні, втрату операційного контролю над активами

в Маріуполі та зниження рівня використання виробничих потужностей на інших підприємствах

На сьогодні деякі підприємства Групи Метінвест мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме відсутність балансу на вітчизняному ринку праці через повномасштабне вторгнення росії в Україну; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників.

В рамках існуючої Системи навчання та розвитку Групи було створено Корпоративний університет, навчальні центри на базі підприємств і приватний гірничометалургійний університет Метінвест Політехніка.

В 2022 році компанія Метінвест сфокусувала на підтримці виробничої ефективності та утримання переведеного персоналу.

Освітні програми Метінвесту у 2022 році включали: перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників; охорону праці, техніку безпеки та промислову безпеку; першу медичну допомогу; підвищення кваліфікації керівного складу і співробітників (у Метінвест Політехніці); менторство для виробничого персоналу; вивчення української мови; програмне забезпечення та управлінські навички для працівників сервісних підприємств.

В 2022 році Метінвест витратив на розвиток свого персоналу приблизно US\$1 млн, що на 79% менше ніж у 2021 році.

26 262 співробітників відвідали 57 986 внутрішніх тренінгів. На одного співробітника Групи в середньому припало 34 години навчання.

Для професійного розвитку працівників на Метінвест Промсервісі, Каметсталі й Криворізькому ремонтно-механічному заводі створили навчальні центри, відкрили центри тестування для перепідготовки працівників підприємств, що постраждали від бойових дій. Вони забезпечили отримання співробітниками професійної кваліфікації через оцінювання їхніх навичок відповідно до професійних стандартів. Більше 500 працівників пройшли це тестування.

За спільною програмою Метінвест Політехніки та Корпоративного університету 220 співробітників пройшли курси підвищення кваліфікації. Курси включали: охорону праці, управління ризиками, сучасні технології виробництва сталі та видобутку корисних копалин, а також бізнес-орієнтовані курси з української мови.

1 070 студентів із 29 навчальних закладів простежувалися в Метінвест, 194 з яких були працевлаштовані. Для 510 випускників Метінвест став першим робочим місцем.

Метінвест удосконалює професійні стандарти для модернізації систем навчання на підприємствах і в навчальних закладах шляхом приведення їх у відповідність до виробничих потреб сучасної гірничо-металургійної промисловості.

у 2021 році в Метінвест Політехніці для сотень студентів у 2022 році перейшло в онлайн-формат. Для співробітників групи та їхніх дітей навчання в університеті безкоштовне.

В 2022 році університет не лише продовжив підготовку, а й відновив навчальні курси за сімома напрямками для працівників Групи, які прагнули підвищити свою кваліфікацію.

Найбільшою популярністю серед першокурсників користуються програми з металургії, комп'ютерних наук, автоматизації й комп'ютерно інтегрованих технологій та охорони праці.

Концентрація на міжнародних досягненнях та сучасних практиках у металургійній промисловості та адаптаційному управлінні забезпечує підготовці співробітників нового покоління для гірничо-металургійного кластеру.

442 чоловіки вступило в університеті у 2022 році, з яких 195 на бакалаврат і 247 в магістратуру. Працівники Групи Метінвест – 62% першокурсників 2022 року, а 12% – їхні діти.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

3.1 Міжнародний досвід щодо розвитку кадрового потенціалу в промислових компаніях

Сучасний погляд вчених і практиків на кар'єру людини в професійній сфері демонструє пильну увагу та зацікавленість, оскільки від формування та розвитку особистості залежить реалізація можливих професійних досягнень як працівника, так і організації та суспільства в цілому.

Формування та розвиток кар'єри можна пов'язати з життєвими перспективами та успіхами у професійному розвитку та використовувати в процесі управління персоналом як інструмент розкриття людського потенціалу.

Професійне зростання – це перевага в трудовій діяльності людини професійного спрямування, роботи переважно в одній професійній галузі, досягнення та визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитет у конкретному виді професійної діяльності.

