

Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

(назва факультету)

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

8.03060101 магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Напрями удосконалення організації процесу управління
персоналом на підприємстві в сучасних умовах
(на прикладі ВАТ МК «Запоріжсталь»)»

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14-1м
напряму підготовки (спеціальності)

8.03060101 Менеджмент організації і

адміністрування

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Палагутін В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Мороз О.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ажажа М.А.

(прізвище та ініціали)

Мальцев В.О.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2016 року

Запорізька державна інженерна академія

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр 8.03060101

Напрямок підготовки 8.030601 Менеджмент

(шифр і назва)

Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування

(за видами економічної діяльності)

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Воронкова В.Г.

“ 20 ” 05 2015 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Палагутін Віктор Романович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Напрями удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ВАТ МК «Запоріжсталь»)»

керівник проекту (роботи) Мороз О.С., к.е.н., доц.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “19” 05 2015 року

№271-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 25.12.15

3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. Матеріали стажування з фаху. 2.. Літературні джерела 3.Нормативна база 4. Аналітичні матеріали розвитку економіки, управління тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Методологія дослідження проблем. 2. Аналіз наукових монографій, навчальних підручників, підручників зарубіжних і вітчизняних авторів. 3. Авторське вирішення проблеми та практичні рекомендації її розв'язання. 4. Практичне застосування запропонованих заходів щодо свого підприємства (фірми, організації). 5. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Воронкова В.Г.		
2	Мороз О.С.		
3	Мороз О.С.		

7. Дата видачі завдання 19.05.15

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Методологія аналізу	15.06.15	
	Понятійно-категоріальний апарат	15.07.15	
	Зарубіжний досвід	15.08.15	
	Організаційно-управлінська структура	10.09.15	
	Діагностика проблем	31.09.15	
	SWOT- аналіз	01.10.15	
	Основні шляхи удосконалення	15.11.15	
	Економічне обґрунтування	01.12.1	
	Рекомендації щодо подальшого удосконалення	15.12.15	

Студент Палагутін В.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) Мороз О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 120 с., 9 рис., 10 табл., 63 джерела.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена тим, що в Україні організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах досі є нерозвинутою, і потребує ретельного удосконалення та розвитку.

Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо.

Об'єкт дослідження - управління персоналом як організаційний процес в сучасних умовах на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь».

Предмет є соціально-економічні закономірності організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Мета роботи полягає в удосконаленні організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Результати досліджень можуть бути використані підприємством ВАТ МК «Запоріжсталь», а також іншими вітчизняними підприємствами при удосконаленні організації процесу управління персоналом в сучасних умовах.

ПЕРСОНАЛ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДОЛОГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЗАПОРІЖСТАЛЬ, ПІДБІР КАДРІВ, ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ, РЕКОМЕНДАЦІЇ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студент Палагутін Віктор Романович група М-14-1м

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

Тема: «Напрями удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах (на прикладі ВАТ МК «Запоріжсталь»)».

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. Магістерська робота складається із трьох розділів.

В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві, понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві та зарубіжний досвід удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

В другому розділі проаналізовано організаційно-управлінську структуру ВАТ МК «Запоріжсталь», була зроблена діагностика проблем організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах та представлен SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.

В третьому розділі показані основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах та їх економічне обґрунтування.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION

the master's work

Student Palagutin Victor M-14-1m

Specialty 8.03060101 "Management of organizations and administration (by economic activities)"

Topic: "Directions of improving the organization of the management staff at the enterprise in modern conditions (for example, OJSC SW" Zaporizhstal ")."

In the master's work the theoretical and methodological principles of improving the organization of the management staff at the enterprise in modern conditions. Mahistreska consists of three sections.

The first section deals with theoretical and methodological principles of organization of the management personnel in the company, concepts and categories of the organization of the management personnel of the company and improving the organization of international experience of the management staff at the enterprise in modern conditions.

The second section analyzes the organizational and management structure of OJSC SW "Zaporizhstal", was made diagnosis of problems of HR processes at OJSC SW "Zaporizhstal" in modern terms and presented SWOT - analysis of the organization of the management personnel at OJSC SW "Zaporizhstal" in modern terms.

The third section shows the main ways to improve the organization of management personnel at OJSC SW "Zaporizhstal" in current conditions and their economic justification.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	15
1.1 Теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві.....	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві.....	25
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.....	32
Висновки до першого розділу.....	48
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ МК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»).....	50
2.1 Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ МК «Запоріжсталь».....	50
2.2 Діагностика проблем організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.....	63
2.3 SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.....	68
Висновки до другого розділу.....	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ МК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	75
3.1 Основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.....	75
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо	

удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь».....	85
3.3 Рекомендації щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.....	94
Висновки до третього розділу.....	108
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	115

ВСТУП

В сучасних умовах на підприємствах серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема організації процесу управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Розвиток організації процесу управління персоналом – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблеми розвитку персоналу надавали недостатньої уваги, але саме в період кризи розвиток організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Формування або удосконалення організації процесу управління персоналом повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку організації процесу управління персоналом на підприємстві набуває все більшої актуальності.

Проблема удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: М.Ажажа, О.Венгер, О.Богуславська, В.Воронкова, Л.Балабанов, Н.Беляцький, М.Бухаянов, А.Василенко, Н.Гавкалова, О.Гетьман, В.Данілюк, А.Егоршин, А.Кібанов, В.Кравчик, О.Крайнік, О.Крушельницька, О.Кузьмін, О.Левченко, Н.Лукашевич, О.Мороз, М.Мурашко, В.Романова, Т.Сергієнко, А.Шамарін, Ф.Хміль, В.Храмов, Е.Яхонтова, а також зарубіжні науковці, такі як Р.Блейк, Г.Робертс, Д.Марч, Р.Акофф, Д.Ульріх. Дана

наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Перед менеджерами персоналу в сучасних умовах стоїть задача: усвідомити цінність, яку вони створюють (для споживачів, працівників підприємства, інвесторів), і розробити систему оцінки своєї ефективності, що включає чотири елементи кадрової політики: поточна стратегія, ефективність управління, наймання персоналу, гнучкість організаційної структури. Кадровики повинні стати партнерами, гравцями і новаторами, так як це люди зі спеціальною теоретичною і практичною підготовкою, які здатні використовувати свої знання для виконання конкретних задач. Кадрова політика чи політика з управління персоналом повинна бути направлена на підвищення ефективності діяльності підприємств відмічає Дейл Ульріх. Управління персоналом – це організаційний процес, покликаний об'єднати індивідуальні характеристики кожного співробітника і потенційні можливості підприємства. Успішна діяльність підприємства в великій мірі залежить узгодженої кадрової політики і потреб споживачів. Результати обробки оцінок експертів свідчать, що найбільший вплив на рівень інноваційного розвитку управління персоналом справляють такі складові, як інноваційна, освітня, наукова, що у великій мірі впливають на розвиток персоналу. При цьому вирішальне значення має результативність інтеграції освітньої і наукової сфер, що знаходять своє відображення у результатах організації інноваційної виробничої діяльності суб'єктів реального сектора підприємства.

Актуальність теми обумовлена тим, що на сьогодні проблема формування та удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах є актуальною і потребує свого розв'язання. В Україні організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах досі є нерозвинутою, і потребує ретельного формування, вдосконалення та розвитку. Тому, тема удосконалення організації процесу управління персоналом є актуальною в нашій країні на сьогоднішній час, так

як успіх підприємства безпосередньо залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Адже, які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах зазнало радикальних змін. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні методи удосконалення організації процесу управління персоналом.

Ситуація, що склалася у нашій країні, одночасна зміна економічних і політичних систем несуть як великі можливості, так і великі загрози для кожної особистості, стабільності її існування, привнесуючи значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, в умовах Української економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва - персоналом підприємства.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових досліджень в області удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, що і визначило мету і завдання дослідження. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, тому що Україна

не може залишатись осторонь загальносвітових процесів у сфері формування національного інтелектуального потенціалу та створення інноваційної моделі економіки.

Мета даної роботи полягає в удосконаленні організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах;
- визначити понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах;
- дослідити зарубіжний досвід удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах;
- проаналізувати характеристику організаційно-управлінської структури на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах;
- розробити діагностику проблем організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах;
- розробити SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах;
- запропонувати основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах;
- проаналізувати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах;
- запропонувати рекомендації щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є управління персоналом як організаційний процес в сучасних умовах на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах). Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють дослідити динаміку управління персоналом як організаційного процесу, виявити особливості його розвитку, виокремити нові проблеми управління персоналом в сучасну епоху. При вирішенні більш конкретних завдань дослідження ми керувалися діалектичними принципами сходження від абстрактного до конкретного, співпадіння історичного і логічного, взаємозв'язку та розвитку; загальнонауковими принципами синергетики (синергії, співробітництва), герменевтики (тлумачення текстів); використовували порівняльно-історичний, культурно-семантичний та інші загальнонаукові методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному удосконаленні організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, та розробці нових заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. На основі культурно-історичного підходу до дослідження конкретних форм розвитку персоналу показано розробку організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах та визначенні оптимальних шляхів вирішення проблем удосконалення організації процесу управління персоналом в умовах

сьогодення. Виявлено місце і роль управління персоналом в розгортанні соціально-історичного простору та доведено його роль у перетворенні всіх процесів, що доводить, що значимість управління персоналом слід оцінювати у відповідності з результативністю, ефективністю, оптимальністю. Особистість лідера департаменту менеджменту персоналу є не менш важливою, чим особистість керівника підприємства.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Одержані результати можуть бути використані підприємством ВАТ МК «Запоріжсталь», а також іншими вітчизняними підприємствами при формуванні організаційно-економічного механізму менеджменту персоналу, удосконаленні роботи відділів кадрів, розробці механізмів підвищення ефективності систем професійного відбору на підприємствах, удосконаленні організаційно-економічного механізму стимулювання працівників. Результати роботи дозволяють здійснити історичну репрезентацію розвитку управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. Практичне значення магістерської роботи в тому, що її висновки дозволяють виявити позитивні і негативні тенденції розвитку управління персоналом. Результати дослідження можуть використовуватися при виявленні кадрового потенціалу в інформаційну добу, коли виявляється особлива роль знання, освіти, підвищення кваліфікації, підготовки інтелектуального потенціалу нації, переходу до «суспільства знань» в епоху інформаційного суспільства, що потребує управління інтелектуальним потенціалом нації.

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники підприємства ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2014-2015рр., дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

Особистий внесок автора полягає в комплексному дослідженні феномена управління персоналом як організаційного процесу. Магістерська

робота є кваліфікаційною науковою роботою, що містить одержані особисто автором результати. Публікації за темою магістерської роботи виконані автором самостійно.

Апробація результатів магістерської роботи. За темою магістерської роботи опубліковано матеріали конференцій:

– Палагутін В.Р. Світові тенденції розвитку мотивації персоналу/
В.Р. Палагутін // Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах Том 4: матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА / Запорізь Держ. інж. акад. – Запоріжжя, 2015, - С. 12.

Структура та обсяг магістерської роботи зумовлені основною метою та завданнями дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, дев'яти розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи складає 120 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві

Методологію організації процесу управління персоналом на підприємстві можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень.

Перш за все, вирішення проблеми організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах потребує, роз'яснення понять «методологія» та «методика». Методологія найчастіше використовується у двох значеннях: [5, с.205]

1) як система певних способів і прийомів, що використовуються у тій чи іншій сфері діяльності;

2) як вчення про цю систему, що являє собою загальну теорію методу. В іншому значенні методологію визначають як систему регулятивних принципів і правил діяльності, як спосіб приведення у взаємодію об'єктів пізнання для виявлення їх іманентних властивостей і відносин.

Метод – це теоретично осмислений і логічно обґрунтований спосіб пізнавальної діяльності з метою отримання достовірного знання про об'єкт вивчення; сукупність, а точніше – система теоретичних узагальнень, правил (принципів) і методів науково-пізнавальної діяльності, яка забезпечує появу нового достовірного знання, і становить власне методологію [30, с.88].

Методологічна функція дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві дозволяє з'ясувати специфіку різних рівнів узагальнень у сферах загальнонаукового та спеціально-наукового пізнання, а також визначає характер взаємозв'язку загальних і спеціальних управлінських теорій, фундаментальних і прикладних досліджень у різних галузях знання.

Категорії можуть використовуватися як принципи пізнавальної діяльності, оскільки відображають соціальну дійсність у її визначальних, сутнісних характеристиках, у чому полягає їхня цінність і, одночасно, обмеженість, оскільки властивості і зв'язки суспільних реалій багатші за будь-які визначення і теоретичні будови. Категоріальний апарат досліджуваної теми – пізнавальний засіб, спосіб, інструмент, система принципів формування та застосування методів пізнання та предметної зміни управлінської діяльності.

Саме ці принципи, засоби і пізнавальні процедури «переплавляються» у процесі перетворення означеної теорії в методологію чи метод, а її елементи – у складові цього методу. Принципи наукового дослідження здатні виступати не тільки засобами реалізації загального підходу, а й як вихідні пункти цього підходу. Отже, основні методологічні принципи визначають суть пізнавального методу дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, задають загальний напрям когнітивного руху, характеризуючи процес в цілому.

Принцип удосконалення та розвитку є центральним в даному дослідженні, так як в загальному вигляді динаміка організаційно-управлінських процесів розуміється як закономірний і цілеспрямований процес незворотних якісних змін. Основні ознаки організаційно-управлінського розвитку: якісний характер змін, їх незворотність, спадковість і цілеспрямованість, так як в процесі організаційно-управлінського розвитку, на відміну від інших форм руху, з'являється нова якість організації процесу управління персоналом на підприємстві [10, с.60].

Принципи історичного і логічного дозволяють дослідити закономірності

організаційно-управлінської сфери в умовах трансформації, модернізації, транзитивності сучасного суспільства. Логічні принципи, що досліджують феномен організації процесу управління персоналом на підприємстві в контексті становлення, розвитку досліджуваного об'єкта, допомагають розглянути організаційно-управлінський процес не як статичну структуру, а як динамічну систему з метою зняття протиріч та утримання всього позитивного і переходом до якісної фази розвитку сфери металургії в цілому.

Принцип історизму дозволяє проникнути в діалектику організаційно-управлінських процесів, виявити конкретну сутність закономірностей ролі керівника; виявити закони, які регулюють умови виникнення, існування і розвиток певного дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві та її удосконалення, а також переходом на іншу, вищу ступінь розвитку організаційно-управлінського процесу. Спираючись на принцип історизму, важливо проаналізувати етапи дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в умовах сучасності, що є засадничими підвалинами ефективності [11, с.46].

Суть принципу спадковості розвитку в тому, що кожний етап дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві обумовлений попереднім станом, який, в свою чергу, обумовлює наступний стан розвитку системи управління персоналом. Спадковість в певній мірі визначає напрямок прогресивного розвитку. Тому дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах зберігає і розвиває нові програми, які, реалізуючись у відповідних типах людської активності, породжують реальні зміни у житті сучасного українського суспільства.

Принцип цілепокладання і цілераціональної дії, покладений в основу дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в нових умовах, визначає сукупність необхідних процедур, специфіку суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин.

Причинно-наслідковий аналіз сприяє дослідженню відношення між

економічними і політичними, економічними і соціальними, економічними і духовними відносинами, детермінується причинно-функціональним характером. В умовах модернізації українського суспільства необхідно сформувати ті важелі організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, які є провідними для розвитку прогресу в галузі управління персоналом.

Принцип структурності у сукупності стійких відносин і зв'язків між елементами відіграє значну роль при організації процесу управління персоналом на підприємстві як цілісної структури. Найбільш високоорганізовані системи є самоорганізовані системи (адаптовані) і системи із зворотнім зв'язком, поведінка яких постійно приводиться у відповідність із змінюючими зовнішніми показниками середовища. Це передбачає наявність в системах управлінських процесів упорядкування, в якому реалізуються такі управлінські механізми, через які структура цілого впливає на характер функціонування і розвиток частин.

Аналітико-інтегративні принципи поєднують в собі засоби аналізу і синтезу при обґрунтуванні суперечностей організаційно-управлінської сфери, планування та прогнозування процесу управління персоналом, щоб створити ідеальну модель діяльності. Ці принципи акумулюють використання елементів теорій класичної і некласичної економіки, управління людськими ресурсами, економічної соціології, глобальної економіки та глобальної політики, що дає змогу визначити сутність організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах [11, с.50-51].

Завдяки принципу саморегуляції організації процесу управління персоналом на підприємстві різні функціональні системи визначають необхідну для нормальної життєдіяльності соціуму тривалість процесів діяльності підприємств, межі яких задаються законодавчою базою України. Саморегуляція управлінської системи необхідна для вирішення завдань використання організації процесу управління персоналом на підприємстві в країні в цілому.

Застосування когнітивного або, як його ще називають, пізнавального підходу відкриває додаткові можливості для з'ясування динаміки організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. Когнітивний підхід має бути обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників ролі персоналу, які впливають на динаміку управлінської сфери, прискорюють і стимулюють розгортання цього процесу. Підхід виступає наріжною ланкою своєрідних пізнавальних рядів, започаткованих відповідними категоріями.

Антропологічний підхід заключається у виявленні гуманістичної і вселюдської основи дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах відносин, що репрезентують становлення такого управлінського етносу, що сприяє актуалізації гуманістичних умов управління персоналом. Саме антропологічний підхід дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах передбачає процес виявлення гуманного виміру всіх сфер буття, наповнюючи всі управлінські процеси «антропологічним змістом». З цієї точки зору можна відмітити систему гармонії: внутрішнього світу людини і взаємовідносин особи і соціуму, соціуму і нації, нації і людини, держави і людини.

Дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в контексті культурологічного підходу включає визначення сукупності трьох вимірів – освіченості (наука, мистецтво, моральність); громадянськості (релігія, право, державність); цивілізації (господарство, техніка), які в сукупності складають моделі управлінської діяльності. Найважливішим положенням сучасного культурологічного аналізу є визнання складного, полікультурного характеру формування управлінської діяльності в дослідженні ролі персоналу.

В контексті культурологічного підходу концепція організації процесу управління персоналом на підприємстві складає осердя культурного становлення нації в умовах модернізації українського суспільства. Культура персоналу – це використання знань, умінь, звичок, нахилів, ідей, цінностей,

управлінського досвіду; роль персоналу – у відстоюванні рівності можливостей кожної людини, розвитку таких моделей і механізмів управління, які сприяли б подоланню найбільш небезпечних для суспільства деструктивних наслідків трансформації інтелектуальних відносин.

Цивілізаційний підхід дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах виходить з необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів - становлення до управлінської діяльності, як мірила розвитку цивілізаційності. У сучасному суспільстві зростає значимість організації процесу управління персоналом на підприємстві, що сприяє становленню загальнолюдської управлінської культури.

Зважаючи на специфіку дослідження ролі персоналу, доцільно використовувати такі підходи: системний, соціально-діяльнісний, особистісний і синтезувати їх у єдиний системно-діялісно-особистісний. Цей підхід може бути реалізований в контексті використання принципів, до яких належать принципи взаємного зв'язку, субординації, ієрархії, гуманістичної цілеспрямованості, обліку зовнішніх впливів, оперативності управління, процесуальності.

