

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

### Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування кадрової стратегії в системі ефективності діяльності  
ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-3  
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Громова В. М.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат наук державного управління, доцент

Оргієць О. М.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С. В.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Д.Т. Басула  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Громова Вікторія Михайлівна

1. Тема роботи «Формування кадрової стратегії в системі ефективності діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Оргізька О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вісники та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПРИНЦИПІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2. ФОРМУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу  
16 таблиць  
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

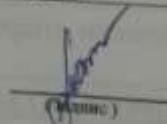
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання виконав
1	Оргієць О. М.		
2	Оргієць О. М.		
3	Оргієць О. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

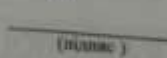
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою	28.05.19-25.06.19	
7	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

  
(підпис)

Керівник роботи

  
(підпис)

В. М. Громова  
(ініціали та прізвище)

О. М. Оргієць  
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено  
Нормоконтролер

  
(підпис)

О. М. Олійник  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 114 с., 11 рис., 16 табл., 49 джерел.

Об'єкт дослідження: виступає ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: реалізація принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Спеціальними завданнями дослідження були:

- визначити сутність принципів кадрового менеджменту;
  - розглянути методи та критерії оцінки ефективності використання кадрового менеджменту;
  - дослідити господарсько-виробничу діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
  - провести аналіз системи кадрового менеджменту організації;
  - дослідити організацію оплати праці працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
  - визначити шляхи удосконалення тарифної системи оплати праці;
  - пропонувати оптимізацію методики оцінки кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Результати дослідження можна буде використовувати на підприємстві ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», для підвищення ефективності використання кадрового менеджменту.

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, ТАРИФНА СТАВКА, ТАРИФНА СИСТЕМА, ТАРИФНА СІТКА, ПОСАДОВИЙ ОКЛАД, КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РОЗРЯД, МОТИВАЦІЯ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 114 p., 11 fig., 16 tab., 49 sources.

The subject of the research: implementation of personnel management principles at JSC «Zaporizhstal».

The object of the research: joint-stock company «Zaporizhstal».

The purpose of the thesis for the master's degree is to determine theoretical substantiation and development of methodical and practical recommendations on the ways of human resource management principles' improvement at JSC «Zaporizhstal».

The research methods: descriptive, analytical, calculation, logic synthesis, modeling.

The specific character of the paper consists if the detailed analysis of the next subjects:

- determination of the of personnel management principles' nature;
- determination of the methods and criteria for assessing the efficiency of human resource management;
- research the economical and productive activity of JSC «Zaporizhstal»;
- analysis of personnel management at JSC «Zaporizhstal»;
- analysis of labor remuneration's organization at JSC «Zaporizhstal»;
- identification of ways to improve the tariff system of remuneration;
- offering optimization methodology for assessing personnel management at JSC «Zaporizhstal».

The practical significance of the results obtained consists in developing proper personnel management system, which can be used in the practical activities of the JSC «Zaporizhstal».

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT PRINCIPLES, WAGE, WAGE RATE, TARIFF SYSTEM, WAGE SCALE, SALARY, CATEGORIES OF QUALIFICATION, MOTIVATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

- ПАТ – приватне акціонерне товариство  
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність  
ЗУ – закон України  
ФОП – фонд оплати праці  
USD – Американський долар  
США – сполучені штати Америки  
ЄС – Європейський Союз  
ЕТС – єдина тарифна сітка  
ЄПТС – єдина гнучка тарифна система  
КТУ – коефіцієнт трудової участі  
грн. – гривні  
тис. – тисячі  
ін. – інше  
ст. – століття



## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
ABSTRACT .....	4
РЕФЕРАТ .....	4
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПРИНЦИПІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	11
1.1 Теоретико-практичні основи кадрового менеджменту.....	11
1.2 Принципи кадрового менеджменту.....	18
1.3 Оцінка ефективності використання кадрового менеджменту на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ТА ПРИНЦИПИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» .....	44
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	44
2.2 Структура кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».....	48
2.3 Організація оплати працівників на підприємстві як один з принципів ефективної кадрової стратегії .....	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	71
3.1 Тарифної системи оплати праці: досвід та основні поняття.....	71
3.2 Шляхи удосконалення тарифної системи оплати праці.....	71
<b>3.3 Реалізація принципів ефективної кадрової стратегії за рахунок навчання та підвищення кваліфікації.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>3.4 Оптимізація методики оцінки кадрової стратегії підприємства.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	111
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	117

## ВСТУП

Економіка України обумовлює необхідність використання адекватних, ринковим умовам, механізмів регулювання всіх сфер життєдіяльності товариства, зокрема, відтворення найважливіших видів економічних ресурсів, у тому числі і трудових. Оволодіння основами кадрової роботи, її основними принципами і методами вкрай важливе для організаторів виробництва, командирів промисловості і будівництва.

Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Ефективне функціонування підприємства цілком залежить від якості його основного ресурсу - кадрів, досить важливим завданням є формування дієвих принципів кадрового менеджменту.

Вирішення окресленої проблематики є особливо актуальним сьогодні, коли відсутність знань та навичок працівника можуть стати значною перешкодою на шляху до створення якісного потенціалу кадрів та забезпечення надійності та ефективності діяльності підприємства.

Проблеми кадрового менеджменту на підприємстві досліджували такі науковці як: В.В. Адамчук, С.Г. Дзюба, П.В. Журавель, Д.М. Іванцевич, В.М. Ковпаков, Д.О.Корсаков, М.Х. Мескон, Л.Б. Пошеложна, О.В. Сардак, Л.У. Стаут, А.А. Томпсон та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

Методологічну основу дослідження складають сукупність методів, прийомів і принципів наукового пізнання.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці, підручники, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних фахівців, що стосуються



теоретичних та практичних аспектів виробничої інфраструктури виробничого підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є реалізація принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо визначення шляхів удосконалення принципів кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь».

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

1. проаналізувати сучасні теоретичні засади принципів кадрового менеджменту;
2. визначити сутність принципів кадрового менеджменту;
3. розглянути методи та критерії оцінки ефективності використання кадрового менеджменту;
4. дослідити господарсько-виробничу діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
5. провести аналіз системи кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»;
6. дослідити організацію оплати праці працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
7. визначити шляхи удосконалення тарифної системи оплати праці;
8. пропонувати оптимізацію методики оцінки кадрового менеджменту підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження – історичний, розрахунковий, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, моделювання, бенчмаркінг.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, Міністерства економічного

розвитку і торгівлі України, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності кадрового менеджменту на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра складється зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 114 сторінка, перелік посилань включив 49 джерел.

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПРИНЦИПІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.2 Теоретико-практичні основи кадрового менеджменту

Термін «кадровий менеджмент» трактується досить широко, тому будь-яке його визначення буде недостатньо повним. Загалом можна сказати, що кадровий менеджмент це система поточного та перспективного планування, прогнозування, організації та розвитку персоналу з метою створення високопродуктивних і конкурентоспроможних фірм.

Іншими словами, кадровий менеджмент – це система планування, організації, мотивації і контролю персоналу, необхідна для формування та досягнення цілей підприємства.

Мета кадрового менеджменту – задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах і змоги ефективно використати його з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника у межах цієї організації. У філософії менеджменту людських ресурсів працівники є активами підприємства, найціннішим капіталом, що необхідно берегти, й примножувати. Що пред'являє особливі вимоги до структури організації та політиці підприємства у області організації праці та управління.

Ядром сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом.