Часто професійне зростання є передумовою зростання кар'єрними сходами. Зростання посади відображає зміну насамперед офіційного статусу людини, її соціальної ролі, ступеня та обсягу службових повноважень в організації [18].

Основою конкурентних переваг є особистісні та професійні компетенції працівника, його активність у суспільному житті (робота, сім'я, сфера дозвілля).

Професійна кар'єра – це складний соціально-економічний процес безперервного оновлення кількісних і якісних характеристик компетенції працівника, що проявляється як професійний розвиток працівника.

Професійний розвиток - це розвиток особистість у процесі вибору професії, професійної освіти та навчання, а також продуктивного виконання професійної діяльності. По суті, це продуктивний процес розвитку та саморозвитку особистості, оволодіння професійно спрямованою діяльністю, визначення свого місця у світі професій, розкриття себе в професії та реалізації своїх можливостей у досягненні висот професіоналізму.

Виділяють дві моделі професійного розвитку: адаптивну та професійну. При адаптивній моделі професійного розвитку в самосвідомості людини домінує тенденція до підпорядкування професійної кар'єри зовнішнім обставинам у вигляді виконання інструкцій, алгоритмів вирішення професійних завдань, правил, норм.

Адаптивна модель відображає становлення працівника до носія певних професійних знань, умінь і досвіду. Модель професійного розвитку характеризується здатністю індивіда вийти за межі усталеної практики, перетворити свою діяльність на предмет практичного перетворення і тим самим подолати межі своїх професійних можливостей. Ця модель характеризує професіонала, який володіє професійною діяльністю в цілому, здатний до самопроекування та вдосконалення [22].

Співробітник може будувати професійну кар'єру, працюючи як в одній організації, так і в різних організаціях. Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні етапи розвитку: —навчання; —влаштування на роботу; —професійне зростання; —підтримка індивідуальних професійних здібностей; —Вихід на пенсію.

Конкретний працівник може пройти ці етапи послідовно в різних організаціях. Крім професійної кар'єри, існує внутрішньоорганізаційна кар'єра, яка охоплює послідовну зміну етапів розвитку співробітника в одній організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках: вертикальному, горизонтальному, доцентровому.

Саме поняття кар'єри часто пов'язують з її вертикальним напрямком, оскільки саме воно передбачає сходження на більш високий рівень структурної ієрархії.

При горизонтальному напрямку розвитку кар'єри перехід здійснюється або в іншу функціональну сферу діяльності, або для виконання певної службової ролі на рівні, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Горизонтальна кар'єра також включає розширення або ускладнення завдань на попередньому рівні.

Найменш очевидним, але в багатьох випадках дуже привабливим для співробітників є доцентровий напрям розвитку кар'єри, що означає рух до ядра, лідерства організації. Це виражається в довірчих відносинах, наданні неформальної інформації, виконанні окремих важливих доручень керівництва, запрошенні співробітника на раніше недоступні зустрічі, зустрічі як офіційного, так і неформального характеру і т. д.

Службово-професійне просування – це запропонована самою організацією послідовність різних рівнів (посад, робіт, позицій у колективі), які потенційно може пройти працівник [19]. Останнє обмежується просуванням по службі в межах даної професії.

Також можна розглядати види кар'єри за змістом змін, що відбуваються у професійній діяльності людини:

владний - визначається формальним збільшенням влади співробітника в організації шляхом просування по кар'єрних сходах або придбання неформального авторитету в колективі організації;

–професійний - являє собою професійний розвиток і просування працівника в межах підвищення рівня його кваліфікації відповідно до характеристик професійного стандарту;

–статус - означає підвищення статусу працівника в організації у зв'язку з переміщенням на більш високу посаду в організаційній ієрархії або набуттям неформального авторитету працівника в колективі організації;

—Грошовий - виражається в підвищенні заробітної плати, розширенні переліку пільг, соціальних і заохочувальних виплат.

Кар'єра - це суб'єктивно усвідомлені судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення від роботи. Це поступове просування по кар'єрних сходах, зміна навичок, умінь, кваліфікації та винагороди, пов'язаної з діяльністю працівника.