Системний підхід - це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові управління, функції і проблеми реалізації організації процесу управління персоналом на підприємстві розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого [7, с.405].

Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні суспільного утворення організації процесу управління персоналом на підприємстві як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; дослідження суспільного утворення як системи виявляється невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління вивчається як підсистема більш великої системи, сформованої об'єднанням об'єкта управління персоналом із середовищем. Між складовими організації процесу управління персоналом на підприємстві

існують відношення взаємозалежності і взаємопідпорядкування, які виражаються в тому, що зміни або модифікація одного з цих складових зумовлюють певні зміни усіх інших; в дослідженні організації процесу управління персоналом на підприємстві можна виділити закономірний тип зв'язку, що утворює її структуру, яка в свою чергу, забезпечує стійкість системи і зміни якої призводять до радикального її перетворення.

Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини організації процесу управління персоналом на підприємстві із зв'язками оточуючого середовища; доцільним є введення ієрархії складових (підсистем) та їх ранжування; аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; аналіз системи як домінанти й підсистеми як самостійних складових; урахування невизначеностей і випадковостей в дослідженні ролі персоналу; виявлення законів об'єднання частин в ціле, законів, які визначають характер структури, функціонування і зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем.

Інституційний підхід дозволяє проаналізувати організації процесу управління персоналом на підприємстві як складний економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління організацією. З позиції інституціонального підходу організації процесу управління персоналом на підприємстві є багатомірною векторною категорією з визначеним напрямом розвитку і з притаманним йому певним ступенем впливу та зв'язку в організації. Ринкові фактори мають велике значення для формування і розвитку персоналу, оскільки ринок через ціновий механізм як гнучку сигнальну систему і має здатність мінімізувати дії факторів невизначеності та ризику. Одним із інститутів, який знижує невизначеність у цих процесах, є ринок праці, оскільки в сучасних умовах підприємство має велику свободу щодо вибору об'єкта і суб'єкта управлінської діяльності.

Політико-культурний підхід дозволить визначити, чому однакові за своєю формою управлінські інститути діють неоднаково в різних країнах або ж в силу яких причин ті чи інші інститути виявляються дієздатними в одних

країнах і зовсім неприйнятними в інших.

Комплексний підхід дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві передбачає урахування всіх аспектів, особливостей і факторів, які прямо чи опосередковано впливають на вирішення проблем оптимізації людського розвитку завдяки управлінській діяльності.

Згідно із системним методом, організація процесу управління персоналом на підприємстві розглядається у взаємозв'язку і взаємозалежності, організація процесу управління персоналом на підприємстві – це складна система, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв'язки елементів, зміст і спрямованість проектів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі. Саме завдяки цьому методу управлінська діяльність уявляється відкритою та неврівноваженою системою, що зорієнтовує підприємство на вивчення комплексу зворотних зв'язків між нацією, дисипативних структур, нелінійності. Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем, які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем. Організаційний фактор удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві разом з іншими елементами формує структуру системи і визначає перспективи її розвитку.

Еволюція концепції удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в умовах модернізації суспільства являє складний суперечливий процес, що поєднує два протилежних вектори економічного та соціального розвитку.

Системно-структурний метод дозволяє експлікувати організацію процесу управління персоналом на підприємстві як систему, що саморозвивається, має визначену структуру, проявляється у вигляді конкретних варіантів єдиної інваріантної системи. Цей метод дозволяє розглянути механізм забезпечення ефективної дії сфери управлінської діяльності, що як складну цілісну систему, що, в кінцевому результаті,

складається з простих елементів, що самоорганізовується. Системно-структурний підхід дозволяє розглянути управлінську сферу як функціонування чисельних структур та підструктур, які можна тлумачити як його рівні та форми в контексті їх структур.

Системно-структуралістський метод включає певне коло теоретико-концептуальних положень, пов'язаних з багаторівневою, складною структурою управлінської сфери як такої, що дозволяє виокремити для більш глибокого пізнання його сутності стійкі зв'язки між її складовими елементами, що пов'язують їх в єдине ціле.

В контексті системно-функціонального методу можна дослідити взаємозв'язок організації процесу управління персоналом на підприємстві між економічними, політичними, соціальними і культурними складовими, завдяки чому управлінська діяльність є інтегрованою системою, в якій кожний елемент відповідає різним потребам нації; диференціація функцій забезпечується диференціацією управлінських проектів, що складаються у впорядковану систему; постійна підтримка і відновлення всіх елементів діяльності у розвитку організації процесу управління персоналом на підприємстві сприяє стабілізації суспільства. Так, згідно цього методу можна визначити структуру дослідження ролі персоналу, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента управлінської системи.

Гуманістичний метод є одним з основоположних в методології наукового пізнання. На теоретико-дослідницькому рівні аналізу організації процесу управління персоналом на підприємстві методологія соціального гуманізму включає: ставлення до управлінської сфери як тієї «сутнісної матерії» управлінської діяльності, в центрі якої людський розвиток «як міра всіх речей»; утвердження управлінської діяльності як «органону» перетворення дійсності на розумних началах реалізації сукупності економічних та соціальних цінностей, потреб, інтересів, персонально виокремлених цілей. Субстанційна основа управлінської діяльності

проявляється в буттєвості економічних, політичних, соціальних, духовних цінностей, виявляє проблеми динаміки ролі персоналу.

Аксіологічний підхід дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві – це основа, що сприяє поясненню ціннісних засад управлінського буття та подолання недосконалості системи. Аксіологічний підхід проявляється завдяки характеристиці процесу управління персоналом на підприємстві як такої цінності, що культивуються як цивілізаційний феномен. Ціннісне визначення організації процесу управління персоналом на підприємстві розкривається через ціннісно-практичну орієнтацію як персоналу, так і всього підприємства; на рівні гуманістичної раціоналізації ціннісних перспектив управлінського буття.

Синергетичний метод дає можливість визначити організацію процесу управління персоналом на підприємстві як складноорганізовану, нелінійну, невідповідно до порядку систему, подальший розвиток якої не може бути однозначно визначеним. Синергетичний метод відображається в поняттях: розвиток; саморозвиток; самоорганізація; ентропія; нелінійність. На основі синергетичної парадигми підприємницька діяльність уявляється як унікальний процес самоорганізації суспільства, економіки, політики, соціальної та духовної сфери; розглядається як складна система, оскільки містить принципово різні рівні – макро-, мікрорівень [11, с.17].

Синергетичний метод допомагає виявити закономірності дослідження ролі персоналу, яка самоорганізується, тому центральною проблематикою синергетичного методу є співвідношення порядку і хаосу в суспільстві. Суть подібних метаморфоз пов'язана з пошуком усталеності, тобто такого стану, коли переходи системи з одного стану в інший удосконалюються. Синергетичний метод розглядають як теорію утворення нових шляхів управління: ієрархізація, розгалуження і формування нового типу зворотного зв'язку, які утворюють в сукупності те, що в теорії дисипативних систем прийнято називати самоорганізацією.

Таким чином, можна зробити висновок, що методологію організації

процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах).

1.2. Понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві

Понятійно-категоріальний апарат - це система понять, категорій та термінів, що дозволяють в загальній формі зобразити явища будь-якої сфери знань та зв'язків між ними шляхом фіксації головних ознак та закономірностей. У міру уточнення теоретичних сприймань, ідеології набирають семантичної визначеності і вже потім закріплюються в термінах (найбільш жорстких формах, обумовлених розвинутим вченням), впорядкованих у виді терміносистеми [3, с.11].

Поняття - громадське бачення або уявлення того, що є загальним для багатьох об'єктів, отже — уявлення, що може міститися в різних об'єктах [6, с.54].

Категорія - більш загальні, універсальні поняття, які мають загальнонаукове поняття (частина й ціле, форма та зміст, інформація тощо). Саме за категоріями, якими оперує суспільність, формулюють рівень його

розумового розвитку [18, с.55].

Понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом включає насамперед поняття управління, персонал, управління персоналом, організація процесу, процес управління персоналом і організація процесу управління персоналом.

Поняття «Управління» багатогранне і існує в багатьох різних формах. У найбільш загальному вигляді можна дати таке визначення поняттю «Управління»:

Управління – це процес переробки даних з метою підготовки, ухвалення та реалізації рішень, які забезпечують підвищення ефективності роботи організації, збільшення якості продукції [23, с.15].

Управління – це внутрішня сила організації або підприємства, або фірми, яка надає їй продуктивну життєдіяльність [20, с.39].

На думку автора, поняття «Управління» це дія з об'єктом для стабілізації або зміни стану цього об'єкта так, щоб досягти поставленої мети.

Необхідність в управлінні виникла з удосконаленням спеціалізації виробництва та збільшення його масштабів. Це дозволяє впорядкувати і координувати діяльність персоналу, зайнятих на виробництві.

На сьогоднішній день підприємці оперуються такими поняттями як персонал і кадри.

Персонал (лат. *personalis* - особистий) - особова база установи, службовці якої належать до однієї професійної категорії [54, с.100].

Персонал — колектив працівників або сукупність індивідів, які втілюють трудові функції на основі трудового договору або контракту.

На думку автора, «Персонал» – це сукупність працівників, які мають потрібну професійну підготовку і забезпечують трудову діяльність на підприємстві.

Для якісної організації процесу управління персоналом треба розрізнити такі поняття, як «кадри», «персонал» і «людські ресурси». Навіть у науковій та навчальній літературі поняття «кадри» і «персонал» не завжди розрізняють.

Відмінність полягає в тому, що «кадри» - це статична характеристика людського ресурсу, яким володіє підприємство. Тобто про кадри говорять з позицій їх обліку, а про персонал і людських ресурсах - з позиції управління та розвитку.

Термін «кадри» важливий для розуміння цілісності організації. З точки зору системного підходу штатний розклад, визначальне чисельність і структуру кадрів, визначає також цілісність або межі організації, що розглядається як система.

До останнього часу поняття «управління персоналом» на практиці було відсутнє, хоча в системі управління персоналом на підприємстві існувала підсистема управління кадрами та соціальним розвитком колективу. Після переходу України до ринкової економіки система управління потребує підготовки спеціалістів, які б володіли високими знаннями в сфері управління персоналом; керівників і спеціалістів різних ступенів, особливо в умовах, коли здійснюються перетворення в системі управління організацією і в системі управління персоналом.

Виділяють декілька понять управління персоналом:

Управління персоналом — частка функціональної галузі кадрового господарства як одного з найголовніших механізмів організації [14, с. 107].

Управління персоналом — це сукупність впливів на організаційну поведінку працівників, які спрямовані на активізацію ще невикористаних професіональних і моральних перспектив для розв'язання поставлених задач [34, с.99].

До основних етапів і напрямків управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах відносять: аналіз робочих процесів, планування використання трудових ресурсів, набір та відбір персоналу, визначення заробітної плати, адаптація, навчання персоналу, оцінка виконання роботи, трудові відносини, дисципліна, контроль, та оцінка дії персоналу, умови праці, підвищення (пониження), переведення, звільнення.

На думку автора, Управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, яке забезпечує максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації.

Управління персоналом повинно базуватися на таких принципах [49, с. 131-132]:

- людина – ґрунт корпоративної культури. Успішні організації віддають немалу увагу персоналу; коли працівників ставлять на верхівку змін, вони стають рушійною силою цих змін;

- менеджмент для всіх. Управління має відбуватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);

- ефективність як еталон успіху компанії, яке полягає у здобутку мети з найліпшим застосуванням ресурсів і максималізації прибутку;

- взаємовідносини як еталон успіху компанії або організації тощо;

- якість як критерій ефективності. Потрібно працювати з п'ятьма взаємозв'язаними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;

- команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації;

- навчання – джерело розвитку та змін та невід'ємна частка життєво визначного процесу просування організації.

В зарубіжних досліджах поняття “персонал” часто заміщують таким поняттям як «людські ресурси».

Управління людськими ресурсами – діяльність, метою якої ефективно використання працівників для досягнення цілей підприємства.

На практиці ж управління людськими ресурсами і управління персоналом мають відмінності. Одне із основних відмінностей це те, що управління персоналом зорієнтовано на вертикальному управлінні

персоналом, коли управління людськими ресурсами зорієнтовано на горизонтальному управлінні підлеглими.

Слово «організація» належить до числа найбільш часто вживаних. Це пояснюється омонімічністю його як терміна. Воно вживається, щонайменше, у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес.

Організація як процес тлумачиться як виявлення діяльності, яка виникла на базі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації як процесу є створення якісного удосконалення створених і функціонуючих систем. Тому організувати – це означає або створити нову систему, або удосконалити стан попередньої в процесі її функціонування у відповідності з різними внутрішніми та зовнішніми умовами.

На думку автора, організація в контексті процесу управління це можливість сформувати систему управління як сукупність всіх елементів та комунікацій між ними, які втілюють процеси, що забезпечують цілеспрямовану діяльність організації.

Процес управління персоналом – це реалізація функцій управління.

До основних функцій управління персоналом можна віднести:

- Визначення потреби організації в персоналі
- Забезпечення персоналом
- Використання персоналу
- Розвиток персоналу
- Мотивація результатів праці та поведінки персоналу
- Правове та інформаційне забезпечення процесу управління

персоналом

Саме на ці функції зосереджена організація процесу управління персоналом.

Поняття «організація» різностороннє. В нашому випадку поняття «організація» це – комплекс дій, метою яких є одержання максимальних як якісних, так і кількісних результатів при мінімальних витратах.

До організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах можна віднести такі аспекти:

- розробка системи дисциплінарних впливів;
- нормування праці, тайм-менеджмент;
- створення або удосконалення стандартів з техніки безпеки, формування або удосконалення системи планування кар'єри;
- медичне страхування, перепідготовка кадрів;
- розробка програм удосконалення внутрішніх комунікацій на підприємстві;
- вживання різноманітних форм морального та матеріального заохочення;
- залучення працівників на підприємстві до процесу управління;
- створення дружньої атмосфери на підприємстві;

Організація процесу управління персоналом - це координація у просторі та часі дій елементів системи управління персоналом з метою досягти як найбільшого ефекту. Треба пам'ятати що поняття "Організація" відповідає на питання – «чим управляти?», а «управління» – «як впливати на об'єкт?» [44, с. 37].

Формування організації процесу управління персоналом в сучасних умовах – це основні теоретичні положення, які включають [28. с.56-58]:

економічність – визначає найбільш ефективну і економічну стратегію організації процесу управління персоналом;

прогресивність – відповідність організації процесу управління персоналом сучасним зарубіжним і вітчизняним аналогам;

перспективність – при формуванні або удосконаленні організації процесу управління персоналом треба враховувати перспективи розвитку підприємства;

комплексність – при формуванні або удосконаленні організації процесу управління персоналом треба враховувати усі чинники, які впливають на процес управління персоналом;

оперативність – вчасне прийняття управлінських рішень щодо удосконалення організації процесу управління персоналом, а також оперативного усунення відхилень;

оптимальність – багатоваріантна розробка рекомендацій, щодо формування або удосконалення організації процесу управління персоналом та вибір найкращого варіанту;

простота – чим простіша організація процесу управління персоналом, тим ефективніше вона працює.

Таким чином, ще з недавнього часу вважалось, що персонал це витрати. На сьогоднішній же день підприємці прийшли к висновку, що персонал це ресурс, за допомогою якого підприємство може отримати найбільший ефект. Тому на етапі формування і розвитку дуже важлива організація процесу управління персоналом, адже це спонукає підприємство отримати високий прибуток при незначних витратах. Організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах повина спиратися на удосконалення або формування організації таких процесів, як забезпечення персоналом, використання персоналу, розвиток персоналу.

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах

Організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах – це безліч можливих варіантів управлінських рішень.

На сьогоднішній день вже ніхто не сумнівається у необхідності дослідження зарубіжного досвіду організації процесу управління на підприємстві. В сучасній теорії і практиці організації процесу управління персоналом на підприємствах розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – це американський і японський.

Практика багатьох фірм Америки показала, що капіталовкладення в нове та якісне обладнання не зумовлює до збільшення продуктивності праці, коли не рахується "людський фактор", якщо водночас не здійснюються великі інвестиції в підготовку персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці, а тому американські компанії також приділяють великої уваги до організації процесу управління персоналом. Багато принципів організації процесу управління персоналом в США склалися в особливих умовах для Америки, а тому досить багато в цьому відрізняється від підходів у західноєвропейських країнах і Японії.

В США розділяють таких керівників: вищі керівники, керівники середнього рівня, керівники нижчої ланки. Так званих, вищих керівників власники підприємств в США розглядають як дійсних представників своїх справ, які практично отримують не тільки заробітну плату, але і частину від прибутку цього підприємства. Підбір, оцінювання і просування вищих керівників здійснюються індивідуально. Ці обов'язки покладаються безпосередньо на членів ради директорів підприємства. Методи удосконалення їх кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані таким чином, щоб, мінімізувати використання часу керівника, а також дати йому максимально корисні зведення і навички [35, с.161].

Керівники середнього рівня складають найбільшу численність в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої галузей Америки, ці керівники частіше за інших переміщуються з одних посад на інші, з них частіше формується резерв персоналу на вищі керівні посади. Саме для керівників середнього рівня на великих підприємствах створюються комплексні системи кадрової роботи, які охоплюють:

- планування забезпечення підприємства керівними кадрами,
- підбір на основі конкурсу кандидатів для заміщення вакантних керівних посад,
- формалістичну оцінку результатів роботи працівників,
- систематичну процедуру оцінки всіх керівників середнього рівня при власній участі в ній вищих керівників,
- ефективне проведення перепідготовки, а також підвищення кваліфікації керівників з урахуванням можливостей їх просування.

Керівники нижчої ланки в США набираються серед робочих чи молодих фахівців, більшість з яких ніколи не були на посаді, що передбачає управління людьми. Під час формування резерву кадрів на ці посади повинні виконуватися такі задачі, як підбір працівників, здатних до управління, вивчення елементарних навичок з управління, а також якісне введення на цю посаду.

Під час формування резерву керівників безліч американських підприємств застосовують п'ятилітнє і поточне планування забезпечення підприємств керівниками. Такі плани розробляються у виді програм "управління кар'єрою керівників" і програм "управління людськими ресурсами". Характерні риси до цих програм: визначений і детальний облік керівних посад, які в майбутньому можуть бути вакантними на цьому підприємстві, персональне "планування кар'єри" керівника і фахівця, яке складає в резерві на просування, з урахуванням потреб підприємства і якостей

кандидата на посаду, створення мотивації для підвищення ефективності власної праці в зв'язку з перспективою просування на посаді.

Програма "управління кар'єрою керівника" на підприємствах США включає: [15, с.46]

- розробка потреби підприємства в кадрах високої кваліфікації на 5 років,
- оцінка результатів праці всіх керівників і фахівців кожен рік, а також регулярна оцінка їх особистих якостей і перспектив,
- співбесіда з працівниками з приводу можливості їх просування, з'ясування їх власних схильностей, консультування працівників їх начальниками з цих питань,
- дефініція потреби в перепідготовці і підвищенні кваліфікації керівників, розробка індивідуальних планів "розвитку керівників".

Розглянемо принципи організації підбору кадрів в США.