Управління персоналом – це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно врахувати так:

- рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;
- рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;
- взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Під персоналом розуміється повний особистий склад найманих працівників. Та його частина, яка складається в штаті організації, називається кадрами. З точки зору статистики персонал (кадри) характеризуються структурою, чисельністю і в цілому і за окремими групами. Сьогодні персонал є стратегічним чинником, що визначає майбутнє організації, що перетворює його в людські ресурси - сукупність особистостей, кожна з яких володіє особливою індивідуальністю, інтелектом, здатністю до саморозвитку, творчості. Причому якщо раніше діяльність працівників визначалася споживанням інших ресурсів (перш за все машин), то сьогодні становище стало діаметрально протилежним: ефективність їх використання цілком залежить від людей.

Найбільш близькими до проблеми, що досліджується, можна назвати публікації провідних економістів у галузі кадрового менеджменту: Г.В. Шокін, Й.С. Завадський, Т.І. Балановська, В.В. Юрчишин, П. Друкер, К.І. Якуба. Також теоретичні і методичні основи управління персоналом, формування механізму ефективності менеджменту персоналу та інші питання розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: М. Армстронг, Д. Богиня, В. Веснін, Н. Гавкалова, Дж. Грехем, Г. Десслер, О. Єгоршин, А. Кібанов, Н. Маркова, А. Чухна та ін.

У працях цих вчених започаткований аналіз наукових підходів становлення ефективного кадрового потенціалу підприємства,

застосовуються методи та форми організації кадрів, проводиться оцінка рівня формування кадрового менеджменту на підприємстві.

Терміни «менеджмент людських ресурсів» і «кадровий менеджмент» виникли в 60-70-і роки XX ст. В даній управлінській моделі людські ресурси розглядаються як джерело використаних резервів і найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування, організацію та реалізацію рішень у загальній структурі підприємства. Найбільш часто під терміном «менеджмент людських ресурсів» розуміють мобілізацію співробітників з допомогою активної роботи лінійних і функціональних менеджерів і тому задоволення потреб співробітників вже не стає найважливішою метою, а стає результатом особистої зацікавленості працівника.

В становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом, а також розгляд підходів до управління з позиції виділення різних наукових шкіл.

Відомо чотири основні підходи, що внесли суттєвий вклад у розвиток теорії та практики кадрового менеджменту, а саме:

- підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Школа наукового управління (1885-1920 рр.) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займались дослідженнями на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту. Спостерігаючи за тим, що він називав «сухилиням від виконання службових обов'язків» (працівники навмисно працювали повільніше, ніж могли б), він вивчив і захронометрував кожний елемент праці робітників, визначив, що кожен робітник повинен виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання. Крім того, Тейлор запровадив відрядну систему оплати



праці, тобто почав збільшувати заробітну платню кожного працівника, який виконував або перевищував плановий рівень випуску продукції. Ф. Тейлор своїми експериментами і науковими працями намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформовані на їх підставі «принципи наукового менеджменту» здійснили революцію у виробництві, змінили авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи.

Отже, головна заслуга Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи «наукового управління» (наукового менеджменту) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників.

Значний внесок у розвиток цієї школи зробив американський промисловець, король автомобілебудування США Генрі Форд (1863-1947 рр.), ім'я якого стало символом XX ст., зразковим втіленням «американської мрії». Саме Г.Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими і користувався в своїй практичній діяльності і розробив теорію, в основу якої покладено ідею потокового масового виробництва. Відповідну систему управління називали «терором машини».

Класична школа управління (1920-1950 рр.). «Батьком» класичного менеджменту вважається французький підприємець і інженер Анрі Файоль (1841-1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції.

На думку американських істориків менеджменту, А. Файоль був найвидатнішою особою, яку Європа дала науці управління в першій половині XX століття. Він перший сформулював універсальні управлінські функції: планування, організування, мотивування та контролювання та був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту.



Школа людських стосунків (з 1930 р.). Творцем школи людських стосунків є американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880-1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки через підвищення заробітної плати, скільки через зміни взаємин між виконавцями і менеджерами в кращий бік, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками.