При створенні та розвитку кар'єри постановка цілей є найважливішою, оскільки вона допомагає людям вирішити, що є найбільш прийнятним і корисним. Метою може бути, наприклад, отримання більших повноважень, вищого статусу, престижу, влади чи більше грошей. Але необхідно пам'ятати, що проста наявність цілей не вирішує автоматично всіх проблем. Людина чи організація мають різні цілі: одні фундаментальні й тривають поколінням, інші більш поверхневі та тимчасові. Управління кадровим потенціалом персоналу – одна з найскладніших кадрових технологій – це комплексна технологія впливу керівників і кадрових служб на цільові розвиток здібностей працівників, накопичення ними професійного досвіду та раціональне використання їх потенціалу як в інтересах працівників, так і в інтересах організації.

У процесі управління кадровим потенціалом вирішуються дві взаємопов'язані задачі: —задача забезпечення відповідності недостатнього професійного досвіду персоналу необхідному проектному, структурному професійному досвіду; —Розвиток і раціональне використання професійних здібностей персоналу.

Вирішення цих завдань дозволяє досягти високоефективної роботи організації. В результаті застосування технології управління кадровим потенціалом важливо досягти такого стану, щоб люди як носії професійні здібності та досвід включається в трудовий процес в інтересах особистості, організації та суспільства в цілому.

Специфіка управління кадровим потенціалом як технології полягає в тому, що воно відбувається в конкретних умовах:

1) усвідомлення цінності особистістю професійний досвід як найважливіше національне надбання, як найцінніший капітал будь-якої організації;

2) наявність високого кваліфікаційного статусу кадрових служб;

3) Створення оптимального кар'єрного простору, в якому може відбуватися зміна посадового статусу працівника формується потреба в необхідних професіях і спеціальностях, акумулюється професійний досвід і здібності персоналу в кар'єрному середовищі.

Основними вимогами до кар'єрного простору є: –відносна стабільність посадової структури; –можливість простору для творчого, професійного та службового зростання персоналу; –оптимальний баланс посад, сприяння конкуренції у професійному розвитку персоналу; –Адекватність цілям і завданням, які стоять перед організацією.

Кар'єрне середовище слід розглядати як єдність створених в організації необхідних умов для управління кадровим потенціалом персоналу. Ці умови включають:

наявність об'єкта управління кадровим потенціалом , тобто кадрів, здатних до професійного розвитку; –наявність системи, механізму, обладнання та технологій управління кадровим потенціалом ; –готовність персоналу прийняти ці технології управління кадровим потенціалом ; –підготовленість керівників і кадрових служб до такої роботи з персоналом; –наявність ефективних матеріальних і моральних стимулів для трудового зростання - мотиваційного середовища.

Важливою умовою управління кадровим потенціалом персоналу є наявність підготовлених спеціалістів кадрової служби, які б досконало володіли змістом цієї кадрової технології. Для цього необхідно, щоб організація розробила структуру найважливіших соціальних інструментів управління кадровим потенціалом : систему, механізм, процес управління кадровим потенціалом персоналу. Однак управління кадровим потенціалом

вимагає більш повного опису того, що відбувається з людьми. на різних етапах кар'єри.

З цією метою організації, зацікавлені в ефективному управлінні кар'єрою, розробляють такі кадрові технології, як відбір, оцінка (тестування, кваліфікаційний іспит, атестація тощо), навчання персоналу, а також робота з кадровим резервом, стажування та ряд інших.

Кадрові технології управління кадровим потенціалом включають технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці працівників з метою швидкого вирішення завдань організаційного розвитку: своєчасні зміни організаційної структури, штатного розкладу, посадових інструкцій, професійних профілів працівників, корекції професійної кваліфікації. вимоги, програми професійної підготовки тощо.