Кадрова політика на підприємствах в США зазвичай будується на більш-менш однакових принципах за наступними напрямками. Американські підприємства в сучасних умовах, використовують традиційні принципи підбору кадрів при прийомі на роботу, основну увагу звертають спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Спільними критеріями за підбором кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. На американських підприємствах робиться орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, так само як інженерів і вчених. Американські фахівці, як правило, професійні в вузькій області знань, а тому їх просування по ієрархії управління відбувається за вертикаллю, що означає, коли фінансист робити кар'єру тільки в цій області. Це обмежує можливості просування за рівнями управління і зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з одного підприємства на інше. На американських підприємствах при прийомі на роботу потенційні кандидати, як правило, проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожне

підприємство розробляє свої критерії відбору та порядок наймання працівників. Після прийому на роботу проводиться процедура введення на посаду, коли працівника знайомлять з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його спеціалізацією, і знайомлять з діяльністю підприємства та її організаційною культурою. У більшості американських підприємств прийом на роботу передбачає проходження наступних етапів: знайомство працівника з описом запропонованих робочих функцій, прав і відповідальності, які він матиме. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить до річного плану, то необхідно її обґрунтування, відповідно до якого запропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її включення в існуючу систему оплати праці. Підбір кадрів починається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, де оголошена вакансія, підібрати кандидатури працівників. Розробляє короткий список кандидатів, які підходять по своїй кваліфікації до даної посади. На деяких підприємствах обов'язковим вважається включення до списку кандидатів працівників інших підрозділів свого підприємства. Набір кандидатів зовні здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми за наймом, що мають електронні бази даних. Кандидати, включені до списку, проходять через серію інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на два-три рівня вище), колегами і при необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник. На американських підприємствах звільнення персоналу, включаючи менеджерів, завжди супроводжується тривалою серією оцінок і виховних прийомів, винятком екстремальних ситуацій (злочинство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Оцінка роботи кожного працівника проводять один або два рази на рік. Результати проведеної оцінки обговорюються з працівником і його начальником і підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхів їх ліквідації, а в разі необхідності попередження про звільнення або про те, що подальше

перебування на посаді залежить від поліпшення роботи. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на два-три рівні вище безпосереднього начальника. Якщо, той кого звільняють, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з представниками профспілки відповідно до трудового договору. Працівник в будь-якому випадку може оскаржити рішення про звільнення на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії з трудових спорів, які розбирають скарги працівників у зв'язку зі звільненням. До складу таких комісій входять як представники адміністрації, так і робітники [38, с.41-45].

Розглянемо організацію системи оплати та стимулювання праці на підприємствах США.

В США система оплати праці передбачає наступне:

- працівники одержують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем праці;
- мінімальна оплата праці зазначено законом;
- при дефініції середнього рівня оплати підприємства стежать, щоб вона не була нижче, ніж на інших підприємствах в даному географічному окрузі;
- абсолютні розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання на даній місцевості;
- підвищення заробітної плати проводиться кожен рік для всіх працівників, робота яких оцінюється позитивно. Кожен рік проводиться атестація працівників. Оцінку роботи робить керівник з урахуванням відомостей, подаються безпосереднім начальником;
- розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією;
- премії виплачуються зазвичай тільки вищому керівництву фірми. Заохочення здійснюється шляхом матеріального стимулювання і сходами ієрархії. Просування по службі безпосередньо пов'язано з підвищенням кваліфікації через систему навчання [25, с.20-21].

На більшості американських підприємствах система оплати праці відрізняється негнучкістю, вони не володіють достатнім мотиваційним ефектом і слабо стимулюють підвищення продуктивності праці.

Система оплати праці в США побудована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла тільки рости і ніколи не зменшувалася б.

Основні види додаткової оплати праці в США:

- грошові заохочення управлінському персоналу;
- виплати працівнику при виході на відставку;
- спеціальні заохочення менеджерам незалежно від їх досягнень;
- при незмінній величині базового окладу премії, залежать від величини прибутку;
- збільшення оплати праці за підвищення кваліфікації та стаж роботи;
- оплата без погодинних ставок;
- продаж працівникам акцій компаній.

Премії керівникам підприємства залежать від того, як розраховуються фінансові результати діяльності підприємства. Як правило, це досягнення короткострокових результатів, при яких не зважають всіх факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Успіх керівника, як правило, оцінюється з погляду фінансових результатів, а ніяк не з результатів виробничої діяльності. За оцінками експертів, на 30% американських підприємствах, що входять в першу тисячу найбільших підприємств США, встановлені спеціальні переваги в оплаті праці працівників вищого рівня управління. Вважається, що вищий управлінський персонал США має значно високі доходи, ніж в інших країнах, по відношенню до працівників. Якщо співвідношення між заробітною платою Президента та некваліфікованого робочого США становить 20: 1 (в автомобільній промисловості 36: 1), то в Японії - 8: 1. Гнучка система оплати праці заснована на участі працівників у прибутках підприємства або в розподілі цих прибутків. Система розподілу прибутків передбачає створення нового механізму розподілу додаткових прибутків, які одержуються в результаті збільшення продуктивності праці в

тому підрозділі, де працівник працює. При даній системі преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності праці. Преміальні виплати отримує кожен працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності конкретного підрозділу, в якому він працює (завод, виробниче відділення, цех). При даній системі є тісний взаємозв'язок між результатами роботи і величиною премії кожного працівника. Це не просто нова організація системи оплати праці, а новий підхід до зростання ефективності роботи кожного працівника, зростанню продуктивності праці, якості продукції та скорочення витрат виробництва. Великі американські фірми, що перейшли на гнучку систему оплати праці, іноді використовують одночасно обидві системи: на рівні підприємства або виробничого відділення - систему участі в прибутках; на рівні заводів, відділів – систему розподілу доходів. На думку вчених, використання гнучких систем дозволяє значно підвищити рівень оплати праці при одночасному зростанні продуктивності праці та прибутковості виробництва. Це новий підхід до організації системи оплати праці. Він включає також елементи морального стимулювання працівників, зокрема, за раціоналізаторську діяльність, нові положення про поділ відповідальності, стабільності складу працівників фірми і плинності кадрів та ін. [17, с.144-146].

Розглянемо організацію системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах США.

В сучасних умовах, підготовка і перепідготовка кадрів на підприємствах в США надається важливе значення як на офіційному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Кожне підприємство практично має свою власну систему перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку кожен рік, внаслідок чого процес навчання йде безперервно. Дана риса американського стилю організації управління знаходить вираження в системі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, розвитку її навчальних технологій. В цю систему входять чотири види організацій - школи управління (школи бізнесу); факультети та відділення в вищих

навчальних закладах; професійні суспільства; консультативні компанії. Головне завдання всіх компаній і видів підготовки та підвищення кваліфікації - це «зробити знання продуктивними».

Школа управління (школа бізнесу) займається питанням підготовки і підвищення кваліфікації фахівців і менеджерів за різними напрямками. На сьогоднішній день налічується понад триста шкіл бізнесу, шкіл адміністрації та економіки, шкіл промислового управління, в яких використовується двох- або чотирирічне навчання, існує короткострокові курси вдосконалення. Найстаршою школою управління в США є Школа Уортона при Пенсільванському університеті, заснована в 1881 році Джозефом Уортоном, фінансистом і промисловцем з Філадельфії. Школа розпочала підготовку фахівців у галузі фінансів і комерції. З тисяча дев'ятсот двадцять-один року випускникам цієї школи присвоюється ступінь MBA (магістра ділового адміністрування). В даний час на факультетах фінансів, маркетингу, менеджменту, бухгалтерського обліку та звітності, багатонаціональних корпораціях, навчається близько п'яти тисяч чоловік [21, с.96].

США була першою країною, в якій розпочалося навчання керівників у системі вищої освіти. Перші факультети з управління при вузах з'явилися тут наприкінці XIX століття. На сьогодні налічують кілька сот факультетів і відділень ділового адміністрування і комерції, десятки відділень по управлінню підприємством при технічних факультетах, які випускають дипломованих фахівців з розвитку виробництва і праці. Тут також використовуються двох- і чотирирічне навчання, в рамках якої ведеться підготовка науковців і викладачів з дисциплін, пов'язаних з управлінням. На початку 70-х років XX століття набули поширення курси вдосконалення при школах управління і університетах. Найбільш ефективними вважаються навчальні програми, розраховані на 2, 4 і 6 тижнів навчання з відривом від виробництва. Курси більшої тривалості є при великих університетах, що розташовують висококваліфікованими викладачами і необхідною технічною базою. До таких університетів відносяться Стенфордський, Гарвардський,

Карнегі, Пітсбургського та інші. Головна мета цих курсів - знайомство слухачів з новітніми досягненнями теорії та практики управління, а також створення умов для обговорення слухачами власних проблем. Професійні товариства також займаються питаннями підвищення кваліфікації персоналу [50, с.49].

Розглянемо організацію системи оплати і службового просування «за старшинством» на підприємствах Японії.

Дана організація системи тісно пов'язана з принципом «довічного найму» і заснована на наступному основному принципі - переважної залежності величини заробітної плати і можливості просування від віку і стажу роботи. В умовах «довічного найму» це не позбавлено логіки, тому що стимулює залучення працівників до одного і того ж підприємства протягом тривалого часу.

Коротко організацію системи можна охарактеризувати наступним чином: постійному працівнику великого підприємства гарантується стійке підвищення заробітної плати з року в рік у міру зростання стажу роботи на підприємстві. Вислуга років є основним фактором, що впливає на доходи і визначальним статус працівника на підприємстві. Для службовців у міру роботи на підприємстві передбачаються можливості службового зростання і просування на більш високі рівні ієрархії, заповнення місць через співробітників, які вийшли на пенсію. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен служити під керівництвом більш молодого, і це правило дотримується за допомогою ряду перестановок. У ході посадового зростання службовці проходять роботу послідовно в декількох підрозділах фірми; це передбачається системою ротації кадрів, що забезпечує різноманітний досвід і широку кваліфікацію кадрів.

Характеризуючи в повних рисах структуру заробітної плати на японському підприємстві, треба виділити три її загальні складові. Перша - головний оклад, або звичайна ставка. Вона, як правило, визначається в залежності від віку, стажу роботи, професійної підготовки, а також сімейного

становища працівника. На великих підприємствах розмір звичайної ставки приблизно однаковий для всіх працівників одного віку і освіти. Позаштатні і тимчасові працівники отримують при цьому меншу ставку (зазвичай в 2 рази нижче). Звичайна ставка зростає із зростом стажу роботи на даному підприємстві. Її розмір розраховується величиною витрат на відтворення робочої сили.

Другим складовим елементом заробітної плати в сучасних умовах на Японських підприємствах є додаткові виплати - надбавки, премії, бонуси, які виплачуються не тільки кожен місяць, але і за результатами діяльності за кожні пів року. Надбавки слугують для стимулювання особистого внеску кожного працівника і групи, до якої він входить. Сюди, як правило, включають: оплату понаднормової роботи, надбавку за збільшення продуктивності та якість праці, різноманітні премії, розмір яких залежить від результатів підприємства в цілому, а також одноразові допомоги, які йдуть до пенсії. Величина цих надбавок і їх елемент в загальній заробітній платі може змінюватися в досить широких межах і становити від 10 до 50% звичайної ставки [61, с.117-118].

Третім елементом загальної заробітної плати японського працівника виступають спеціальні виплати на соціальні потреби. Сюди входять надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду на роботу, квартирну плату, медичне обслуговування, соціальне страхування тощо. Сума таких надбавок може становити до 40% від загального фонду заробітної плати.

Значна кількість різних додаткових виплат, а також наявність дуже складного механізму їх визначення пояснюються декілька причинами. В якості головних виділяють прагнення японських підприємств забезпечити стимулювання працівників до збільшення продуктивності праці і удосконаленню кваліфікації навіть в умовах, коли стаж роботи є одним з найважливіших факторів у визначенні величини заробітної плати.

Слід зазначити, що якісне поєднання всіляких виплат, їх постійне комбінування між собою, окрім мотиваційної вагомості забезпечує ще й

більшу прив'язку працівника до цього підприємства. Якщо, у разі відправлення на інше підприємство у віці 40-45 років працівник механічно лишається ряду компенсацій і надбавок, які бувають до 15% від заробітної плати працівника, тобто підпадає до дискримінованої категорії «найнятих в середині кар'єри».

Безумовно, така організація системи оплати заробітної плати на цьому етапі розвитку стане недоцільною, адже, стримує розвиток і стимулювання сильніше висококваліфікованих, молодих і більш придатних працівників. І тому, починаючи із 2000-х років почалась створюватися варіація організація системи оплати за рахунок збільшення частини додаткових розрахунків. Розпочали більш якісно рахувати конкретний внесок працівника, його фах та освітній рівень.

Однак, удосконалення організації даного процесу не значить знищення самого опорного принципу формування заробітної плати на базі вислуги років. Там мова йде тільки про удосконалення даної системи, її адаптації до потреб діяльності підприємства в умовах прискорення науково-технічного прогресу і збереження морально-психологічного впливу на працівників. Основа, за якою підприємство старається зберегти принцип «ненко Сейдо», безмежно проста: це піддержує формувати у працівників відчуття інтересу до підприємства, зміцнює і прив'язує їх довготривалі відносини з місцем роботи. Японська організація системи заробітної плати пліч-о-пліч з інакшими методами управління персоналом припускає підприємствам ефективно контролювати, а тому і експлуатувати робочу силу.

Необхідно зупинитися більш докладно на системі посадового просування в сучасних умовах на підприємствах Японії.

Головним принципом, яке формулює посадове просування всередині організаційної структури підприємства, є звична «система статусів» («мібун Сейді»). Протягом власної трудової роботи працівник (з більшим або меншим темпом) просувається всередині «кадрової піраміди», від її периферії до центру по горизонталі і від базису до вершини по вертикалі. В процесі даного просування працівник цілеспрямовано займає «статусні», або «рангові», рівні

і підрівні, атрибут яких формулює розміри його заробітної плати. В цілому швидкість динаміки по ієрархічній драбині «статусів» відзначається виробничим стажем і віком: пропрацювавши певну кількість років, працівник неодмінно повинен заволодіти наступною сходинкою [59, с.355].

В «системі статусів» треба зауважити дві вагомні відзнаки. Передусім залежність оплати праці від займаного рангу позначається доволі чітко і вельми дужче, ніж, наприклад, на Заході; те саме торкається і посадової відмінності в окладі (там працівник, який знаходиться на нижчій сходинці в посадовій ієрархії, абсолютно може одержати винагороду більше, ніж його колега, який стоїть вище). Але ще дужче вагомність в Японії мають моральні аспекти цієї справи. Навіть малий приріст соціального «статусу» працівника значить для нього визнання заслуг і виявлення поваги до нього з боку керівництва.

Посадове просування менеджерів в цілому здійснюється також відповідно до принципу «мібун». Переважання вікового критерію при призначенні на посаду (часто на шкоду таким критеріям, як знання, компетентність, ініціатива та ін.) Лежить в основі того безперечного факту, що в переважній більшості японських підприємств процвітає геронтократія: влада переважно належить людям літнього, а іноді і вельми похилого віку [29, с.104].

На сучасних японських підприємствах в організації системи просування керуючих існують два види підвищення: функціональне («кінотекі Сесін»), яке залежить від особистих якостей і здібностей, і рангове, або почесне («кунсётекі Сесін»). Останній вид застосовується до людей, не мають організаторських здібностей, чиє призначення на керівну посаду представляється проблематичним або просто небажаним. Такі люди формально отримують підвищення в посаді, їх статус (ранг) зростає (відповідно і престиж, надані заохочення і матеріальна винагорода), але реальна влада і повноваження, якими вони володіють, залишаються на рівні колишньої посади. Таким чином, одночасно вдається уникнути конфліктів і при цьому не падає ефективність управління. Часто бувають перетворення і

зворотнього порядку. Молодим здатним керівникам, які ще не мають необхідного стажу для підвищення, даються повноваження і доручається виконання таких управлінських функцій, які формально відповідають не займаній ними посади, а вищестоящої. Таке «тихе» підвищення, як правило, супроводжується надбавкою до зарплати, але це не означає зміну рангу. Соціальний статус працівника залишається на рівні, відповідному формально займаній ним посади.

На японських підприємствах під час організації системи «довічного» найму кадри керівників вищого рангу, як правило, поповнюються з числа керуючих нижчих рівнів. Тому перед керівниками підприємств постає завдання оптимізації процесу просування керуючих по службі з тим, щоб на кожній щаблі службової драбини можна було з найбільшим ефектом використовувати його знання і здібності в інтересах підприємства. Організаційною основою вирішення цього завдання стала організація системи спеціальних заходів, які отримали назву «управління кар'єрою», або «планування кар'єри» [32, с.35].

Розглянемо семирічну програму «планування кар'єри», застосовувану однієї з великих машинобудівних підприємств в Японії. Ця програма універсальна і може бути використана для «планування кар'єри» керуючих будь-якого рівня. На першому етапі (два роки) керуючий-випускник вузу по черзі працює у всіх функціональних підрозділах свого (зазвичай нижчого) рівня управління. В цей же час у спеціальному фонді про кожного працівника накопичується інформація, що включає наступні дані: попередні заслуги; відгуки безпосередніх начальників; відгуки підлеглих; думка самого керуючого про те, наскільки дана робота задовольняє його професійний інтерес; оцінка керуючим своєї діяльності; його кар'єрні цілі. Крім цього, в архіві є докладні дані про особу кожного менеджера, його освіту, кваліфікацію, здібності, а також відомості про його сімейний стан, характер, схильності тощо. Всі операції по зберіганню та обробці інформації здійснюються за допомогою ЕОМ.

На першому ж етапі відповідно до перспективних планів удосконалення визначаються потреби підприємства в управлінському персоналі зараз і в майбутньому. Після закінчення двох років накопичується достатня інформація, що дозволяє направити кожного керуючого в той підрозділ, де він може використовувати свої здібності з максимальним успіхом. Другий етап програми триває чотири роки. Весь цей час керуючий працює в одному функціональному підрозділі і знайомиться з особливостями його діяльності. У цьому підрозділі керуючому надається можливість щонайкраще проявити свої знання і здібності. Безпосередній начальник зобов'язаний керувати процесом навчання керуючого, передавати йому свій досвід.

Протягом усіх чотирьох років архів продовжує поповнюватися великою інформацією про кожного з керуючих (двічі на рік на кожного з претендентів заповнюються мінімум три докладні анкети - їм самим, безпосереднім начальником та керівником підрозділу), в той же час уточнюються і коригуються цілі підприємства в кадровій політиці. До кінця другого етапу керівники підприємства на підставі наявних даних можуть виділити з числа кандидатів тих керуючих, чиї бажання і здібності найкращим чином відповідають цілям підприємства. Після цього для кожного з обраних кандидатів центральний відділ підготовки кадрів розробляє кілька довгострокових альтернативних схем просування по службових сходах. Розглянувши ці альтернативи, вище керівництво вибирає з них оптимальну, причому при виборі враховується думка самого кандидата [46, с.120].

Третій етап програми починається з того, що кандидат, нарешті, обіймає посаду, відповідну черговій сходинки ієрархічної градації. На цій посаді керуючий працює один рік. В кінці року він представляє у відділ кадрів докладний звіт про роботу із власною оцінкою своєї діяльності. На підставі звітів ще раз уточнюються й остаточно затверджуються плани просування кожного керуючого. Після їх затвердження за проходженням службової драбини кожним із кандидатів стежить вже відділ підготовки кадрів підприємства. Час перебування керуючого на кожній з посад обмежується

двома-шістьма роками, але в конкретних умовах термін цей може мінятися залежно від здібностей кандидата і потреб підприємства в керуючих того чи іншого рангу. «Планування кар'єри» збільшує можливість систематизованої й об'єктивної оцінки працівників протягом декількох років і створює передумови для правильної розстановки кадрів залежно від потреб управління і нахилів керуючих.