Школа соціальних систем (з 1970 р.). Засновниками школи стали Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, І. Ан Сорф. Вони сформулювали ідею про те, що будь-яка організація як відкрита складна система має тенденцію пристосовуватись до досить складного зовнішнього середовища, і головні причини того, що відбувається в системі, треба шукати поза нею. Запропонований ними системний підхід до управління дає змогу уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері переростає в проблему для іншої.

Дуже популярною серед системних концепцій менеджменту є теорія «7-S», яку розробили дві пари американських дослідників (першу пару склали Томас Пітере і Роберт Уотермен, другу - Ричард Паскаль і Сінтьні Атос). Учені дійшли висновку, що ефективна сучасна організація формується на базі семи взаємопов'язаних елементів, зміна кожного з яких веде до зміни шести інших. Зasadничими моментами цієї концепції є: стратегія, структура, системи, штати, стиль, кваліфікація та цінності, які можна так чи інакше поділяти.

Теорія організаційної культури (з 1985 р.). Ця теорія є ще одним новим підходом до розробки теорії і практики сучасного менеджменту. Серед його представників відзначимо В. Сате, Е. Шайна, І. Парсонса, Р. Квіна, Дж. Рорбаха. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на досягнення спільних цілей,

мобілізувати ініціативу співробітників, виконувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, навчіння.

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів. В теорії та практиці можна виділити три основні підходи кадрового менеджменту: економічний, органічний та гуманістичний.

1. Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках цього підходу головне те, що цінність людини у виробництві розглядалась лише її функція - праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є технічність, а не управлінська підготовка праці, єдність керівництва, баланс між владою та відповідальністю, дисципліна, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Ефективність економічного підходу проявляється за таких умов, коли чітко визначена задача для виконавця, стабільне середовище, людина готова бути частиною машини.

Основними недоліками є жорстка ієрархічність до прийняття рішень, те що мотивація персоналу зводиться тільки до зовнішнього стимулювання.

2. Органічний підхід - в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників,

їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу. Цей підхід дав початок розвитку таких концепцій: управління персоналом та управління людськими ресурсами. Управління персоналом - людина розглядалась через формальну роль - посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Гуманістичний підхід - в його межах виділяють концепцію управління людиною. За цією концепцією людина - головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатись як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватись стратегія та структура організації.

Таблиця 1.1

## Основні підходи кадрового менеджменту

Назва	Зміст підходу
Адміністративний	Регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах.
Відтворювальний	Постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках.
Інтеграційний	Встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління.
Кількісний	Використання кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.д.
Комплексний	Враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.
Нормативний	Встановлюються нормативи в управлінні.
Поведінковий	Допомога працівнику усвідомити власні можливості.
Процесний	Управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій.
Системний	Будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів.
Ситуаційний	Застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією.
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення.

Отже, кадровий менеджмент стає основою для результативного використання персоналу підприємства, що є загалом забезпечення ефективності діяльності підприємства. І саме тому, розробка та впровадження нових наукових підходів до становлення кадрового менеджменту з одного боку сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки, які мають відношення до розгляду категорії «кадровий менеджмент», а з іншого боку - формування на вітчизняних підприємствах кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці.

### 1.3 Принципи кадрового менеджменту

Мету і функції кадрового менеджменту можна розділити на чотири цільові напрями: економічні (отримання прибутку, від реалізації продукції (послуг); соціальні (досягнення найвищого ступеня задоволення соціальних потреб персоналу); науково – технічні (забезпечення сучасного науково – технічного рівня операційної системи, впровадження новітніх технологій і інше); виробничо-комерційні (виробництво і реалізація конкурентнозахисної продукції / послуг / в необхідному обсязі).