Управління кадровим потенціалом базується на принципах управління, правових нормах, організації та використанні результатів кадрових технологій та використовуваних засобах і методах роботи з персоналом. Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова технологія для Управління кадровим потенціалом допомагає організаціям максимально використовувати здібності своїх співробітників, а самим співробітникам дає можливість використовувати свої здібності в повній мірі і сприймати свою роботу в організації як діяльність, що сприяє розвитку як організації, так і особистості.

Більшість людей ставляться до своєї кар'єри досить пасивно і схильні приймати важливі рішення щодо своєї кар'єри з ініціативи інших людей, а не власних інтересів, потреб і цілей, тому створення і застосування кадрової технології для управління кадровим потенціалом в організації має велике значення.

Отже, результатом впровадження технології управління кадровим потенціалом персоналу є більша відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зниження плинності кадрів і більш повне використання здібностей співробітника .

3.2 Впровадження HR – аналітики в управління кадровим потенціалом групи компаній Метінвест

Розвиток технологій обробки даних, таких як машинне навчання та штучний інтелект, розширив сферу застосування аналітики людських ресурсів (HR), яку зазвичай називають «аналітикою людей». Останніми роками ця сфера значно зросла, оскільки організації все більше покладаються на інструменти прогнозування на основі алгоритмів для прийняття рішень, пов'язаних з персоналом.

Якісний характер управління персоналом часто призводить до того, що рішення, пов'язані з персоналом, ґрунтуються на інтуїції, досвіді та інтуїції керівників.

Оскільки бізнес-ландшафт стає все більш конкурентним і складним, аналітична роль HR у виявленні та використанні найкращих талантів стає все більш важливою. Крім того, прогрес у таких технологіях, як машинне навчання, когнітивна обчислювальна технологія та штучний інтелект (ШІ), дозволяє фахівцям з персоналу аналізувати великі обсяги даних, щоб вирішувати складні проблеми з персоналом і приймати кращі рішення.

HR-аналітика виникла як сучасна тенденція, яка відрізняє її від традиційних методів моніторингу ефективності.

Організації впровадили кадрову аналітику, щоб оцінити ефективність своїх поточних кадрових практик, таких як програми найму та навчання, і визначити, чи вони сприяють досягненню цілей організації.

Незважаючи на високі очікування щодо HR-аналітики, нещодавні результати свідчать про те, що можливості організацій щодо аналізу даних можуть бути недостатніми, їм потрібна допомога з впровадженням аналітики.

Однією з причин такого розриву в можливостях може бути те, що організації не знайомі з передовими інструментами аналітики кадрів і

стикаються з такими проблемами, як низька якість даних і труднощі в створенні надійного бізнес-обґрунтування для впровадження.

Важливо вивчити застосування HR-аналітики, щоб зрозуміти, як її можна адаптувати відповідно до конкретних вимог і викликів металургійної промисловості. Це може допомогти забезпечити ефективне використання кадрової аналітики для вдосконалення управління персоналом і досягнення бажаних результатів, які відповідають суспільним інтересам.

HR-аналітика спрямована на підтримку організацій у досягненні їхніх стратегічних цілей за допомогою науково-обґрунтованих досліджень HR. Це передбачає систематичне визначення та кількісну оцінку людей, які впливають на бізнес-результати, з метою прийняття кращих рішень, які можуть покращити практику роботи з персоналом та ефективність організації.

Ключові елементи HR-аналітики включають доказовий підхід до прийняття рішень, пов'язаних із людьми, використання систематичних методів аналізу та візуалізації HR-даних, обслуговування потреб керівників і вищих осіб, які приймають рішення, а також багатопроцесний і багатофункціональний процес. - прикладні зусилля з широким спектром потенційних впливів.

Мережеві технології, такі як 5G та IoT, можуть збирати різні кадрові дані, які можна зберігати за допомогою хмарних технологій і ефективно аналізувати за допомогою технологій автоматизації, таких як машинне навчання та ШІ.

Управління персоналом, кероване даними, є стратегічним процесом, який спрямований на вдосконалення кадрових рішень і політики в усьому уряді шляхом збору, вимірювання та використання кадрових даних, а також враховуючи такі питання, як конфіденційність, безпека, справедливість і етика.