Дослідивши теоретичні аспекти організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах в Японії, а також, в США було виявлено що, приділяється значна увага розвитку організації всіх напрямків підготовки та перепідготовки кадрів.

Для організації процесу постійного підвищення кваліфікації і розвитку професійних навичок широко використовуються різні курси і програми навчання, орієнтовані на самі різні категорії працівників.

За даними ряду соціологічних обстежень, кваліфікований японський робочий витрачає на професійну підготовку у 6 разів більше часу, ніж працівник американської компанії.

В останні роки все більший наголос робиться на розвиток здібностей швидко перебудовуватися з одного виду діяльності на інший, а професійна підготовка набуває універсальний характер.

Як і в інших розвинених капіталістичних країнах, підготовка виробничого персоналу та підвищення кваліфікації всіх категорій працівників в Японії здійснюються в рамках двох базових систем підготовки. Одна система включає в себе різні міжгалузеві програми як загальноосвітні, так і спеціалізовані, орієнтовані на ті чи інші групи працівників. Ці програми зазвичай здійснюються у державних або приватних центрах - університетах, школах бізнесу - і фінансуються як з державних фондів, так і з джерел приватних підприємств. Інша система підготовки є спеціалізованою і включає в себе різні внутрішньопідприємницькі курси, які, як правило, функціонують незалежно один від одного [47, с.46].

Ці дві системи, незважаючи на організаційний поділ, тісно пов'язані між собою, по суті являючи собою єдиний механізм масової підготовки та перепідготовки як висококваліфікованих фахівців (включаючи робітників), так і професійних менеджерів відповідно до потреб ринкової економіки.

Аналіз показує, що більшість великих японських підприємств воліє брати на себе практично всі витрати з підготовки всіх категорій працівників від виробничих робітників до менеджерів. Ці програми, як правило, вельми насичені й орієнтовані переважно на специфіку роботи даного підприємства.

Програми внутрішньопідприємницької підготовки грають, мабуть, центральну роль у формуванні технічного та управлінського прошарку японських підприємств, вихованні кваліфікованих і в максимальному ступені відданих підприємству працівників, готових, не шкодуючи сил, служити великому капіталу в особі «підприємства-родини» і готових повністю підпорядкувати свої поточні інтереси довгостроковим цілям її процвітання.

Стійка орієнтація японських підприємств на організацію внутрішньої системи розвитку кадрового потенціалу призводить до того, що організація підготовки і перепідготовки всіх працівників підприємства, включаючи керівників різних рівнів, проводиться постійно. Слід також зазначити, що питання організації процесу управління персоналом, а саме підготовки кадрів та управління персоналом розглядаються в якості однієї з найважливіших функцій апарату управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.

Істотним елементом організації підвищення кваліфікації управляючих на японських підприємствах є так звана ротація персоналу. Сенс її полягає в регулярній (один раз на декілька років) зміні рядовими і керівними працівниками свого місця роботи всередині підприємства (змінюється не тільки посада, а й підрозділ, в якому службовець працює). Ця форма організації підвищення кваліфікації одночасно включає і планування кар'єри керуючого. Ротації персоналу приділяється велика увага, оскільки, на думку японських фахівців, тривале перебування працівника на одній і тій же посаді

викликає втрату інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності та виконавської дисципліни.

Таким чином, можна зробити висновок, що організація процесу управління персоналом на підприємствах США та Японії в сучасних умовах мають як спільні, риси так і відмінні. В сучасних умовах Українські підприємства використовують організацію процесу управління персоналом обох країн, наприклад, організацію підбору кадрів в США, а організацію оплати праці в Японії.

Висновки до першого розділу.

Методологію організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах базується на принципі ефективної спрямованості розвитку управління персоналом. Організація процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку управління персоналом в умовах модернізації українських підприємств.

У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві та розглянуто основні поняття, такі як: управління персоналом, процес управління персоналом і організація процесу управління персоналом.

Аналіз зарубіжного досвіду організації процесу управління персоналом на підприємствах переважно Японії і США в сучасних умовах дав змогу зрозуміти, що ці дві країни ефективно використовують свої методи, щодо організації процесу управління персоналом і мають між собою як спільні так і протилежні риси. В сучасних умовах Українські підприємства використовують організацію процесу управління персоналом обох країн, наприклад, організацію підбору кадрів в США, а організацію оплати праці в Японії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ВАТ МК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ВАТ МК «Запоріжсталь»

Організаційно-управлінська структура забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки й поділ елементів керування. Вона показує область відповідальності кожного менеджера (хто й за які ділянки роботи відповідає), його взаємини з іншими менеджерами структурних підрозділів, взаємодія окремих підрозділів організації між собою.

Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів у цій структурі як по вертикальним, так і по горизонтальних зв'язках. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління, застосовані правильно, то вони ведуть до гармонічного співробітництва й загального прагнення виконати поставлені перед організацією завдання.

Побудова організаційної структури управління базується на:

- структурі організації;
- ресурсно-технологічних схемах, що діють в організації;
- структурі обміну продуктами й послугами між її підрозділами;
- структурі функціональних обов'язків керівників і фахівців;
- інформаційній структурі, що діє в організації;
- структурі трудових ресурсів і т.д.

«Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу [37].

ВАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест.

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників [37].

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє сталевий гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист і рулон з вуглецевих, низьколегованих сталей, гнучий профіль, а також сталеву стрічку й чорну жерсть. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах миру (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок.

В 2014 році комбінат зробив 3,2 млн т чавуну й 3,8 млн. т сталі й 3,2 млн. тонн прокату [37].

Міжнародне визнання й повага, яким користується «Запорожсталь» у діловому світі, підтверджене численними міжнародними й національними призами й нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію у світову економіку.

Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності: [37]

1. Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: - головні фахівці; - управління: технічне, контролю якості; - відділ безперервного удосконалення; - центр з випробувань та атестації продукції комбінату; - цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних

процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; - забезпечення технічного та аналітичного контролю поточного виробництва продукції, випробувань готової продукції (механічних, макро- та мікроконтролю металу); - координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; - метрологічне забезпечення.

2. Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: - служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; - управління: ремонтів, проектно-конструкторське; - відділ технічної діагностики та моніторингу стану устаткування; автоматизованих систем керування технологічними процесами; - центральна електротехнічна лабораторія; - цехи: з ремонту устаткування, електроремонтний, механічний, металоконструкцій, ливарний, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики. Основними завданнями цієї дирекції є виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин.

3. Дирекція з капітального будівництва та інвестицій. До складу дирекції входять: - управління капітального будівництва; - інвестиційний відділ; - проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху; - дільниця з виробництва бетону та розчинів. Основним завданням цієї дирекції є розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виробництво та забезпечення будівництва бетоном та розчинами.

4. Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: - виробничий відділ; - відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів; - металургійні і прокатні цехи. Основним завданням цієї дирекції є

забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва.

5. Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: - відділ продаж; - відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; - відділ реалізації неосновної продукції; - відділ планування та аналізу. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; - розробка рекомендацій для формування планів збуту; - розробка та реалізація збутової політики підприємства; - підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень; - просування продукції підприємства на ринку; - координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

6. Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: - відділ матеріально-технічного постачання; - відділ сировини та палива; - відділ устаткування; - відділ митних операцій; - відділ обліку та економічного аналізу поставок; - управління підготовки виробництва. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами, взаємодії з митними органами України.

7. Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: - підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); - підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); - головна бухгалтерія; - підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління корпоративних інформаційних систем, управління інфраструктурних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість підприємства;

залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; - реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; - перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; - аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; - забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем; - організація надання підприємству послуг по технічній експлуатації та обслуговуванню засобів зв'язку, промислового телебачення та літійно-кабельних споруд.

8. Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: - головний фахівець з взаємодії з молоддю; - керівник проекту; - управління організації та оплати праці; - управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; - управління соціальної сфери; - відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; - відділ взаємодії з персоналом; - відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат "Металург"; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ВАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ВАТ «Запоріжсталь, цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь - Продторг» ВАТ «Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: - формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; - планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та

соціальну сферу; - рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; - господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання Товариству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території комбінату, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень; - планування і здійснення заходів щодо забезпечення діяльності з торгівлі і громадського харчування; виробництва м'ясомолочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи з оздоровлення працівників Товариства і членів їх сімей.

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

господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому; - здійснення контролю та моніторингу товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство та використовуються у виробничих процесах та відвантажених з підприємства, здійснення відеоспостереження на значних об'єктах та етапах виробничого процесу.

10. Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: - відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій; - управління з охорони навколишнього середовища; - радіоізотопна лабораторія; - відділ обслуговування систем протипожежної безпеки; - газорятувальна станція. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій; - забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників; - забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежотушіння; охоронно-пожежної сигналізації.

11. Дирекція з транспорту та логістики. До складу дирекції входять: - контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту; - відділ безпеки руху (автомобільний транспорт); - управління: залізничного транспорту, автомобільного транспорту; - служба вантажної та комерційної роботи на

залізничному транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями.

Організаційно-управлінська структура ВАТ МК «Запоріжсталь» має лінійно-функціональний вигляд. Така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультивати, інформувати, організувати, планувати. Переваги та недоліки такої організаційно-управлінської структури представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань. 2. Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки. 4. Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь управлінці всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Дослідивши всі відділи ВАТ МК «Запоріжсталь», можна сформувавши організаційно управлінську структуру цього підприємства.

Організаційно-управлінська структура ВАТ МК «Запоріжсталь» представлена на рисунку 2.1. [37].

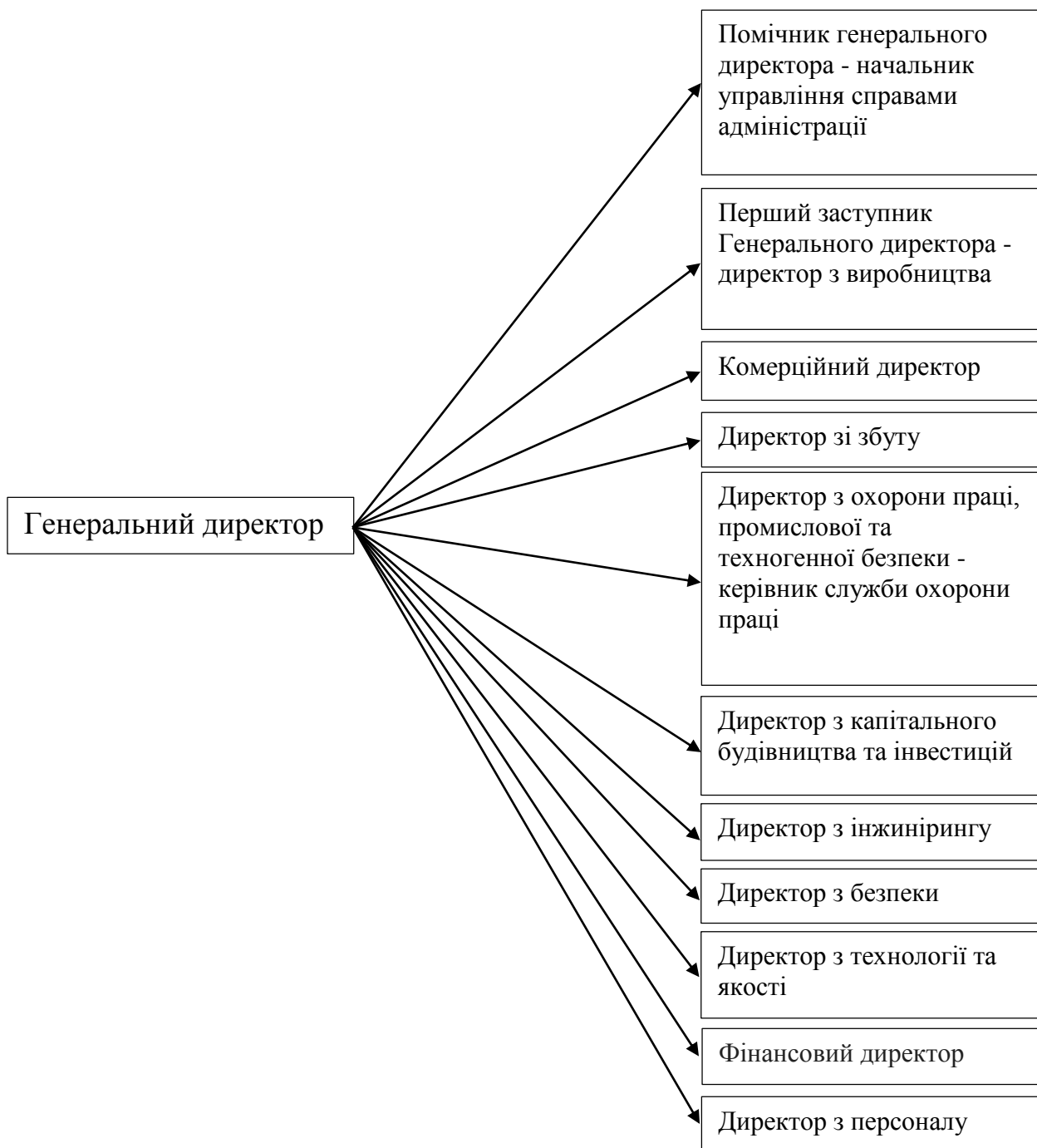


Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура ВАТ МК «Запоріжсталь»

Генеральний директор керує всією діяльністю підприємства, представляє підприємство в інших організаціях, підписує договори та інші документи від імені цього підприємства, несе персональну відповідальність за його роботу.

Розглянемо більш детальноше дирекцію з персоналу. Директор з персоналу підпорядковується безпосередньо Генеральному директору Підприємства.

Обов'язки директора з персоналу на ВАТ МК «Запоріжсталь»: [40]

1) Організовує управління формуванням, використанням та розвитком персоналу.

2) У відповідності зі стратегією розвитку Підприємства очолює роботу з формування кадрової політики, визначення її основних напрямків та заходів щодо її реалізації.

3) Формує основи корпоративної культури, управляє її розвитком.

4) Бере участь у комерційній діяльності Підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації.

5) Вивчає кон'юнктуру ринку праці.

6) Проводить прогнозування і планування потреби Підприємства в кадрах.

7) Спільно з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань найму, переведення, просування по службі, пониження в посаді, накладення адміністративних стягнень, а також звільнення працівників.

8) Організовує роботу з пошуку персоналу, взаємодія з державними та приватними структурами з підбору персоналу.

9) Проводить співбесіди з найбільш перспективними кандидатами на вакантні посади.

10) Проводить роботу з формування та підготовки кадрового резерву для висунення на керівні посади, організовує проведення професійної

Атестації працівників та керівників Підприємства.

11) Формує систему збору інформації про основні соціальні процеси, що відбуваються в колективі, контролює соціально психологічну атмосферу в колективі, проводить аналіз ділових, функціональних, морально-психологічних якостей співробітників.

12) Забезпечує підготовку та надання аналітичних матеріалів керівництву Підприємства з соціальних та кадрових питань на Підприємстві, складання прогнозів розвитку персоналу, своєчасне виявлення виникаючих проблем і підготовку можливих варіантів їх вирішення.

13) Вивчає рух кадрів, виявляє причини плинності кадрів, розробляє спільно з керівниками відділів (служб) заходи щодо їх усунення.

14) Бере участь у розробці перспективних і поточних планів по роботі з персоналом.

15) Проводить роботу з управління соціальними процесами на Підприємстві, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, бере участь у вирішенні трудових спорів та конфліктів.

16) Організовує роботу з соціальної і професійної адаптації нових працівників.

17) Вживає заходів щодо підвищення мотивації працівників, щодо поліпшення умов праці, підвищення його продуктивності, вносить пропозиції щодо раціоналізації системи оплати праці та матеріального стимулювання.

18) Організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри.

19) Проводить роботу з раціоналізації організаційної структури і штату Підприємства, розробці Положень про відділи та посадових інструкцій персоналу.

20) Здійснює контроль за станом трудової дисципліни працівників підприємства та його філій, дотриманням працівниками Правил внутрішнього трудового розпорядку, проводить необхідну роботу щодо зміцнення трудової дисципліни.

21) Контролює дотримання норм трудового законодавства у роботі з персоналом, закріплює взаємовідносини працівників і Підприємства, приймає кадрові рішення з поточних проблем і питань.

22) Консультує керівництво Підприємства, а також керівників підрозділів з усіх питань, пов'язаних з персоналом.

23) Консультує працівників Підприємства з питань трудового права і норм соціального захисту.

24) Розробляє і формалізує процедури повсякденній діяльності персоналу, розробляє Положення про персонал, готує та подає на затвердження індивідуальних і колективних трудових договори відповідно до вимог державних органів, нормами і правилами, прийнятими на Підприємстві.

25) Організовує необхідний кадровий облік і кадрове діловодство на Підприємстві відповідно до вимог законів та державних стандартів.

26) Готує спільно з Бухгалтерією документи, необхідні для отримання соціальних пільг, для призначення пенсій, допомог і виплат працівникам та їх сім'ям, представляє їх до органів соціального забезпечення.

Розглянемо більш детально структуру дирекції з персоналу, яка наведена на рис. 2.2 :

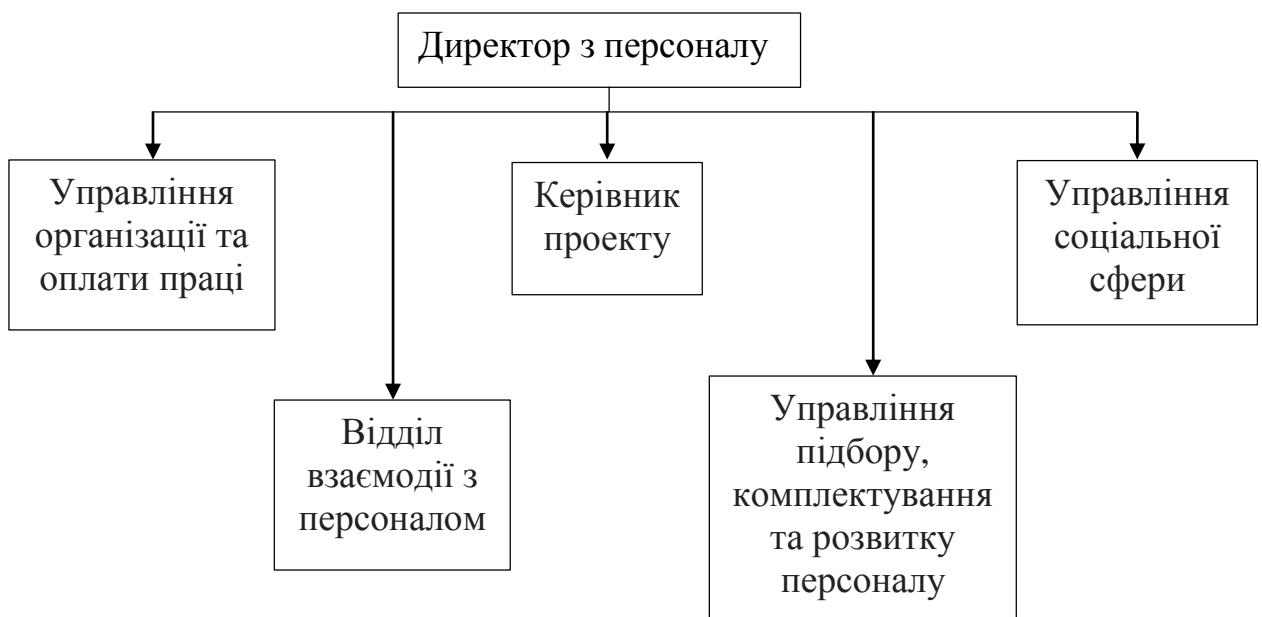


Рисунок 2.2. Структура дирекції з персоналу на ВАТ МК «Запоріжсталь»

До основних задач відділу «Управління підбору, комплектування та розвитку персоналу» відносять:

- Створення системи підбору, комплектування та розвитку співробітників підприємства. Розробка і вдосконалення правил, норм і вимог, що регламентують процеси виникнення, підбору і закриття вакансій підприємства.