Організаційна структура кадрового менеджменту залежить від співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності в процесі виробництва і реалізації продукції, оскільки від успішної роботи кадрового менеджменту підприємства залежить продуктивність праці персоналу. На великих підприємствах організаційна структура кадрового менеджменту може бути наступна: керівник кадрового менеджменту, заступник президента по кадровим питанням; служба по забезпеченню працею персоналу на підприємстві ( огляд ринку праці / джерел забезпечення персоналом /, планування кількості і якості працівників, аналіз підбору, тестування і організація інших випробувань); служба оплати праці і стимулювання праці (аналіз трудових процесів і планування кадрових витрат, вивчення і укладання трудових угод, вивчення і розроблення методів, засобів і механізму мотивації праці, встановлення систем стимулів і компенсацій, розробка систем оплати праці / тарифних і безтарифних / і інших методів); служба трудових відносин (управління соціальними негараздами і їх ліквідація, вивчення і розвиток відносин з органами самоврядування персоналу і інше); служба стратегічного управління персоналом (розробка стратегії управління персоналом для досягнення мети підприємства, стратегічне планування професійного розвитку персоналу, використовуючи системи професійного навчання, підвищення кваліфікації кадрів в Україні і в зарубіжних учбових закладах, поетапне управління кар'єрою фахівців,



професійно - кваліфікованим просуванням операційного персоналу і інше); служба факсової орієнтації, операційної і соціальної адаптації персоналу (управління професійною орієнтацією для кваліфікованого залучення персоналу і проведення факсової виробничої і соціальної адаптації набраного персоналу, планування його збереження); служба управління охороною праці і технікою безпеки (кваліфіковане медичне обслуговування персоналу, вивчення умов праці і їх безперервне покращання, здійснення належних умов по охороні праці і інше); служба управління соціально - психологічним кліматом персоналу (управління соціально - матеріальними потребами персоналу, його морально-психологічним кліматом на підприємстві, постійним проведенням аналізу якості трудового і особистого життя кожного працівника, ступенями його задоволення найважливіших особистих потреб і інше); служба автоматизації управління системою кадрового менеджменту ( АСУ КМ ); відділ інформаційно - телекомунікаційних мереж (ІТМ); відділ забезпечення АСУ КМ; відділ економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з системою кадрового менеджменту під підприємства [2, с. 59-62].

Для постійного забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємстві, необхідно дотримуватися: комплексного підходу до управління персоналом, який передбачає облік організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів в їх спільному взаємозв'язку при визначені ролі соціально - економічних факторів; системного підходу до управління персоналом, який відображає облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, забезпечуючи комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи на підприємстві.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з кадровим менеджментом, примушує постійно поліпшувати засоби операційної системи, реалізувати форми і методи поставлених цілей, удосконалювати організацію роботи по виконанню прийнятих рішень,

координацію і контроль виконання намічених заходів. Спільність мети, спрямувань, форм і методів управління персоналом складається в єдину систему роботи з персоналом, основними підсистемами якої є: підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу; підсистема підбору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу; підсистема раціонального використання персоналу на підприємстві.

Основним принципом формування механізму управління персоналом виступає принцип раціонального підбору і розміщення працівників по їх особистим і діловим якісним фаховим характеристикам, що передбачає наступне: спадкоємність персоналу на основі системного підходу і підготовки нових працівників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації персоналу; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; поєднання в праці досвідчених працівників з молодими малодосвідченими працівниками; забезпечення умов професійного і посадового просування працівників на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистих якостей; поєднання умов для довіри персоналу і перевірки виконання ними своїх обов'язків.

Механізм управління персоналом підприємства включає різні державні (організації по праці і соціальним питанням, центри зайнятості населення, міністерства, відомства і інші) і суспільні формування (профспілкові організації, ради народних депутатів, державні адміністрації регіонів і інші) [5, с. 73-75].