Загальні особливості HR-аналітики включають передові технології для аналізу даних, використання різних (великих) джерел даних і підтримку прийняття стратегічних рішень. Використання HR-аналітики часто називають

HRM на основі даних або аналітикою людського управління: зовнішні контрольні показники, прийняття рішень, створення вартості, розширений статистичний аналіз і візуалізація даних, щоб підкреслити що HR-аналітика — це «процес» із взаємопов'язаними кроками.

Успіх практик HR-аналітики залежить від добре сформульованих дослідницьких запитань, потужного набору даних і ефективного аналізу.

У кадровій аналітиці існує кілька рівнів аналізу, які організації можуть проходити, коли вони вдосконалюються у використанні даних і технологією

Вони включають описовий аналіз, який ілюструє минулі або поточні проблеми; прогнозна аналітика, яка прагне виявити потенційні/майбутні проблеми; і директивна аналітика, яка направляє організації до найбільш ефективного курсу дій.

У той час як описовий аналіз передбачає узагальнення поточного стану, прогнозний аналіз використовує такі методи, як кореляційний аналіз, регресійне моделювання та моделювання структурних рівнянь, щоб відповісти на запитання «що, якщо». Більш складне прийняття рішень на основі даних може включати проведення експериментальних досліджень на основі алгоритму, щоб зрозуміти, як саме людський капітал впливає на ефективність організації. Багато організацій все ще перебувають у процесі переходу від описової чи прогнозної аналітики до рецептивної, що представляє кінцеву мету повного використання технології даних у відділі кадрів.

Розвиток HR-аналітики на основі алгоритмів декількома способами відрізняє її від традиційного моніторингу ефективності.

Однією з суттєвих відмінностей є можливість не лише відстежувати дані про продуктивність, але й контекстні фактори ефективності, такі як залученість і здоров'я співробітників, а також поведінку співробітників поза робочим місцем. Це стало можливим завдяки використанню нових джерел даних, у тому числі історії веб-браузерів, аналізу даних соціальних мереж, натискань клавіш, електронних календарів і даних про місцезнаходження з пристроїв, що носяться.

Крім того, інструменти прийняття кадрових рішень на основі алгоритмів мають можливість інтегрувати дані в реальному часі з різних джерел, які раніше зберігалися окремо, що призводить до створення консолідованих профілів співробітників. Алгоритми також суттєво просунулися у своїй здатності аналізувати дані, їх можна класифікувати як вищезазначені описові, прогнозуючі чи приписні підходи. Ці зміни мають важливий вплив на те, наскільки організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо робочої сили.

Дослідники запропонували кілька процедурних підходів до впровадження HR-аналітики. Один із таких підходів пропонує процес із семи кроків для створення цінності та узгодження кадрової аналітики з цілями організації: (1) постановка правильного запитання, (2) визначення відповідного методу відповіді на запитання (3) визначення місцезнаходження або генерування необхідних даних, (4) ефективний аналіз даних, (5) розробка ідей на основі аналізу, (6) вжиття дій на основі цих ідей та (7) вимірювання результатів для визначення ефективності дії.

Другий пропонує процес із шести етапів: (1) визначення пріоритетів цілей, (2) встановлення логіки, (3) збір даних, (4) попередня обробка даних, (5) аналіз даних і (6) прийняття рішень— цей процес підкреслює важливість попередньої обробки даних, включаючи очищення та стандартизацію форматів даних, як окремого кроку.

Третій представляє собою восьмикрокову модель для аналітики кадрів, яка зосереджена на зацікавленості зацікавлених сторін: (1) формулювання бізнес-питань, (2) побудова гіпотез, (3) збір даних, (4) проведення аналізу, (5) виявлення розуміння, (6) визначення рекомендацій, (7) ефективне донесення думки та (8) впровадження та оцінка.