- Організація залучення, пошуку, відбору та найму персоналу з метою комплектування підприємства кадрами робітників та службовців необхідних спеціальностей і необхідної кваліфікації відповідно до заявок керівників структурних підрозділів .

- Оптимізація штатного розпису підприємства та планування потреб в персоналі.

- Розробка системи адаптації співробітників підприємства, відстеження термінів і результатів проходження випробувального терміну.

- Розробка програм підвищення рівня професійних знань , умінь і навичок персоналу підприємства у відповідності з цілями і стратегією підприємства і кадровою політикою.

Таким чином, можна зробити висновок, що поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура ВАТ МК «Запоріжсталь» має лінійно-функціональний вигляд. Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

2.2. Діагностика проблем організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміна "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь [22. с.24].

У процесі діагностики проблем організації процесу управління персоналом визначаються стратегічні проблеми управління персоналом і причини їх виникнення.

Проаналізуємо чисельність працівників ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2014-2015 роки (рис. 2.3) і з'ясуємо яку плінність кадрів має підприємство.

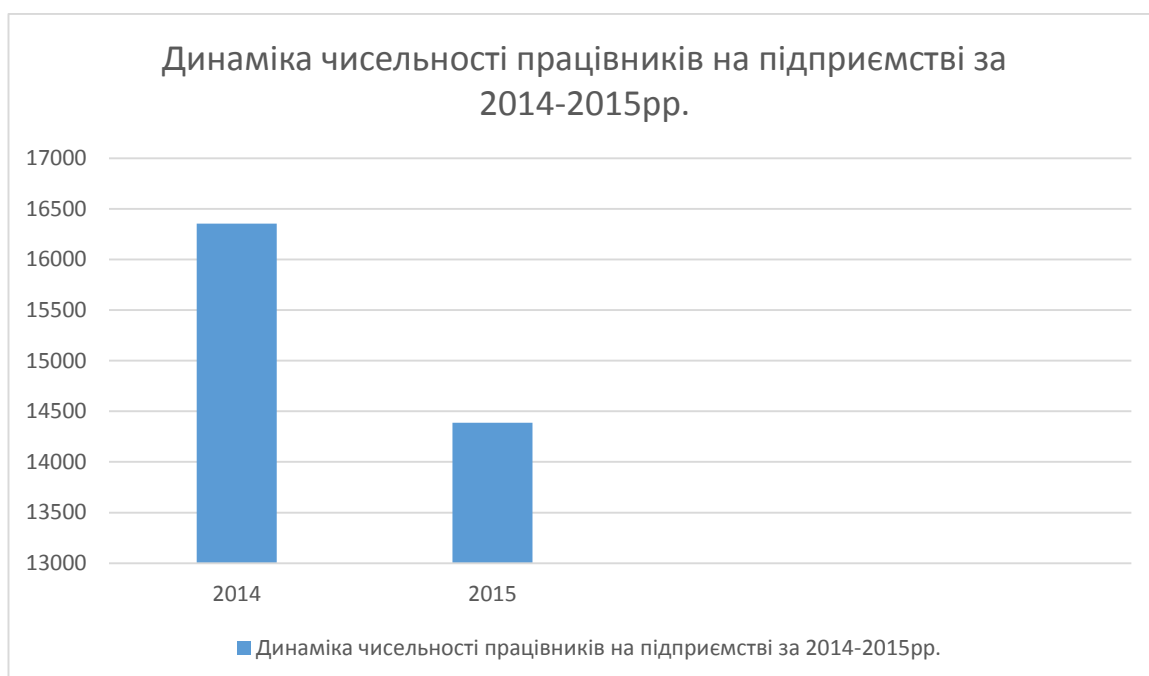


Рисунок 2.3. Статистика чисельності працівників за 2014-2015 рр. на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь»

На даному рисунку представлена чисельність працівників ВАТ МК «Запоріжсталь» на якій видно що на стан 2014 року на підприємстві знаходились 16355 чоловік і поступово їх чисельність зменшувалась, і так видно що у 2015 році вона вже склала 14387 чоловіків. В порівнянні з 2014 роком у 2015 чисельність працівників зменшилась на 13.7%. Причиною звільнення більш ніж у 33% було недотримання трудового договору. Це говорить про те, що на підприємстві велика плинність кадрів.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів на ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2014-2015 рр. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{тек}} = X * 100\% / S, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{тек}}$ - коефіцієнт плинності;

X - загальне число звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, прогули, по судимості за звітний період;

S - середньооблікова чисельність персоналу за звітний період.

У 2014 році:

$$1708 * 100\% / 16355 = 10,4\%$$

У 2015 році:

$$1968 * 100\% / 14387 = 13,7\%$$

Як бачимо, плинність за останні два роки тільки збільшується. Для такого підприємства, як ВАТ МК «Запоріжсталь» нормою плинності кадрів є 5%. Зайва плинність персоналу, за даними західних психологічних досліджень, негативно позначається на моральний стан працівників які залишились, на їх трудову мотивацію і відданість організації.

Бачимо, що на підприємстві існують проблеми з плинністю кадрів. Причинами високої плинності кадрів на ВАТ МК «Запоріжсталь» є неякісна система підбору кадрів, тому в подальшому її рекомендується вдосконалити.

На сьогоднішній день існує 2 джерела залучення персоналу (внутрішні, зовнішні), які представлені на рис. 2.4. [37]

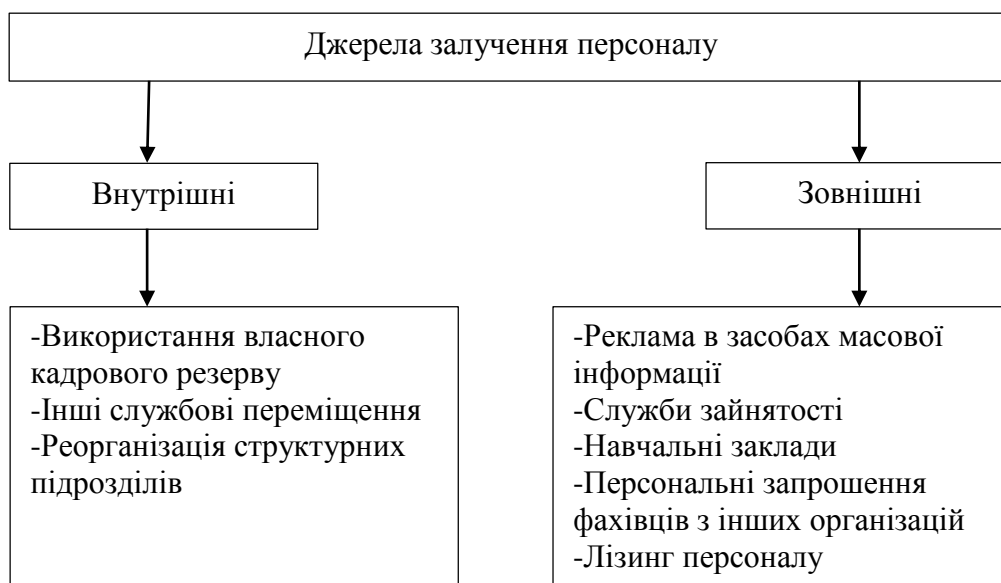


Рисунок 2.4. Джерела залучення персоналу

Розглянемо використання зовнішніх і внутрішніх джерел залучення персоналу на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь», які зображені на рис. 2.5.

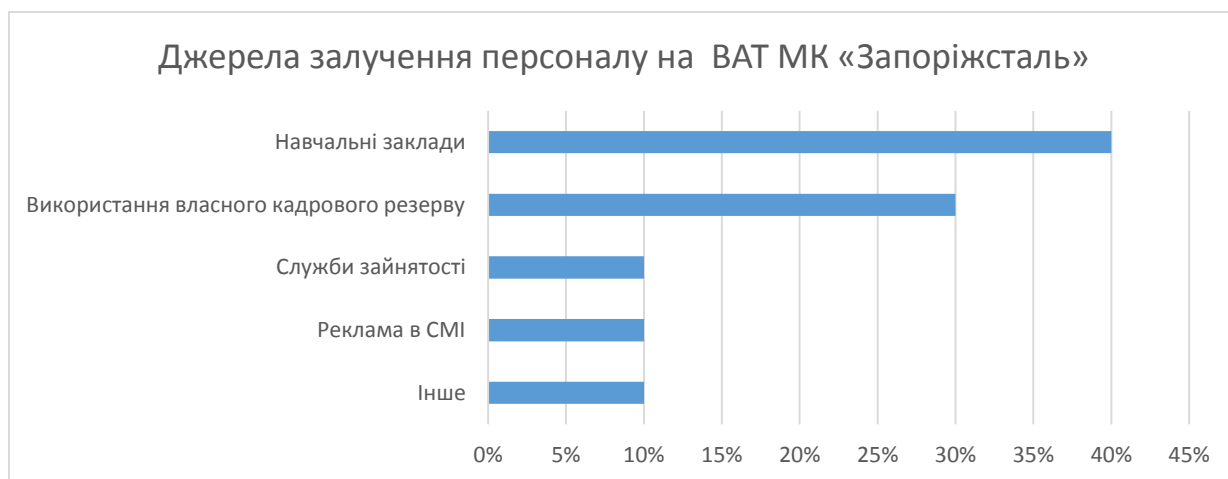


Рисунок 2.5. Джерела залучення персоналу на ВАТ МК «Запоріжсталь»

Бачимо, що на підприємстві частіше використовується два методи: використання резерву і пошук майбутніх працівників у навчальних закладах, інколи використовується реклама у СМІ і служба зайнятості.

Процедура відбору персоналу на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» зображена на рис. 2.6.



Рисунок 2.6. Процедура відбору персоналу на ВАТ МК «Запоріжсталь»

Проаналізувавши дану систему підбору кадрів, були виявлені певні недоліки на етапі оцінки претендентів. На підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» оцінюють претендентів шляхом тестування. Але вони є застарілими та не ефективними. Тому, рекомендується звернути увагу на удосконалення оцінки претендентів.

На підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» існує система бережливого виробництва «5С» - система організації робочого місця. Дана система на підприємстві складається із 5 шагів:

- чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх.
- організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати.
- утримання робочого місця в чистоті й охайності.
- необхідна умова для виконання перших трьох правил.
- виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Після проведеної на підприємстві перевірки, щодо виконання системи бережливого виробництва «5С», було виявлено, що працівниками комбінату вона виконується не на достатньому рівні. Дані про виконання працівниками ВАТ МК «Запоріжсталь» системи бережливого виробництва «5С» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Виконання працівниками ВАТ МК «Запоріжсталь» системи бережливого виробництва «5С»

	План,%	Факт,%
- чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх	100	58,1
- організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати.	100	67,7
- утримання робочого місця в чистоті й охайності	100	33,8
- необхідна умова для виконання перших трьох правил	100	59,9
- виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.	100	64,9

Таким чином, підприємству ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується зосередити свою увагу на контролі за виконанням бережливого виробництва «5С».

Проаналізувавши організацію процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах були виявлені такі проблеми:

- Велика плинність кадрів;
- процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки;
- контролю виконання системи бережливого виробництва «5С».

2.3. SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

Термін «SWOT-аналіз» виник від скорочення перших літер англійських слів «сильні та слабкі сторони, можливості та загрози» (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації та поділ їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) [26, с.25].

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно досліджуваної організації) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність організації.

Результатом раціонального SWOT – аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта

(слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким, середньому або сильним) зовнішнього середовища.

Схематично процес побудови SWOT-аналізу поданий на рис.2.7.

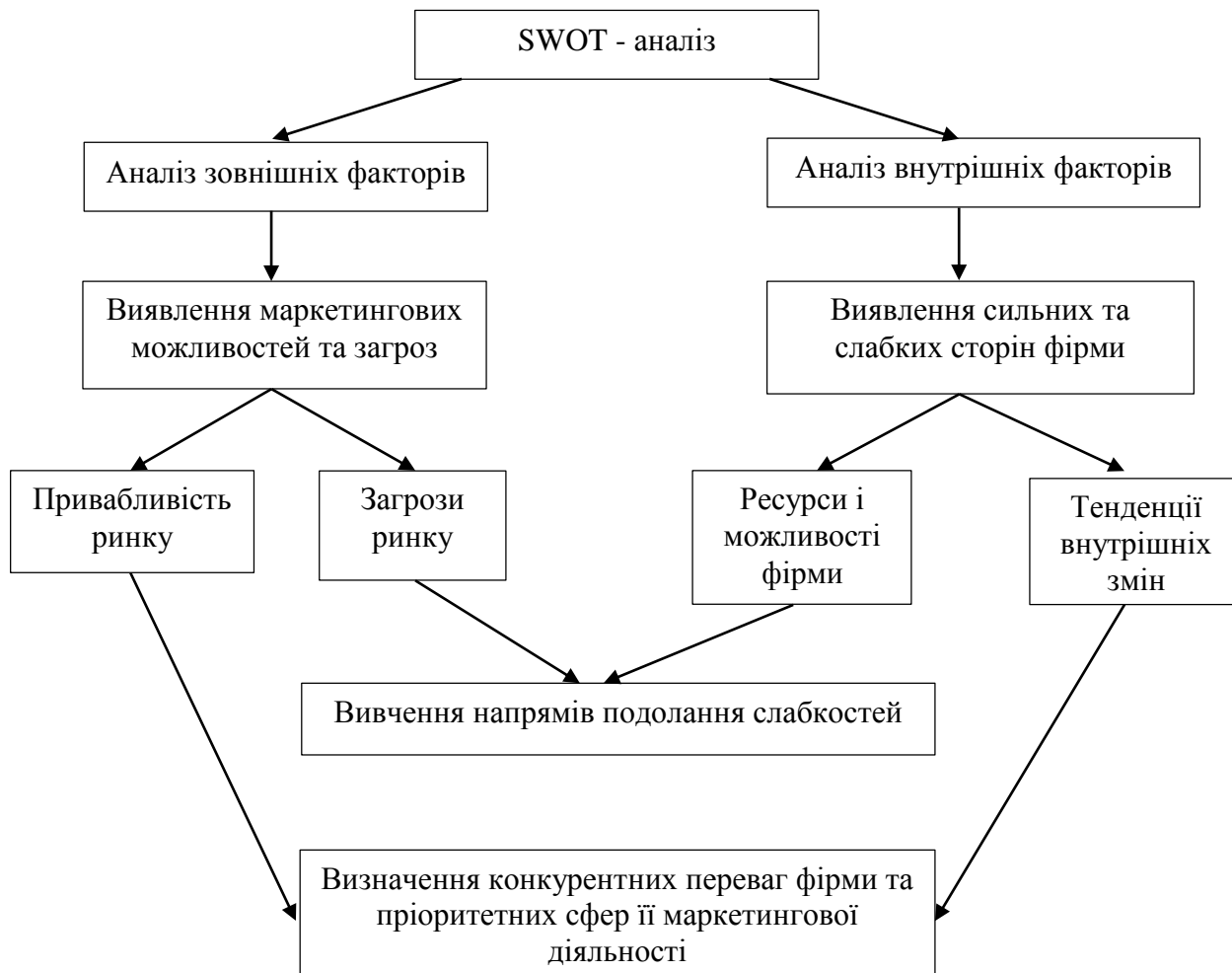


Рисунок 2.7. Процес SWOT-аналізу

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення цілей. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними і слабкими сторонами вона володіє. Сильні сторони служать базою, на яку фірма спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони - предмет пильної уваги з боку керівництва, яке повинно намагатися позбутися від них [27, с.40].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення зовнішніх можливостей, які відповідають ресурсам організації;
- визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін організації й заставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей організації та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг організації та формування її стратегічних пріоритетів.

Сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, виявлені під час аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища які були виявлені при аналізі офіційного сайту ВАТ МК «Запоріжсталь» і сайту «Smida» занесені в таблицю SWOT-аналізу яка представлена в таблиці 2.2. [37] [40] [41]

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України;</p> <p>Підприємство є надійним партнером для споживачів і постачальників;</p> <p>Розвинена організаційна структура;</p> <p>Збереження досвідченого інженерного і керівного складу;</p> <p>Висока заробітна плата;</p> <p>Існує програма безперервного вдосконалення;</p> <p>Веде активну модернізацію та реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації;</p>	<p>Велика конкуренція у металургійній галузі;</p> <p>Велика плінність кадрів;</p> <p>Слабке фінансування заходів з управління персоналом;</p> <p>Слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки;</p> <p>Слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С»;</p> <p>Недосконала система адаптації працівників;</p>

Продовження таблиці 2.3.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Наявність великих тренінгових компаній у регіоні; Збільшення виробничих площ (розширення підприємства); Підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства; Розширення виробничих потужностей за рахунок реалізації інвестиційної програми; Проведення ряду заходів соціальної спрямованості</p>	<p>Не стійке економічне становище; Конкуренти розширюють ринки збуту за рахунок переманювання співробітників; Втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків; Витіснення з ринку конкурентами; Погіршення екологічного стану</p>

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [48, с.88].

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Наступним етапом є встановлення взаємозв'язків між складовими елементами та побудова матриці SWOT – аналізу організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT – аналізу організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

	<p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <p>Наявність великих тренінгових компаній у регіоні; Збільшення виробничих площ (розширення підприємства); Підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства; Розширення виробничих потужностей за рахунок реалізації інвестиційної програми; Проведення ряду заходів соціальної спрямованості</p>	<p>ЗАГРОЗИ:</p> <p>Не стійке економічне становище; Конкуренти розширюють ринки збуту за рахунок переманювання співробітників; Втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків; Витіснення з ринку конкурентами; Погіршення екологічного стану</p>
<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</p> <p>Підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України; Підприємство є надійним партнером для споживачів і постачальників; Розвинена організаційна структура; Збереження досвідченого інженерного і керівного складу; Висока заробітна плата; Існує програма безперервного вдосконалення; Веде активну модернізацію та реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації;</p>	<p>ПОЛЕ «СІМ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення об'ємів виробництва продукції - Зменшення витрат на оплату праці - Проведення модернізації і реконструкції існуючого обладнання - підвищення якості та розширення асортименту металопродукції; 	<p>ПОЛЕ «СІЗ»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – збільшення конкуренції у металургійній галузі – не стійке економічне становище приведе до зменшення чисельності працівників на підприємстві, – Погіршення екологічного стану приведе до великих фінансових витрат – Втрата досвідченого персоналу за рахунок переманювання співробітників

Продовження таблиці 2.4.