Проведення відповідних досліджень серед керівників і фахівців служб управління персоналом підприємств різних галузей виявили наступні соціально-психологічні фахові характеристики особи менеджера по управлінню персоналом: ділова спрямованість особи виявлена в найкращій мірі в позитивній взаємодії з персоналом; емоційно-комунікаційний компонент охоплює провідне місце в особистій структурі поваги до іншої особи; переважає тип темпераменту сангвінічний (оптиміст), проте багато



кто має характерні риси також зосередженого, флегматичного і меланхолічного (деспотич) типу.

Менеджер управління персоналом повинен бути провідним фахівцем операційно-соціальної стратегії організації управління, лідером персоналу, мати вищу освіту (випускник економічних / управління персоналом, управління бізнесом /, юридичних, педагогічних і психологічних факультетів), розвинуте почуття обов'язків, відповідальності, дисциплінованості, високих моральних якостей, високої соціально-психологічної орієнтації і розвинутих комунікаційних якостей, відкритість, готовність до співробітництва, уважність до підлеглих і турбота про них та інше і досвід праці з персоналом не менше 5 років; знати основи технології операційної системи підприємства, економіки і планування праці, наукової організації праці, задачі які стоять перед підприємством і перспективи їх розвитку, принципи політики персоналу, форми і методи планування і організації праці персоналу на підприємстві, кодекси законів України про працю, основи загальної і соціальної психології, соціальної адаптації, основи педагогіки і психології праці персоналу, основи організації діловодства і інше; досконало володіти методами організації управління персоналом, соціально-психологічними процесами, оцінкою особистих якостей працівників і їх результатів праці, виховною роботою з персоналом і інше; брати участь в розробках методів дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві і інше.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і проінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не

можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми [9, с. 96-98].

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Відбір: оцінка кандидатів на робітничі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника.
8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.
9. Підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів [3, с. 49-52].

Менеджмент як процес управління можна розглядати з двох точок зору: по-перше, це управління організацією або її підрозділом, по-друге, самостійний напрям діяльності, коли людина, що займається їм, сам собі голова. Мета менеджменту як діяльності - досягнення об'єктом управління

якогось бажаного стану, якісного або кількісно відрізняється в кращий бік від існуючого. Метою є задовольнити потреби організації у кваліфікованих кадрах і зможти ефективно використати його з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника у межах цієї організації. У філософії менеджменту людських ресурсів працівники є активами підприємства, числа найцінніших капіталом, що необхідно берегти, й примножувати. Це пред'являє особливі вимоги до структури організації та політики підприємства у області організації праці та управління.

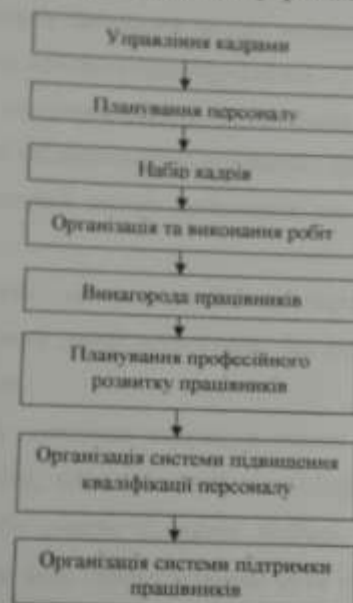


Рис. 1.1 Основні напрями управління персоналом підприємства

Багатогранність діяльності сучасної організації дозволяє виділити кілька видів менеджменту, в ряду яких знаходиться і менеджмент (управління) персоналом (людськими ресурсами). Вважався перш другорядною справою, він висунувся сьогодні на перший план і перетворився на одну з основних сфер діяльності керівників усіх рівнів і напрямків.

Процес управління персоналом повинен бути цілеспрямованим. Це означає його орієнтованість на вирішення конкретних кадрових проблем, що стоять в даний момент перед організацією. Наприклад, залучення нових співробітників здійснюється з метою заповнити наявні вакансії, посилити творчий потенціал та інше.

В сучасних умовах основу кадрового менеджменту становить посилення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати відповідно до потреб і цілей організації. Тому необхідно провести детальний аналіз чинників, що враховуються при кадровому плануванні, виборі стилю управління.