Четвертий визначає пріоритетність зацікавлених сторін у своєму циклі HR-аналітики, який включає (1) визначення вимог до стейкхолдерів, (2) визначення плану дослідження/аналітики HR, (3) визначення джерел даних, (4) збір даних, (5)) перетворення даних, (6) передача інтелектуальних

результатів і (7) забезпечення стратегії та прийняття рішень. IBM представляє свої чотири рівні HR-аналітики: (1) встановлення напрямку, (2) визначення підходу, (3) зростання можливостей і (4) реалізація — модель IBM наголошує на розвитку організаційної компетентності для HR-аналітики.

Інші концепції наголошують на конкретних процедурних елементах HR-аналітики як шестиетапному процесі навколо розумних принципів великих даних, зосереджених на внутрішньоорганізаційному консенсусі: узгодження цілей клієнта, визначення релевантних даних, розробка структури аналізу, впровадження аналітики, розподіл ресурсів, надання зворотного зв'язку та відображення розуміння бізнес-процесу.

Виділяють три рушійні сили (вхід, процес і вихід) для впровадження HR-аналітики — у цій моделі «вхід» стосується наявності великої кількості інтегрованих даних HR з різних джерел і типів, «процес» включає прийняття та розробка передових аналітичних технологій, а «вихід» включає в себе розробку додаткових показників HR і передових систем візуалізації/звітності.

Існує чіткий логічний зв'язок між метою аналізу та очікуваним результатом — їх структура LAMP (логіка, аналіз, вимірювання та процес) складається з логіки (історії, яка поєднує цифри та результати), аналізу (виведення правильного висновку), вимірювати (використовуючи правильні цифри) і обробляти (використовуючи дані для впливу на рішення).

Виділяють п'ять загальних етапів процесу HR -аналітики.

Перший крок («Визначити») — чітко визначити проблему та предмет аналізу.

Другий етап («Збір») полягає в пошуку, зборі та захисті відповідних даних.

На третьому етапі («Аналіз») впроваджується відповідна аналітична структура.

Четвертий крок («Поділитися») передбачає обмін інформацією, отриманою з результатів аналізу, з членами організації за допомогою розповіді.

Останнім кроком («Reflect») є прийняття та реалізація рішення за результатами аналізу.

Оскільки кінцевою метою HR-аналітики є підтримка прийняття організацією стратегічних рішень, усі кроки мають супроводжуватися значущими діями та справжнім зворотним зв'язком.

На етапі «Визначення» процесу HR-аналітика повинна враховувати такі фактори, як цілі організації, потреби та очікування покупців та інших зацікавлених сторін, а також правове та нормативне середовище, в якому працює організація. Їм також слід подумати про очікувані результати процесу аналітики кадрів, у тому числі про те, як розуміння та рекомендації, отримані в ході цього процесу, використовуватимуться для покращення управління кадровим потенціалом підприємства.

На етапі «Збір» кадрової аналітики фокус більше зосереджений на максимізації прибутку та акціонерної вартості, і, як наслідок, вони можуть приділяти більшу увагу даним, пов'язаним з фінансовими показниками, таким як норма прибутку або повернення інвестицій. Однак важливо зазначити, що конкретна спрямованість збору даних буде різною залежно від потреб кожної організації. Також важливо переконатися, що дані збираються та зберігаються безпечним і конфіденційним способом, відповідно до будь-яких відповідних законів і норм щодо конфіденційності. Процес збору повинен гарантувати, що дані доступні у зручному форматі, враховуючи низку факторів, включаючи якість даних, системи чи технології, що використовуються для збору та зберігання даних, або стандартизацію процесів збору даних.

На етапі «Аналіз» HR-аналітики впроваджується відповідна аналітична структура шляхом вибору відповідного алгоритму та розробки ефективних інструментів прогнозування для забезпечення точного та змістовного аналізу. HR-аналітика повинна враховувати конкретні цілі та потреби своєї організації під час вибору алгоритму та інструментів, гарантуючи, що вони підходять для типу та обсягу даних, що аналізуються, і здатні забезпечити бажаний рівень деталізації та точності. Кадрові аналітики можуть розглянути можливість

партнерства із зовнішніми постачальниками або розвитку внутрішнього досвіду за допомогою програм навчання та розвитку.