СЛАБКІ СТОРОНИ:	ПОЛЕ «СліМ»:	ПОЛЕ «СліЗ»:
<p>Велика конкуренція у металургійній галузі; Велика плинність кадрів; Слабке фінансування заходів з управління персоналом; Слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; Слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С»; Недосконала система адаптації працівників;</p>	<p>– удосконалення системи підбору кадрів за рахунок розширення джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів – організація процесу контролю за системою бережливого виробництва «5С» – удосконалення системи адаптації нових працівників</p>	<p>– великі витрати на фінансування заходів з управління персоналом – недосконалий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки не дасть запланованого ефекту – зменшення фінансування заходів з управління персоналом</p>

Таким чином, бачимо, що найголовнішими проблемами організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах є велика плинність кадрів, обмеження у фінансуванні, слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С», недосконала система адаптації працівників. Для запобігання цих проблем підприємству пропонується удосконалити систему підбору кадрів за рахунок розширення джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів, удосконалення контролю за системою бережливого виробництва «5С» та удосконалення системи адаптації нових працівників.

Висновки до другого розділу.

«Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ВАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

При діагностиці проблем організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах були виявлені такі проблеми, як велика плинність кадрів; процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; контроль виконання системи бережливого виробництва «5С».

Розробивши SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози. Було виявлено, що підприємство має слабе фінансування, щодо заходів з управління персоналом, а також недосконала система адаптації працівників. Тому, для запобігання цих проблем підприємству пропонується удосконалити систему підбору кадрів за рахунок розширення джерел пошуку кандидатів та удосконалення механізмів оцінки претендентів, удосконалення контролю за системою бережливого виробництва «5С» та удосконалення системи адаптації нових працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВАТ МК «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

Підприємству з неефективною організацією процесу управління персоналом досить важко досягти успіхів у роботі, оскільки, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Тому основне завдання, яке стоїть перед таким підприємством, полягає саме у вдосконаленні напрямків кадрової роботи. І це не лише задача кадрової служби організації, також це завдання повинно вирішуватися і на вищих рівнях управління підприємством [2, с.26].

Спираючись на проведену роботу щодо вивчення та аналізу організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах можна запропонувати наступні пропозиції, які, могли би покращити ситуацію, що склалася з управлінням персоналом на підприємстві:

1. удосконалення процесу підбору кадрів, зокрема шляхом розширення джерел пошуку кандидатів на вакантні посади та удосконалення механізмів їх оцінки;
2. удосконалення управління адаптацією молодих спеціалістів, зокрема шляхом розробки та впровадження нової системи ознайомлення нових працівників (в першу чергу молодих спеціалістів) з підприємством;
3. удосконалення механізмів контролю виконання системи бережливого виробництва «5С».

Виконання запропонованих заходів у комплексі допоможе вирішити завдання якісного формування і ефективного використання кадрового

потенціалу, а також зменшення плинності кадрів на базі управління всіма компонентами людського фактору.

Для того, щоб система управління персоналом існувала і функціонувала, її потрібно проектувати, створювати, організовувати. Для того, щоб вона краще функціонувала - її потрібно вдосконалювати [45, с.59].

Основну увагу у сфері управління персоналом в сучасних умовах підприємство ВАТ МК «Запоріжсталь» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору високкваліфікованого персоналу. Бо саме від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору високкваліфікованого персоналу, у значній мірі залежить якісне удосконалення організації процесу управління персоналом на такому технологічно складному підприємстві, як ВАТ МК «Запоріжсталь».

Основною метою заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства. Це означає підвищення результативності та ефективності роботи кожного працівника з тим, щоб він найбільш оптимальним шляхом використовував свій власний трудовий та творчий потенціал за для найбільш повного розкриття потенціалу підприємства та досягненню ним визначених цілей [31, с.50].

Після аналізу системи добору кадрів, було з'ясовано, що ВАТ МК «Запоріжсталь» для заміщення вакантних місць витрачає багато часу і фінансів за рахунок широкого використання прелімінарингу (від англ. Preliminaring – метод залучення майбутніх фахівців за рахунок відбору студентів, що проходять виробничу практику та стажування на підприємстві). Оскільки стажери беруть участь у справжніх бізнес проектах, вирішують справжні бізнес задачі; долучаються до програми навчання та розвитку; розвивають свої функціональні та особистісні компетенції. Ефективність застосування прелімінарингу на підприємстві полягає в скороченні витрат на пошук і адаптацію персоналу [37]. Але не слід забувати, що молоді спеціалісти

мають свої недоліки (відсутність навичок ділового спілкування, ведення переговорів; завищені вимоги і амбіції не відповідають рівню підготовки, нездатність оцінити свою вартість на ринку), тому пропонується розширити джерела пошуку кандидатів на вакантну посаду. Для ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується залучати більш кваліфікований персонал.

Окрім, прелімінарингу, пошуку кандидатів в середині організації, розміщення оголошень на офіційному сайті ВАТ МК «Запоріжсталь», підприємству пропонуються два зовнішніх джерела залучення персоналу, зокрема:

- розміщувати оголошення про вакантні місця в засобах масової інформації, зокрема в газетах та на радіо міста Запоріжжя. Основною перевагою є широке охоплення населення, яке може ознайомитися з рекламним оголошенням. Даний метод широко використовується для залучення кандидатів масових (робітничих) професій. Проте розміщене оголошення на радіо та в газетах є доволі бідним та не містить у собі релевантної інформації, оскільки лише обмежується переліком вільних робочих місць та питаннями заробітної плати. 10 секунд ефірного часу на радіо коштує 20-50 грн. Якщо хоча б два рази в день (о 8:30 та 18:30) крутити оголошення, то витрати за тиждень складуть 200-500 грн. Дати оголошення в газеті «Запорізька правда» у місті Запоріжжя в середньому коштує 5-8 грн. Тому недоліком цього методу є його дороговизна. Сильною ж стороною являється те, що цей метод охоплює велику аудиторію. Таким чином, даний метод є більш витратним, але охоплює велику кількість населення. Для порівняння наведемо дані про витрати і про кількість охопленої аудиторії, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати і кількість охопленої аудиторії на радіо Хіт FM та в газеті «Запорізька правда»

	Витрати, грн	Охоплення населення, тис. чол.
Радіо Хіт FM	20-50	120
Газета «Запорізька правда»	5-8	30

Як бачимо, витрати на радіо більше ніж в газеті, але при цьому и охоплення населення значно більше. Тому рекомендується оволодіти двома методами.

- для заміщення вакантних місць ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується звертатися до служби зайнятості, що дає можливість провести сфокусований пошук кандидатів при незначних витратах.

Перевагами цього методу є:

- Можливість обирати з великої кількості кандидатів;
- Приплив "нової крові", що приводить до появи нових ідей;
- Найбільш повне задоволення потреби в персоналі як кількісної, так і якісної;

- Зменшується можливість появи конфліктних ситуацій серед працівників.

Недоліками ж цього методу є:

- Необхідність тривалої адаптації нового працівника;
- Можливість розголосу інформації новим працівником.

Після попереднього відбору і проведення первинної співбесіди, претендента слід оцінити [4, с. 147].

Для більш ефективного підбору персоналу на підприємстві пропонується удосконалити організацію процесу оцінки претендента. Під час тестування претендента підприємству ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується використання тестів, які наведені на рис 3.1.

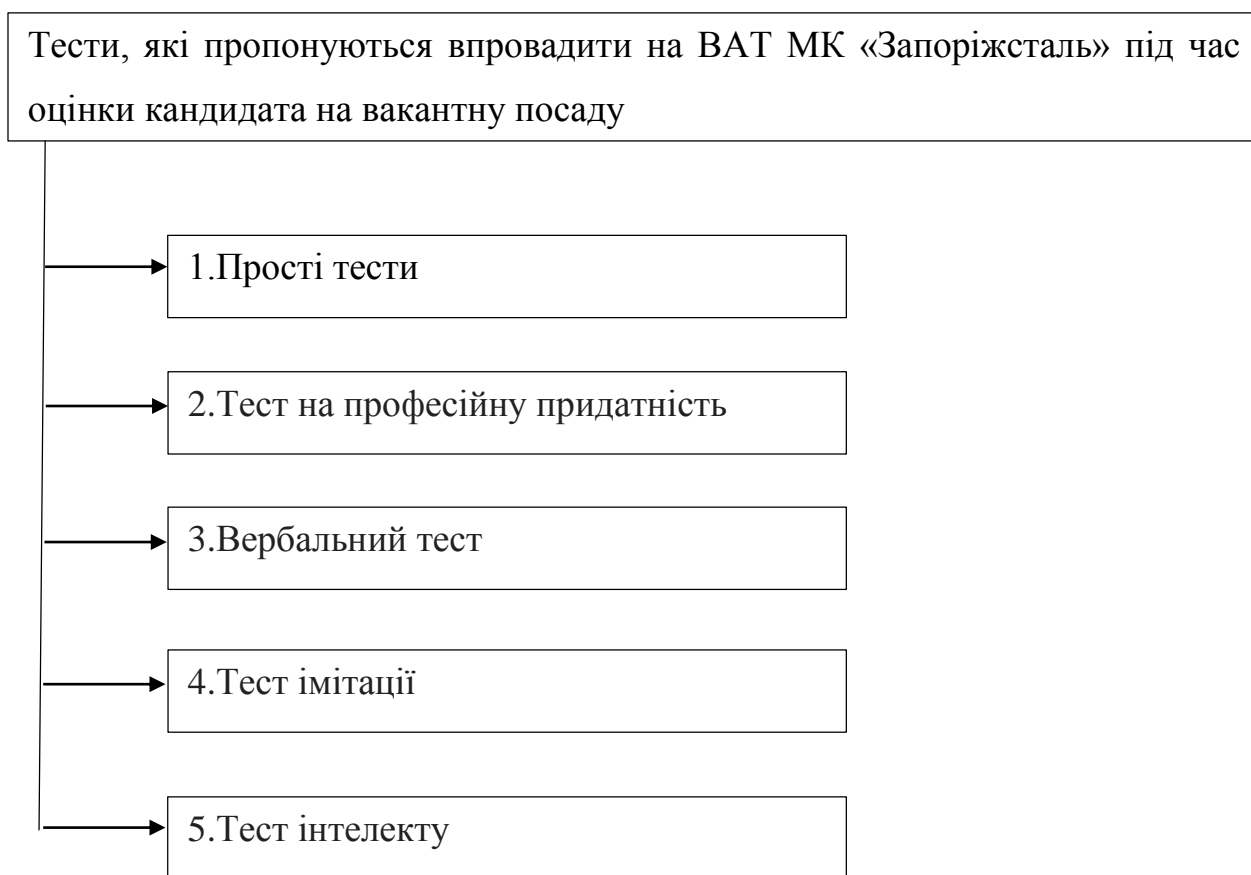


Рисунок 3.1. Тести, які пропонуються впровадити на ВАТ МК «Запоріжсталь» під час оцінки кандидата на вакантну посаду

1. Іноді при тестуванні кандидатів на нижчі посади рекомендується спеціально застосовувати спрощені завдання, призначені для відсіву кандидатів, нездатних виконувати найпростіші операції по сприйняттю та обробці інформації або не мають елементарних професійних навичок. Пропонується впровадити на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» подібні завдання на етапі оцінки кандидатів на вакантну посаду під час простих тестів, які представлені в табл.3.2.

Таблиця 3.2 - Приклад питань простих тестів, які пропонується впровадити на ВАТ МК «Запоріжсталь» під час оцінки кандидатів на вакантну посаду

Питання	Відповідь
Приклади завдань з вербальних (словесних) тестів	
1. ... гуляє по ... (а) дах кіт (б) кіт дах (в) дах дах	(б) кіт дах
2. знаменитий означає те ж, що і (а) тропічний (б) нещасний (в) прославлений (г) похилий	(в) прославлений
3. добрий означає протилежне (а) щедру (б) жадібному (в) ідеального (г) важкого	(б) жадібному
4. Якщо середу раніше п'ятниці, а травень раніше грудня, то в квадрат для відповіді запишіть другу літеру алфавіту, в іншому випадку в квадрат для відповіді напишіть перший букву слова "Середа".	4 - б
5. Автомобіль відноситься до моторного човна так, як велосипед відноситься до (а) водні велосипеди (б) гребному човні (в) парусній човні (г) підводному човні	(б) гребному човні
6. Довгий означає протилежне (а) високому (б) низькому (в) короткому (г) широкому	(в) короткому
Приклади численних завдань	
1. Розділіть найбільше число в даному ряду на найменше і до результату додайте друге зліва 4 6 12 9 3 8 7 (а) 8 (б) 7 (в) 10 (г) 1	1 - в
2. Визначте принцип побудови послідовності і вставте відсутнє число 11 липня 19 23 ...	2 - 15
3. Яке число тут зайве? 15 25 16 30	3 - 16

2. Тест на професійну придатність - психологічний тест, спрямований на виявлення індивідуальних інтересів і переваг, а також ставлення до крадіжок і пияцтва. Такі тести допомагають визначити роботу найбільш бажану для конкретної людини. Корисний тест де необхідні певні навички. Тут роботодавець повинен знати скільки доведеться вкладати в працівника, чи відправляти його на курси перепідготовки або самостійно навчити.

3. Вербальний тест - тест, побудований на використанні мови, коли працівник, який проходить тестування, виконуючи завдання, повинен не вчиняти дії, а описати їх словами.

Тест корисний для деяких видів посад, коли кандидат повинен уміти виконувати ряд певних моментів. Пропонується застосовувати в тих випадках, коли є аврали на роботі, виникають складнощі у спілкуванні з партнерами, клієнтами, загалом там, де присутні форс- мажор і неадекватні особистості.

4. Тест імітації - психологічний тест, що складається в тому, що людині пропонується виконати завдання, хоча ситуація, в якій належить виконати завдання, не відтворюється. Цей вид тесту використовується в процесі відбору претендентів на роботу де потрібно «включати мізки», наприклад у цехах або у відділі кадрів.

5. Тест інтелекту - тести психологічного тестування, спрямовані на вивчення ступеня розвитку інтелекту у людини. Підприємству ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується проводити тест Айзенка. Даний тест рекомендується проводити для оцінки інтелектуальних здібностей для людей у віці від 18 до 50 років, які мають освіту не нижче середнього. Пропонується впровадити подібні питання під час оцінки кандидата на вакантну посаду, які представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Приклади питань, які пропонується впровадити на ВАТ МК «Запоріжсталь» під час тесту інтелекту на етапі оцінки кандидатів на вакантну посаду

Питання	Відповідь
Вставте слово з чотирьох букв, яке служило б закінченням першого слова і початком другого: АПО (...) П	Правильна відповідь: "СТІЛ" (апостол і стовп)
Виключіть зайве слово: АЛСТА ІДМЬ АНОРБЗ ІЯРІНО	Правильна відповідь: "іронія" (сталь, мідь, бронза - метали)
Вставте пропущене число: 143 (56) 255 218 (..) 114	Правильна відповідь: 52 (половина модуля різниці крайніх чисел)
Вставте пропущене число: 6 10 18 34 ?	Правильна відповідь: 66 (кожен член послідовності більше попереднього на 2 у степені N, де N - номер члена)

Дані тести зосереджені на те, щоб оцінити працівника, буде він приносити підприємству дохід або ні, а також ставлення до крадіжки на підприємстві.

Після того як кандидат був взятий на роботу, йому буде важко пристосуватися на підприємстві, а особливо на такому гіганті, як ВАТ МК «Запоріжсталь». Таким чином, для зменшення витрат часу і ресурсів, пропонується впровадити на підприємстві систему «Ознайомлення працівників с підприємством». Працівнику буде відправлятися на пошту або видаватися «на руки» брошура, яка складається з семи сторінок і семи блоків, що дасть йому адаптуватися на підприємстві в найкоротші строки.

- Підприємство сьогодні;
- Історія підприємства;
- Стратегічні ініціативи;
- Союз молоді;
- Перші кроки співробітника на підприємстві;
- Мапа підприємства;
- Телефонний довідник.

До першого блоку «Підприємство сьогодні» буде входити: чим займається підприємство, а також керівництво підприємства.

До другого блоку «Історія підприємства» будуть входити основні дати в історії підприємства, наприклад, початок та кінець будівництва, виконання заходів щодо зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу и т.п.

До третього блоку «Стратегічні ініціативи» будуть входити перелік проектів та їх наповнень ВАТ «Запоріжсталь»

До четвертого блоку «Союз молоді» буде входити ціль, структура та діяльність Молодіжної Організації Комбіната «Запоріжсталь» (МОК).

До п'ятого блоку «Перші кроки співробітника на підприємстві» будуть входити перелік документів, які потрібні для оформлення (трудова книга, паспорт, кваліфікація тощо), порядок оформлення

До шостого блоку «Мапа підприємства» буде додаватися детальна карта місцевості з усіма найголовнішими позначками.

До сьомого блоку «Телефонний довідник» будуть входити основні телефонні номери, наприклад, відділ кадрів, телефон «Довіри», Довідкова комбіната і номери начальників цехів.

З 2012 року на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» діє система безперервного удосконалення бізнес-процесів. В тому ж році була впроваджена система бережливого виробництва «5С» [39]. Але було виявлено що, за фактом, працівники ВАТ МК «Запоріжсталь» не виконують на достатньому рівні систему бережливого виробництва «5С». Тому пропонується запровадити на підприємстві систему стимулювання працівників для додержання правил системи бережливого виробництва «5С». Суть даного впровадження в тому, що раз на два тижні помічники начальника цеха будуть оцінювати робочі місця працівників згідно системи бережливого виробництва «5С». На підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» налічується 52 цеха. В кожному із цехів слід виділяти трьох найкращих працівників і заохочувати їх листом подяки від імені начальника цеху. Найкращого

працівника на кінець року рекомендується заохочувати грошовими коштами у розмірі 500 грн. Отже, витрати за рік будуть становитимуть 26 тис. грн.

Даний метод потребує значних фінансових затрат, але це дасть нам зменшення часу на виконання робіт, збільшення чистоти на підприємстві, покращення атмосфери на робочих місцях, що дасть нам більший прибуток на кінець року.

Дані шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах можна назвати проектом. Тому слід порівняти проект з ним і без нього, який представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняння запропонованих заходів до і після проекту

	До проекту	Після проекту
1. Удосконалення підбору кадрів:		
джерела пошуку кандидатів на вакантну посаду	- Прелімінаринг; - офіційний сайт ВАТ МК «Запоріжсталь»; - пошук в середині організації.	Доповнюється: - засоби масової інформації, зокрема в газетах та на радіо; - служба зайнятості.
оцінка кандидатів на вакантну посаду	Загальний тест, виконання якого займає 2 години	Спеціальні тести для з'ясування інтелекту, професійної придатності, ставлення до крадіжок та ін. Час виконання тестів 1.5 години
2. Удосконалення управління адаптацією нових працівників:		
система ознайомлення нових працівників з підприємством	Не було	Пропонується впровадити
3. Стимулювання працівників для додержання правил системи 5С:		
система «5С»	Не було контролю	Пропонується контролювати і найкращих заохочувати грошима

Таким чином, на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» можна запропонувати наступні пропозиції, які б могли покращити ситуацію, що склалася з управлінням персоналом на підприємстві: удосконалення процесу підбору кадрів, зокрема шляхом розширення джерел пошуку кандидатів на вакантні посади та удосконалення механізмів їх оцінки; удосконалення управління адаптацією молодих спеціалістів, зокрема шляхом розробки та впровадження нової системи ознайомлення нових працівників (в першу чергу

молодих спеціалістів) з підприємством; удосконалення механізмів контролю виконання системи бережливого виробництва «5С».