Етап «Поділитися» кадровою аналітикою передбачає передачу інформації та рекомендацій, отриманих у результаті аналізу, керівництву та зацікавленим сторонам.

Для цього кадрові аналітики мають використовувати зрозумілу та просту мову та надавати контекстну та довідкову інформацію, щоб допомогти менеджерам зрозуміти важливість розуміння. Візуалізація даних та інші інструменти, такі як діаграми, графіки та інфографіка, можуть бути ефективними для ілюстрації результатів та їх наслідків для організації у візуально привабливій та легкій для розуміння формі. Для HR-аналітики важливо пристосувати свій підхід до окреслення конкретних потреб і цілей організації та враховувати виклики та можливості, з якими стикається організація, а також переваги та наслідки розуміння для різних зацікавлених сторін.

Етап «Відображення» кадрової аналітики передбачає використання інформації та рекомендацій, отриманих у результаті аналізу, для інформування щодо прийняття рішень і стимулювання суттєвих змін в організації.

HR аналітика повинна визначити конкретні дії, які можна вжити на основі інформації, отриманої в результаті аналізу. Це може включати впровадження нових політик або процедур, реорганізацію відділів або команд кадрів або внесення змін до кадрового управління. Важливо розробити та реалізувати плани моніторингу та оцінки ефективності змін. Також важливо бути проактивним у пошуку різноманітних відгуків протягом усього процесу реалізації та бути відкритим для адаптації та вдосконалення планів на основі цих відгуків.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Війна значно вплинула на всі показники діяльності Групи: операційні, фінансові результати та ініціативи зі сталого розвитку. Протягом 2022 року гнучка диверсифікація бізнес-моделі Метінвесту сприяла адаптації ланцюга поставок та товарного портфелі, реорганізації всіх існуючих логістичних потоків.

Дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом опікується трудовими відносинами, оплатою праці, системою професійного розвитку та корпоративною культурою. Стратегія управління персоналом Метінвесту спрямована на посилення привабливості Групи як роботодавця, забезпечення кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності роботи персоналу та поліпшення якості внутрішніх HR-послуг для співробітників

Метінвест пропонує комплексну підтримку у сфері управління персоналом через загальний центр обслуговування працівників (HR ЗЦО). Під управлінням Метінвест Бізнес Сервісу він охоплює близько 130 процесів, таких як організаційне планування, кадрове адміністрування, навчання персоналу, процедури оцінювання, винагорода та пільги.

Центри кар'єри Метінвест у 2022 році разом з партнерами допомогли з працевлаштуванням більше ніж 1 300 внутрішньо переміщених робітників, надали можливість скористатися програмами перепідготовки, які сприяли отриманню можливості їх працевлаштування та забезпечити розвиток кадрового потенціалу.

У 2022 році Група Метінвест підтримувала співробітників, які виїжджали із зони бойових дій у Маріуполі, зберігаючи за ними дві третини заробітної плати за умови реєстрації в Центрах кар'єри Метінвест. Середньомісячна заробітна плата в Групі протягом звітного періоду становила US\$801, що на 20% менше, ніж у попередньому році, насамперед через девальвацію української гривні, втрату операційного контролю над активами

в Маріуполі та зниження рівня використання виробничих потужностей на інших підприємствах Групи Метінвестю

На сьогодні деякі підприємства Групи Метінвест мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме відсутність балансу на вітчизняному ринку праці через повномасштабне вторгнення росії в Україну; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників.

В рамках існуючої Системи навчання та розвитку Групи було створено Корпоративний університет, навчальні центри на базі підприємств і приватний гірничометалургійний університет Метінвест Політехніка.

В 2022 році компанія Метінвест сфокусувала на підтримці виробничої ефективності та утримання переведеного персоналу.

Нами запропоновано наступні напрямки розвитку: системи мотивації, системи підбору персоналу та впровадження сертифікації.