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь»

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств виробляється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності [8, с.205].

Усю систему показників економічної ефективності ЗЕД можна поділити на дві групи.

1. Показники ефекту – абсолютні величини, що виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

2. Показники ефективності, обумовлені співвідношенням результатів до витрат, як правило, відносні й виражаються у відносних одиницях: %, грн/грн, дол./дол., частках одиниці та ін. [9, с.61].

Під витратами слід розуміти грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, що залучаються, вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування до різних державних фондів та інші витрати, без яких угода, операція були б нездійсненні [15, с.165].

ВАТ МК «Запоріжсталь» є організаційно і фінансово незалежним підприємством, яке спеціалізується на металургійній галузі. Вихід на зовнішній ринок самостійних господарюючих суб'єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світо-господарських відносин, до формування економіки відкритого типу. Необхідно впроваджувати якісні зміни – насамперед, змінити структуру експорту в напрямі збільшення частки

кінцевої продукції в загальному обсязі експорту; підвищити ефективність експортних операцій; відновити присутність на традиційних ринках і зміцнити позиції на нових перспективних ринках; вдосконалити державне регулювання зовнішньої економічної діяльності. У нинішніх умовах обсяг експорту України не відповідає можливостям товаровиробників і не забезпечує потреб країни у валютних надходженнях, зниження рівня інфляції.

Досвід економічно розвинених країн світу свідчить, що інвестування у людський капітал навіть у незначних обсягах дозволяє отримати набагато більшу економічну віддачу у довгостроковій перспективі, ніж значні вкладення коштів у технічний розвиток підприємства [13, с.23-24].

Інвестування дозволяє отримати вигоду не лише підприємству, а й самому працівнику, однак складові такої вигоди в обох випадках будуть різними. Підприємство, здійснюючи інвестиції у професійний розвиток та збереження здоров'я працівника, очікує отримати у найближчому майбутньому відчутний ефект у вигляді приросту продуктивності праці високої якості, що у результаті дозволить підвищити рівень фінансових результатів діяльності підприємства.

Працівник від інвестування очікує отримати, в першу чергу, економічний ефект, який для нього буде полягати у можливості отримання високого рівня заробітної плати або збільшенні її розміру у порівнянні з діючим рівнем до моменту інвестування та забезпеченням соціальних гарантій. Другою складовою в очікуванні від інвестування для працівника є соціальний ефект, який для нього буде виражатися у зниженні рівня захворюваності та комплексному оздоровленні організму, покращенні умов праці та життя, отриманні можливості повноцінного відпочинку як у позаробочий час, так і у період щорічної відпустки, підвищення інтересу до змісту виконуваної роботи та ін. [37, с.15-17].

Але підприємство, інвестуючи кошти у професійний розвиток або соціальне забезпечення працівників, може отримати економічний ефект лише за умов, що працівники будуть усвідомлювати важливість вдосконалення

своєї трудової поведінки та підвищення кількісних і якісних результатів праці. У свою чергу, бажання працівника більшою мірою буде залежати від тих матеріальних та моральних благ, які він зможе отримати в результаті інвестування у людський капітал поза залежністю від джерела його здійснення. Одночасно підприємство може ці блага запропонувати працівнику лише у випадку підвищення колективного рівня продуктивності праці та якості виготовленої продукції або виконуваних робіт. Таким чином, економічний ефект, який очікує отримати працівник, буде безпосередньо залежати від того економічного ефекту, який розраховує отримати підприємство від інвестованих ресурсів у людський капітал, та навпаки [52, с.300-301].

У сучасних умовах більш актуальним питанням для активізації процесів інвестування у людський капітал є визначення конкретних обсягів ефекту та рівнів ефективності за видами, які мають отримати підприємство та окремих працівників. Для підприємства рівень економічного ефекту може бути визначений шляхом математичної різниці між обсягом додаткового доходу, отриманого підприємством від інвестування та обсягом ресурсів, які було інвестовано у людський капітал протягом звітної періоду. Обмежуючим чинником, що впливає на ступінь об'єктивності отриманих результатів при використанні даного показника оцінки економічного ефекту, є складність точного встановлення реального чинника, дія якого привела до зміни обсягу додаткового прибутку підприємства. Таким чином, метою визначення ефективності інвестування у людський капітал має бути не лише розрахунок рівня економічного ефекту, а й обґрунтування можливостей для його фактичного отримання як основного результату інвестування.

Визначення ефективності інвестування може бути здійснено за допомогою одного або декількох методів оцінки ефективності, які в достатній кількості розроблено західною теорією та практикою інвестування в людський капітал. Однак кожен із існуючих методів оцінки ефективності різних видів інвестування у людський капітал має певну сферу та специфіку використання,

що значно звужує їх застосування на практиці. Крім того, методики, які успішно використовуються в умовах діяльності західних підприємств, не завжди можна повністю перенести та використати в українських реаліях внаслідок специфіки соціально-економічного розвитку країн.

Передбачувані соціально-економічні ефекти від реалізації проекту заходів, направлених на удосконалення організації процесу управління персоналом ВАТ МК «Запоріжсталь» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Механізми удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» та соціальний ефект, який очікується

Запропоновані заходи	Соціально-економічний ефект
Удосконалення підбору кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення плинності кадрів - зменшення порушень трудового договору - зменшення витрат на навчання нових працівників - підвищення якості та продуктивності праці;
Удосконалення управління адаптацією нових працівників	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат на управління адаптацією нових працівників - швидке введення в посаду нового співробітника; - скорочення кількості можливих помилок; - формування позитивного іміджу компанії;
Стимулювання працівників для додержання правил системи бережливого виробництва «5С»	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності і керованості процесів - покращення корпоративної культури - збільшення продуктивності праці.

Витрати на удосконалення підбору кадрів за рахунок об'яв в радіо і в газеті при середній ціні на радіо 50 грн за 10 секунд, рекомендується «крутити» 2 рази на добу. Тобто витрати в день складатимуть 100 грн. Отже, за тиждень підприємство витратить 700 грн або 36400 грн в рік. За статистикою кожні 2 тижня підприємство шукає нового працівника серед двадцяти кандидатів. Після удосконалення підбору кадрів очікується 60 претендентів, тобто в 3 рази більше ніж було. Витрати на проведення тестування під час оцінки кандидата складатимуть 2 грн (витрати на розмову по телефону, витрати на енергію). За

один рік очікується провести оцінку 1560 чоловік, тому витрати на удосконалення оцінки претендентів складатимуть 3120 грн в рік. Для розробки нових тестів пропонується витратити 10000 грн. Для удосконалення управління адаптацією нових працівників розраховуються витрати на вироблення брошур для кожного працівника. Ціна однієї брошури становить 1 грн. Тобто для виготовлення брошур всім працівникам підприємство витратить 14387 грн. Для стимулювання працівників додержання правил системи бережливого виробництва «5С» підприємству потрібно буде витратити 1000 грн на листи подяки і 26000 грн фінансового заохочення.

При якісному удосконаленні підбору кадрів, управлінні адаптацією, стимулюванні виконання системи бережливого виробництва «5С» за оцінками експертів очікується збільшення обсягів виробництва основних видів продукції у грошовій формі на 409412 грн, 31920 грн, 307059 грн відповідно. Отриманні дані занесемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Механізми удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» та економічний ефект, який очікується

Запропоновані заходи	Витрати на заходи	Прибуток від запропонованих заходів
Удосконалення підбору кадрів:		
- джерела пошуку кандидатів на вакантну посаду	36400	199412
- оцінка кандидатів на вакантну посаду	13120	
Удосконалення управління адаптацією нових працівників	14387	31920
Стимулювання працівників для додержання правил системи бережливого виробництва 5С	27000	147059
всього	90907	378391

Загальний методологічний підхід до оцінки ефекту у вартісній формі відображається формулою: [12, с.33]

$$E = \sum (P_t - B_t), \quad (3.1)$$

де, E – сумарний ефект від розробки і впровадження проектного рішення, грн.;

P_t - результати від впровадження проектного рішення в t -му періоді, грн.;

B_t - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в t -му періоді, грн.;

Тому,

$$E = 378391 - 90907 = 287484 \text{ (грн)}$$

Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою: [12, с.38]

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (3.2)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (3.3)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;
 B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;
 a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;
 b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

Тому,

$$378391/(1+IRR)=90907$$

$$IRR = 4.2 - 1 = 3.2$$

Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV). Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів [12, с.36].

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проект не приймається.

Розрахунок NPV робиться за такими формулами:

$$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.4)$$

або

$$NVP = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (3.5)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

Тому,

$$NVP = (378391-90907)/(1+0,1) = 253084.82 \text{ (грн.)}$$

Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій: [12, с.40]

$$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+i)^i} \quad (3.6)$$

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки, якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

Тому,

$$PI = 3,9$$

Відображається приріст цінності компанії в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків – припливів), які виникають при реалізації проекту і

приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту.

Термін окупності: [12, с.37]

$$T = \frac{B}{P_m} \quad (3.7)$$

де, P_m - прибуток за місяць,

B – витрати.

Потрібно визначити скільки прибутку буде за один місяць:

$$P_m = P/12 \quad (3.8)$$

$$P_m = 253084.82 / 12 = 21090,4 \text{ (грн.)}$$

За один місяць підприємство отримає 21090,4 грн. прибутку з цього слідує, що термін окупності проекту:

$$T = 90907 / 21090,4 = 4,3 \text{ місяці}$$

Термін окупності проекту 4 місяці, саме за цей термін проект окупиться.

Таким чином, на успіх діяльності ВАТ МК «Запоріжсталь» впливають безліч чинників. Це і наявність фінансових, організаційних, інформаційних, матеріально – технічних ресурсів і особливості економічного поля, в якому функціонує підприємство. Також на успіх підприємства в отриманні прибутку впливають різні економічні показники. За один місяць підприємство за прогнозом буде отримувати 21090,4 грн. прибутку, а проект окупиться за 4 місяці. Тому слід вважати, що проект є раціональним та вигідним.

3.3. Рекомендації щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах

На підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» існують проблеми з кар'єрним зростанням, а також із застарілою та складною автоматизованою системою управління персоналом [37]. Тому для удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах слід зосередити свою увагу на удосконаленні таких аспектів, як:

- Система управління діловою кар'єрою як фактор удосконалення організації процесу управління персоналом;
- Автоматизована система управління персоналом «SAPR».

Найпоширенішою проблемою на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» є проблема кар'єрного зростання [37]. На жаль, питання кар'єрного зростання обов'язково супроводжується або чийось звільненням, або пониженням на посаді і досить рідко більше висока посада вивільняється у зв'язку з природними причинами. Співробітники ВАТ МК «Запоріжсталь» не мають впевненості, що при успішній роботі їх чекає обов'язкове підвищення по службі. Даний факт не може позитивно позначитися на поліпшенні якості роботи.

Отже, керівникам слід звернути на вирішення цього питання пильну увагу.

Планування і розвиток кар'єри керівного складу.

Мета:

- Просувати в першу чергу своїх співробітників;
- Використати фактор кар'єри як оцінку заслуг працівника, основний стимул у діяльності керівника.

Завдання управління кар'єрою керівників молодшого та середньої ланки:

- Визначення критеріїв і портрета керівників;

- Розвивати здібності, навички, уміння керівника;
- Формувати лідера колективу, здатного керувати групою;
- Користуватися принципом рівних і справедливих можливостей керівників усіх рангів у русі по «службовій дробині»;
- Формувати команду керівників, здатних діяти в сучасних ринкових умовах, з успіхом для всього підприємства;
- Створювати єдиний соціальний організм установи.

Вивчення мети і завдань установи, наявність кадрової політики, що дозволяє висувати вимоги до кандидатів на їх відповідність організаційної культури установи.

Деталізований облік керівних посад враховує:

- Аналіз роботи керівника на даній посаді;
- Опис робіт, що виконуються керівником, характер роботи;
- Аналіз функціональних обов'язків і критерії працівника, відповідного їм, визначення порядку заміщення даної посади (ким, який категорією, з якою освітою, досвідом).

Система стимулів припускає комплексне поліпшення становища співробітника і розглядає наступні напрямки:

- Оплата вище, ніж на нижчестоящій посаді;
- Умови роботи;
- Влада, можливість віддавати накази і вимагати їх виконання, збільшення відповідальності за стан справ.

Визначення вимог до керівника передбачає наступний підхід:

1. Відношення до справи (професіоналізм);
 - Кваліфікація, досвід, знання, вміння застосовувати дані показники на практиці;
 - Впевненість у перспективності даної роботи;
 - Бажання вчитися новому;
2. Ставлення до людей:
 - Повага людей;

- Терпіння до слабостей, що не заважають роботі;
- Вміння об'єднувати людей в команду;
- Вміння навчати підлеглих;
- Уміння критикувати і сприймати критику;

3. Ставлення до себе:

- Власну гідність;
- Наявність чіткої самооцінки.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички.

Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яка поведінка підприємство очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватись, вітатись.

Для цього необхідно:

1. використовувати систему консультацій і навчання:

- якості, необхідні для просування і заняття вакансій;
- рекомендації як досягти необхідних критеріїв;

Це дозволяє кандидатам самим впливати на свою кар'єру.

2. розробляти систему можливості керівнику самому пропонувати себе для призначення на вакансію, для цього найголовніше - інформування про відкриті вакансії і умови відбору.

Підвищення кваліфікації - навчання після отримання основної освіти, спрямоване на послідовне підтримання та вдосконалення професійних та економічних знань (поглиблення, приведення у відповідність із вимогами більш високої посади), навичок, зростання майстерності за наявною професією [56, с.125].

Конкретні цілі підвищення кваліфікації працівниками:

- Забезпечення ефективного виконання нових комплексних завдань;
- Збільшення їх інноваційного потенціалу;

- Підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- Освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;
- Отримання більш високого розряду або адаптації до нової техніки
- Вивчення нових форм організації і стимулювання праці, командної роботи;
- Придбання знань, що виходять за рамки існуючої посади;
- Формування економічного, підприємницького типу мислення;
- Прищеплення навичок прийняття рішень;
- Спонування вчитися далі.

Цілі управління кар'єрою з боку персоналу ВАТ МК «Запоріжсталь»:

- Забезпечення можливостей самореалізації;
- Досягнення більш високого посадового статусу в ієрархії посад банку, можливість одержання більш високої оплати праці;
- Розвиток професійних здібностей за рахунок організації;
- Формування структури неформальних відносин на підприємстві і в системі влади.

Організацію процедури управління кар'єрою пропонується здійснювати відповідно до поставлених завдань, у сім етапів:

1. Планування індивідуального професійного розвитку та посадового переміщення кожного працівника. Включення його в загальну систему управління кар'єрою.
2. Організація набуття працівником необхідного рівня професійної підготовки та досвіду. Організація навчання, підготовки, перепідготовки.
3. Мотивація діяльності персоналу через певну систему стимулюючих засобів.
4. Оцінка персоналу.
5. Ротація персоналу.
6. Аналіз та оцінка результатів ротації персоналу.
7. Контроль за діяльністю працівників.

Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш привертає увагу робітників фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників поєднуючи в собі цілий комплекс мір стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників [33, с.65].

Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника й ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри — один з напрямків кадрової роботи на підприємстві, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців [16, с.207].

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (утворення, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема такими об'єктивними умовами, як:

- вища крапка кар'єри — вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації;

- довжина кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;

- показник рівня позиції — відношення числа обличчя, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у даний момент своєї кар'єри;

- показник потенційної мобільності — відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа облич, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою — у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

Практика планування кар'єри в організаціях включає сполучення особистих очікувань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей [19, с.59].

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Цілі організації управління кар'єрним процесом ВАТ МК «Запоріжсталь» можуть включати:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного працівника й організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і працівниками з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Управління по цілям як технологія припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів працівників на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про пророблену роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще і створенню атмосфери діалогу між керівниками, передачі професійного управлінського досвіду в організації, прийняттю більш адекватних рішень по кар'єрі.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій організації управління кар'єрним процесом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь»

повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з яких можуть бути:

- колегіальність у прийнятті рішень по кар'єрі;
- сполучення цілей організації й індивідуальних інтересів працівника;
- безперервність розвитку і просування працівників;
- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їхнього заміщення, критеріях добору);
- економічність розвитку, добору і просування (наприклад, навчання в діяльності, “нові знання – під нову посаду”).

Механізм організації процесу управління кар'єрою на підприємстві повинний включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі застосовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування працівників у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як самовираженню в рамках організації. Механізм управління кар'єрою повинний виступати як «сукупність засобів впливу і, насамперед, кадрових технологій, що забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію його кар'єрної стратегії» [51, с.115]. Процес управління кар'єрою повинний бути результатом взаємодії системи і механізму і містити в собі послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і реалізацію заходів для їхнього конструктивного рішення.

Управління кар'єрою як визначений підхід до управління людськими ресурсами не може не пронизувати всі інші елементи (функції, технології) системи управління персоналом. Зокрема, набір, добір і найм може

відбуватися за принципом, названому в сучасній теорії управління "принципом піраміди", відповідно до якого за рахунок зовнішніх джерел робочої сили формується тільки підстава піраміди організаційної структури (тобто заповнюються посади, що не вимагають високої кваліфікації і глибокого знання особливостей організації), а за рахунок внутрішнього ринку праці, на основі формування системи планомірного розвитку і просування персоналу в організаційному просторі заповнюються вакансії, що знаходяться у верхній частині організаційної піраміди (ключові, керівні посади, що вимагають високої кваліфікації).

Таким чином, управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у виді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг по удосконалюванню подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

Принципова схема взаємодії підприємства і співробітника в організації процесу управління його кар'єрою представлена на рис. 3.4. [58, с.89]



Рисунок 3.4. Принципова схема взаємодії ВАТ МК «Запоріжсталь» і працівника в організації процесу управління його кар'єрою

Створювана програма по можливостях просувань на ВАТ МК «Запоріжсталь» повинна містити в собі наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;
- указувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам установити цілі кар'єри;
- заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками по цілях цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні: [55, с.154]

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідні зміни.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є сполучення потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, що маються на підприємстві.

Для надання консультаційних послуг співробітникам підприємств по розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менше витрат, хоча його можливості найчастіше менш широкі.

Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними практиками, є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки. У таких центрах спочатку визначаються сильні і слабкі сторони працівника в наступних областях: аналіз проблем; комунікація; установлення цілей; прийняття рішень і дозвіл конфліктів; добір, навчання, мотивування працівників; контроль за працівниками; компетентність у питаннях спілкування і розуміння; використання часу. На основі результатів у кожній з цих областей працівник сам встановлює особисті задачі і цілі просування.

У поточній ситуації більш реальної для ВАТ МК «Запоріжсталь» представляється використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають чекання, зв'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективною

оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому — у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому по організації.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому можна сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Розглянемо більш детально про впровадження автоматизованої системи управління персоналом «SAPR» на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь».

Реалізація вимог своєчасного забезпечення процесів управління необхідною інформацією в умовах зростаючих її обсягів повною мірою може бути здійснена у випадку, якщо інформаційна база знайде своє організаційне оформлення у виді автоматизованої системи управління персоналом - «SAPR». Такий підхід дозволяє реалізувати новий, інформатизований підхід до моніторингу трудової діяльності працівників ВАТ МК «Запоріжсталь». «SAPR» являє собою форму організації процесу управління персоналом, засновану на тісному взаємозв'язку людини й обчислювальної техніки, а також на широкому використанні вироблених у практиці управління прийомів і методів оптимізації й автоматизації прийнятих рішень.

Під автоматизованим робочим місцем розуміється професійно орієнтований комплекс, що включає в себе технічні і програмні засоби, інформаційне і методичне забезпечення для рішення задач користувача

безпосередньо на робочому місці в режимі діалогу з Електронною обчислювальною машиною [53, с.46].

Тим самим змінюється зміст праці працівників кадрової служби, що звільняються від рутинної роботи і виконання зайвих операцій. Вони працюють у діалоговому режимі (режимі спілкування), виконуючи всі типи операцій технологічного процесу обробки даних (збір, підготовка, уведення, обробка, висновок і тиражування необхідної інформації). «SAPR» надає користувачу можливість:

- введення і коригування даних про працівника;
- формування і видачі різного роду вихідних документів;
- створення нових баз даних;
- зміни структури масиву даних;
- додавання нових комплексів і задач, зміни при цьому відповідного меню;
- перерахунку даних на задану дату тощо.

Вихідна для рішення задач підсистеми інформація створюється на основі уніфікованих форм документів первинного обліку кадрів, планових документів і локальних класифікаторів (класифікатори професій робітників, посад службовців, кваліфікаційних розрядів і категорій і т.п.).

Інформація на конкретного працівника містить дані про місце його роботи, демографічні дані, дані про утворення, наявність спеціальної підготовки, родинний стан, рух на підприємстві (по структурних підрозділах, зміна професії, кваліфікаційний ріст) і ін. Вихідні дані включають великий набір узагальнених показників по різних ознаках і мають вид звітів, списків, довідок, аналітичних розробок, розрахунків і т.п., що дозволяє здійснювати безперервність кадрового планування, забезпечує багатоваріантність і багатофакторність розрахунків.

Для ефективної роботи системи управління персоналом з метою підвищення мотивації праці важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу Персональної Електронно-Обчислювальної Машини,

що передбачає взаємний обмін кадровою інформацією між усіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних.

Практика закордонних країн свідчить про можливість приєднання підприємств до міжгалузевих і загальнодержавних локальних мереж, що дозволяє мати більш повну інформацію про ринок праці в цілому і навіть про окремих працівників - їхніх минулих місць роботи, спеціалізації, кваліфікації тощо. Розробка і впровадження «SAPR» на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» рекомендується проходити поетапно, починаючи з автоматизованої інформаційно-довідкової системи по кадрам, що вирішують такі задачі, як:

- персональний облік кадрів;
- складання звітності по кадрам;
- аналіз якісного складу і руху кадрів;
- видача по запитах необхідної інформації;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Тут доцільна реалізація модульного принципу побудови системи, що дозволяє адаптувати систему для різних категорій користувачів, нарощувати систему, розширювати її функції. Так, один з варіантів побудови інформаційної системи по кадровому моніторингу містить у собі п'ять модулів:

1. "Штати": формування штатного розкладу, облік вакансій по підрозділах і організації в цілому;

2. "Накази": підготовка і виконання усіх видів кадрових наказів, контроль за їхнім виконанням;

3. "Кадри": формування бази даних про співробітників, що включає зведення з особистої картки працівника, зведення про результати атестації, підвищення кваліфікації, переміщеннях, нагородах, стягненнях тощо;

4. "Довідки": пошук і аналіз інформації з усіх показників бази даних, оперативна підготовка довідок по запитах, що надходять тощо;

5."Статистика": підготовка стандартних форм із можливістю виводу їх на друк, архівування даних за будь-які періоди часу.

На наступних етапах розвитку системи вирішуються задачі:

- атестації кадрів;
- підбору і розміщення кадрів;
- планування потреби і розміщення фахівців і ін.

Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства, як показує аналіз його сучасного стану, є:

- подальша інтеграція кадрової, економічної і соціологічної інформації;
- підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли;
- істотне розширення інформації, що стосується характеристики робочих місць, змісту самої роботи, що визначає вимоги до працівника;
- забезпечення працівників при найманні інформацією про можливу оплату праці, професійно - кваліфікаційному просуванні та інших показниках, необхідних для своєчасної оцінки здійснення очікувань працівника від нового місця роботи;
- підвищення комп'ютерної грамотності працівників кадрових служб та ін.

Таким чином, добре сформульовані зусилля по розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри всередині підприємства і сполучити потреби і цілі працівника з цілями організації, а удосконалення автоматизованої системи управління персоналом за рахунок «SAPR» може викликати на підприємстві зменшення витрат часу на роботу із штатом, наказами, кадрами, довідками статистикою, а також підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли, істотне розширення інформації, що стосується характеристики робочих місць, змісту самої роботи, що визначає вимоги до працівника, забезпечення працівників при найманні інформацією про можливу оплату

праці, професійно - кваліфікаційному просуванні та інших показниках, необхідних для своєчасної оцінки здійснення очікувань працівника від нового місця роботи, підвищення комп'ютерної грамотності працівників кадрових служб.

Висновки до третього розділу.

Були представлені основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах, а саме: удосконалення процесу підбору кадрів, зокрема шляхом розширення джерел пошуку кандидатів на вакантні посади та удосконалення механізмів їх оцінки; удосконалення управління адаптацією молодих спеціалістів, зокрема шляхом розробки та впровадження нової системи ознайомлення нових працівників (в першу чергу молодих спеціалістів) з підприємством; удосконалення механізмів контролю виконання системи бережливого виробництва «5С».

Після економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» було підраховано, що ефект від запропонованих заходів складатиме 21090,4 грн на місяць. Термін окупності 4 місяці, а тому цей проект слід вважати раціональним та вигідним.

Щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах було рекомендовано звернути увагу на систему управління діловою кар'єрою як фактор удосконалення організації процесу управління персоналом і на удосконалення автоматизованої системи управління персоналом.

ВИСНОВКИ

На основні проведених та отриманих досліджень у роботі, були встановлені напрями удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, завдяки аналізу наукових джерел та історичних явищ. Слід зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні засади організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. Було виявлено те, що методологію організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах). Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють дослідити динаміку управління персоналом як організаційного процесу, виявити особливості його розвитку, виокремити нові проблеми управління персоналом в сучасну епоху.

2. Визначено понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління персоналом на

підприємстві та розглянуто основні поняття та категорії, такі як: управління, персонал (кадри, людські ресурси), управління персоналом, процес управління персоналом і організація процесу управління персоналом. Таким чином, на думку автора, організація процесу управління персоналом – це послідовність дій, пов'язана із створенням нових або якісного удосконалення організації таких процесів, як забезпечення персоналом, використання персоналу, розвиток персоналу; комплекс дій, метою яких є одержання максимальних як якісних, так і кількісних результатів при мінімальних витратах. Автор наголошує, що поняття "Організація" відповідає на питання – «чим управляти?», а «управління» – «як впливати на об'єкт?»

3. Досліджено зарубіжний досвід удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах на прикладі Японії та США. Аналіз зарубіжного досвіду організації процесу управління персоналом на підприємствах переважно Японії і США в сучасних умовах дав змогу зрозуміти, що ці дві країни ефективно використовують свої методи, щодо організації процесу управління персоналом і мають між собою як спільні так і протилежні риси. В Японії організація процесу управління персоналом має ряд особливостей, що відображають її гнучкість, а США характеризується жорсткою організацією процесу управління персоналом. Для США найбільшою мірою характерно прагнення до формалізації управлінських відносин. Так американський менеджмент є негнучким, тобто строго формалізованим. Що стосується орієнтації організації процесу управління персоналом, то в США загалом орієнтація відбувається на групу, а в Японії на окрему особистість. В сучасних умовах Українські підприємства використовують організацію процесу управління персоналом обох країн, наприклад, організацію підбору кадрів в США, а організацію оплати праці в Японії.

4. Проаналізовано характеристику організаційно-управлінської структури на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. З'ясовано, що поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального

директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд. Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати. Загалом, можна зробити висновок, що організаційно - управлінська структура ВАТ МК «Запоріжсталь» забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб.

5. Розроблено діагностику проблем організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. У процесі діагностики проблем організації процесу управління персоналом були визначені стратегічні проблеми управління персоналом і причини їх виникнення. Проаналізувавши, на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах були виявлені такі проблеми:

- велика плинність кадрів. В порівнянні з 2014 роком у 2015 чисельність працівників зменшилась на 13.7%. Причиною звільнення більш ніж у 33% було недотримання трудового договору;

- процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки. При пошуку кандидатів на вакантні посади підприємство частіше використовує два методи: пошук в середині підприємства і пошук майбутніх працівників у навчальних закладах. Це дуже мало для такого підприємства-гіганта. Проаналізувавши систему підбору кадрів, були виявлені певні недоліки на етапі оцінки претендентів. На підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» оцінюють претендентів шляхом тестування. Але вони є застарілими та на сьогоднішній день не ефективними;

- контроль виконання системи бережливого виробництва «5С». Фактично така система на підприємстві існує, але практично її нема. Близько половини співробітників комбінату не додержуються організації робочого простору.

6. Розроблено SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. Розробивши SWOT – аналіз організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах було виявлено, що сильними сторонами підприємства є те, що підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України, зберегло досвідчений інженерний і керівний склад за рахунок високої заробітної плати. Також підприємство має слабкі сторони: велика плинність кадрів, слабе фінансування заходів з управління персоналом, слабкий механізм підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки, слабкий контроль за системою бережливого виробництва «5С», недосконала система адаптації працівників.

7. Запропоновано основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. Були представлені основні шляхи удосконалення організації процесу управління персоналом в сучасних умовах на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь», а саме:

- удосконалення процесу підбору кадрів, зокрема шляхом розширення джерел пошуку кандидатів на вакантні посади та удосконалення механізмів їх оцінки;
- удосконалення управління адаптацією молодих спеціалістів, зокрема шляхом розробки та впровадження нової системи ознайомлення нових працівників (в першу чергу молодих спеціалістів) з підприємством;
- удосконалення механізмів контролю виконання системи бережливого виробництва «5С» шляхом нематеріального та матеріального стимулювання.

8. Проаналізовано економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. Після впровадження запропонованих заходів на підприємстві слід очікувати зменшення плинності

кадрів, зменшення порушень трудового договору, підвищення якості та продуктивності праці, підвищення ефективності і керованості процесів, покращення корпоративної культури, збільшення продуктивності праці. Що стосується фінансового покращення, то було підраховано, що ефект від запропонованих заходів складатиме 21090,4 грн на місяць. Термін окупності 4 місяці, а тому цей проект слід вважати раціональним та вигідним.

9. Запропоновано рекомендації щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах. Щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ВАТ МК «Запоріжсталь» в сучасних умовах було рекомендовано:

- удосконалення системи управління діловою кар'єрою як фактор удосконалення організації процесу управління персоналом;
- удосконалення автоматизованої системи управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному удосконаленні організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах, та розробці нових заходів щодо удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. На основі культурно-історичного підходу до дослідження конкретних форм розвитку персоналу показано розробку організації процесу управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах та визначенні оптимальних шляхів вирішення проблем удосконалення організації процесу управління персоналом в умовах сьогодення. Виявлено місце і роль управління персоналом в розгортанні соціально-історичного простору та доведено його роль у перетворенні всіх процесів, що доводить, що значимість управління персоналом слід оцінювати у відповідності з результативністю, ефективністю, оптимальністю. Особистість лідера департаменту менеджменту персоналу є не менш важливою, чим особистість керівника підприємства.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Одержані результати можуть бути використані підприємством ВАТ МК «Запоріжсталь»,

а також іншими вітчизняними підприємствами при формуванні організаційно-економічного механізму менеджменту персоналу, удосконаленні роботи відділів кадрів, розробці механізмів підвищення ефективності систем професійного відбору на підприємствах, удосконаленні організаційно-економічного механізму стимулювання працівників. Результати роботи дозволяють здійснити історичну репрезентацію розвитку управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах. Практичне значення магістерської роботи в тому, що її висновки дозволяють виявити позитивні і негативні тенденції розвитку управління персоналом. Результати дослідження можуть використовуватися при виявленні кадрового потенціалу в інформаційну добу, коли виявляється особлива роль знання, освіти, підвищення кваліфікації, підготовки інтелектуального потенціалу нації, переходу до «суспільства знань» в епоху інформаційного суспільства, що потребує управління інтелектуальним потенціалом нації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.: Л.І. Федулової, Л.І. Воротіної, Є.Г. Панченка. – К.: Наук. Світ, 2008. – 142 с.
2. Балабанов Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / Балабанов Л.В. – К.: ВД "Професіонал", 2013. - 304 с.
3. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. — Мн.: Интерпрессервис : Зкоперспектива, 2009. — 352 с.
4. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой. – К.: МЗУУП, 2009. – 144 с.
5. Богуславська О. Г. Психологія управління [Текст] : навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 7.03060101, 8.0306010 "Менеджмент організацій та адміністрування" (за видами економ. діяльності) ден. та заоч. форм навчання / О. Г. Богуславська ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2012. - 97 с.
6. Блейк Р. Р. Наукові методи управління: Навчальний Посібник / Блейк Р. Р. - К.: МАУП, 2014. - 689 с
7. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. / Бухаянов М.И. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
8. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. / Василеко А.В. – Киев: ЦУЛ, 2005. – 648 с.
9. Володіна А. С. Порівняльна характеристика японського, американського і європейського менеджменту [Текст] / А. С. Володіна // Молодий вчений. - 2010. - №1-2. Т. 1. - С. 173-180.
10. Воронкова В. Г. Ділове адміністрування [Текст] : метод. вказівки до виконання курсової роботи для студ. ЗДІА спец. 7.03060101 "Менеджмент

організацій та адміністрування (за видами екон. діяльності)" / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, О. М. Венгер ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2014. - 61 с.

11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф. —К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

12. Воронкова В.Г. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА / Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. – Запоріжжя, 2007. – 161с.

13. Воронкова В.Г. Прогнозування [Електронний ресурс] : Методичний посібник для бакалаврів ЗДІА з напрямку 6.030601 "Менеджмент" / В. Г. Воронкова, Н. О. Резанова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 113 с.

14. Воронкова, В. Г. Менеджмент персоналу [Текст] : Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. "МОе" та "О і А" / В. Г. Воронкова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 83 с.

15. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу [Текст] / Н. М. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3. – С. 23-24.

16. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Гетьман О.О. – Київ, 2015. – 307с.

17. Грачев М.М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. / Грачев М.М. – М.: Дело, 2006. – 344 с.

18. Данілюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посіб. / Данілюк В.М. – К.: КНЕД, 2006. - 398 с.

19. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Егоршин А.П. — М: ПНФРА-М, 2006. — 464 с.

20. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 "Менеджмент

організацій” / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. – Запоріжжя, 2009. – 117с.

21. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки: навч. посіб. / О.Т. Євтух, О.О. Євтух. – К.: «Центр учбової літератури», 2011. – 456 с.

22. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: Учебное пособие. / Зиновьев И.Ф. – Симферополь: Таврия, 2004. -407с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : Экзамен, 2003. — 336 с.

24. Колпаков В.М. Методи управління : учеб. пособие / В.М. Колпаков. — 2-е изд., испр. и доп. — К. : МАУП, 2003. — 368 с.

25. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. / Кравчик В.К. // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2014. – №1. – С. 18-30.

26. Крайнік О. М. Планування проектних дій [Текст]: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 8.18010013 "Управління проектами" / О. М. Крайнік, Н. І. Тахтаджієва ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 82 с.

27. Крайнік, О. М. Планування та прогнозування в умовах ринку [Текст] : навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" ден. та заоч. форм навчання / О. М. Крайнік, Т. П. Романенко ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2014. - 80 с.

28. Крылов Б.В. Процесс управления результативностью деятельностью сотрудника (из опыта работы в американских корпорациях). / Крылов Б.В. // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – №3 – С. 55-61

29. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук; Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», 2006. – 308 с.

30. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін. – К.: Львів, 2012. – 245 с.
31. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере: Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху: Учеб. пособие. / Лукашевич Н.П. – Харьков: ОКО, 2010. – 125 с.
32. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За заг. ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 407 с.
33. Мороз О. С. Основи менеджменту [Текст] : навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА; / О.С. Мороз - Запоріжжя : ЗДІА, 2011. - 75 с
34. Мороз, О. С. Основи маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2014. - 142 с.
35. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна — К. : КНТЕУ, 2002. — 453 с.
36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / М.І. Мурашко – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
37. Офіційний сайт ВАТ МК «Запоріжсталь». Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/>
38. Паратнова О.С. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни». / О.С. Паратнова // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №3 – С. 15-21.
39. Перова С.І. Из всех желающих у вас работать хотите выбрать именно того, кот станет вашим лучшим сотрудником? Как не ошибиться в выборе? / С.І. Перова // Управление развитием персонала. – 2007. – №3 – С. 41-45
40. Посадова інструкція директора з персоналу ВАТ МК «Запоріжсталь»

41. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2014 рік.
Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/21879/165/templ>
42. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2015 рік.
Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/templ>
43. Робертс Г.В. Рекрутмент и отбор. / Г.В. Робертс // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 37-42.
44. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. / В.В. Романова // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2005. – № 3. – 210 с.
45. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навч.-пр. посіб.: Навчальне видання // В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2010. – 450 с.
46. Стокдейл С.А. Откуда берется мотивация. / С.А. Стокдейл // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 45-52.
47. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 716 с.
48. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 504 с.
49. Управление персоналом: Учеб.- справ. пособие. – 2-е изд./ Сост.: Н.А. Жернова, Н.Н. Голофастова / ГУ Кузбас. гос. тех. ун-т. – Кемерово, 2015. – 172 с.
50. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 296 с.
51. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 381 с.

52. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В.Ивановской. – М.: Приор, 2008. – 468 с.
53. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2009. – 488 с.
54. Храмов В.О. Основы управления персоналом: Навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов – К.: МАУП, 2013. – 112 с.
55. Храмов В.О. Основы управления персоналом: [Текст]: Навчальний посібник / А.П. Бовтрук, В.О. Храмов. – К.: МАУП, 2007. – 642 с.
56. Шамарин А.В. Совершенствование процедуры отбора на предприятии. / А.В. Шамарин, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков //Управление персоналом. – 2009г. - №7(209). - Стр. 48-50.
57. Шічкін С.В. Управління персоналом в сучасній організації. Учебно-практичний посібник: Видання 4-те, пер. і доп. / Шічкін С.В. – К.: 2006 - 320с.
58. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. / С.В. Шекшня – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2012. – 368 с.
59. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. / С.В. Шекшня– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2015. – 336 с.
60. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. / Г.В. Щекин– К.: МАУП, 2010. – 832 с.
61. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / Г.В. Щекин– К.: МАУП, 2014. – 288 с.
62. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е, измен. и доп. / В.И. Шкатулла– М.: НОРМА, 2012. – 560 с.
63. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки // Социологические исследования. – 2014. – №9. – С.117-121.