Для того, щоб збільшити результативність діяльності Групи Метінвест, необхідно набирати, відбирати та розставляти кращий персонал.

Для цього можуть бути використані системи, передбачені групами параметрів.

Нефінансовим способом мотивації персоналу є атестація. Мається на увазі оцінка професійних якостей персоналу, яка є основою для прийняття рішення про його подальший професійний та економічний розвиток. Метою атестації є поліпшення якісного складу персоналу, визначення навантаження та використання персоналу, а також удосконалення способів управління персоналом.

З метою забезпечення зростання продуктивності праці, необхідно залучати, відбирати та наймати кращий персонал, а також розробляти механізми підтримки та стимулювання. Негрошовим способом мотивації персоналу є заходи щодо покращення атмосфери в колективі. Це, в свою чергу, вплине на ставлення до роботи та якість праці.

В якості рекомендацій підприємствам Групи Метінвест запропоновано включити в процес професійного добору й оцінки в якості обов'язкової складової психофізіологічне тестування кандидатів, запровадити такі документи, як Положення про відбір, Методичні рекомендації з проведення психофізіологічного тестування кандидатів на вакантну посаду з розробкою відповідних тестів, карти компетенцій або профілі компетенцій, використовувати компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом, підвищувати рівень підготовки інтерв'юерів.

Подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до виконання конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bessant J. Innovation and entrepreneurship. Third Edition / J. Bessant, J. Tidd. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. – 524 p.
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.
3. Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. – London: Palgrave, 2015. – 270 p.
4. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.
5. Zolotun S. I. Peculiarities of the organization of work of the office worker during the coronavirus pandemic / S. I. Zolotun, Yu. G. Turlo // ПОЛІТ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених: [у 2-х т.] (м. Київ, 1–3 квітня 2020 р.) / [ред. кол.: В. М. Ісаєнко та ін.]; Національний авіаційний університет. – К.: НАУ, 2020. – 280 с. – Режим доступу: <https://ino.nau.edu.ua/hh-mizhnarodna-naukovopraktichna-konferenciya-molodih-uchenih-i-studentiv-polit-suchasni-problemi-nauki/>
6. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств /Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266- 268
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом в системі менеджменту організацій навч. посіб.. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. 51
8. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.
9. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5(50). – С. 155-159.

10. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»// Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.-Вип.4/1. – 2013. – С.102-105.
11. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 5. – С. 33-39.
12. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства– Режим доступу: [http:// www.nbuu.gov.ua/portal/](http://www.nbuu.gov.ua/portal/).
13. Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. – С. 75. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/61927>
14. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М– Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.
16. Гурченков О.П. Гусаріна Н.В Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності, // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.
17. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 778: 126 Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 26–34.
18. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.
19. Золотун С. І. Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії // Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської

науковопрактичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, 4 грудня 2020 року, м. Дніпро. – Дніпро: НМетАУ, 2020. – С. 61–62.

20. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147–150.

21. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент:., перераб. и доп. — К.:МАУП, 2005. — 752 с.

22. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187-192 129 53 26.

Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Терноп. нац. екон. ун-т. – 2010. – Вип.15. – С. 34-37.

23. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. – 2018. – Т. 28, № 9. – С. 57–60.

24. Морозов О. Ф. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2016. – № 1. – С. 9. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366> (дата звернення: 25.11.2020).

25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене.– Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

26. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально - економічні проблеми і держава. 2012. – Вип. 2(7). – С. 155-162.

27. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства Результати конференції «Оптимум – 2014».

– Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014>

28. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187
29. Склярук Т. В. Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 280–285. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.6_45
30. Смирнова Ж. Balanced Scorecard: то, что Нортон прописал. URL: http://balans.ru/ru/library/2/article_43.html
31. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
32. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю.В Лобода // Економіка підприємства. – 2012. – №1. – С. 15-17.
33. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. – 2012. № 3-4. – С. 66-70. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-76. Кара Н.І., Костюк О.С., Янковська Л.А., Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276-282.
34. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 121–125. 131
35. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №3 (08). – С. 94-99.