Підбір кадрів – це процес відбору працівників за вимогами і потребами, можливістю організації (підприємства) відповідно до її мети і завдань.

Кадри – це основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Тому відбір кадрів – це одні з найважливіших управлінських функцій, що визначають подальшу долю організації, без неї неможливо реалізувати інші функції управління.

Система відбору керівних кадрів, а також працівників організації, повинна бути відкритою, тобто кожний член суспільства може і повинен мати можливість брати участь у цьому відборі, при цьому основним і обов'язковим критерієм його оцінки повинні бути спеціальні знання, уміння, здібності, досвід роботи в обраній сфері, високі морально етичні якості.

До основних характеристик трудового потенціалу працівника можна віднести:

- підготовка-освіта, професіоналізм, знання основ економіки, здібність до професійного зростання та ін.;
- ставлення до праці - дисциплінованість, старанність, відповідальність, творчий підхід, ініціативність та ін.;
- досвід, навички, стаж роботи в цій професії;

- особистісні характеристики - темперамент, риси характеру, емоційність тощо;

- здоров'я, вік, сімейний стан та ін.

Професійні якості людини вивчаються за допомогою анкетного, апаратурного і тестового методів, а також під час співбесіди.

Анкетним методом одержують необхідну інформацію про кандидата на посаду: де вчився, яку або які має спеціальності чи професії, де і ким працював, стаж роботи, інтереси й інші відомості.

При апаратурному методі окремі психофізіологічні особливості кандидата оцінюються за допомогою спеціальних пристроїв, приладів та обладнання.

Тестовий метод – це набір питань і завдань, при вирішенні яких виявляються певні особистісні і психологічні якості людини: здібності, схильності, рівень інтелекту, товариськість, емоційність, врівноваженість та ін.

Співбесіда є обміном інформацією з різних питань і тем між наймачем і кандидатом, дає можливість наймачу оцінити професійні здібності і людські якості кандидата в тій мірі, в якій це можливо при співбесіді. Є загальні рекомендації ефективного проведення співбесід:

- Встановіть взаєморозуміння з кандидатом і дайте можливість йому відчувати себе вільно.
- У ході всієї співбесіди концентруйте увагу на вимогах до роботи,
- Не оцінюйте за першим враженням. Почекайте, поки не отримаєте всю інформацію.
- Підготуйте низку структурованих питань, які будуть ставитися всім кандидатам. Будьте достатньо гнучкі, щоб досліджувати й інші питання, що виникатимуть.

При підборі і розстановці кадрів необхідне дотримання таких принципів:

- відповідності;



- перспективності;
- змінюваності.

Принцип відповідності означає, що етичні і ділові якості кандидата повинні відповідати посаді, на яку він претендує. Принцип перспективності враховує такі умови:

- встановлення вікового цензу для посади;
- визначення періоду роботи на одній посаді або на одній і тій же ділянці роботи;
- систематичне підвищення кваліфікації, оволодіння новими професіями, близькими або необхідними для посади;
- стан здоров'я.

Принцип змінюваності означає, що виникає необхідність в оновленні кадрів, оскільки тривале перебування на одній посаді, або застій кадрів, може негативно вплинути на діяльність організації. Процес набору і відбору кадрів ілюструє рисунок 1.2.

Планування персоналу відображає штатний розклад, в якому фіксується і заробітна плата. На кожну посаду штатного розкладу розробляється посадова інструкція. Посадова інструкція містить такі розділи:

- загальні положення.
- обов'язки.
- права.
- відповідальність.

Вимоги посадової інструкції визначають вимоги до кандидата або вимоги набору. Набір працівників може здійснюватися за рахунок зовнішніх джерел (зовні організації) і внутрішніх джерел (з самої організації). Кожне з джерел має свої переваги і недоліки, але у змаганні між кандидатами виграє саме людина, а не джерело.



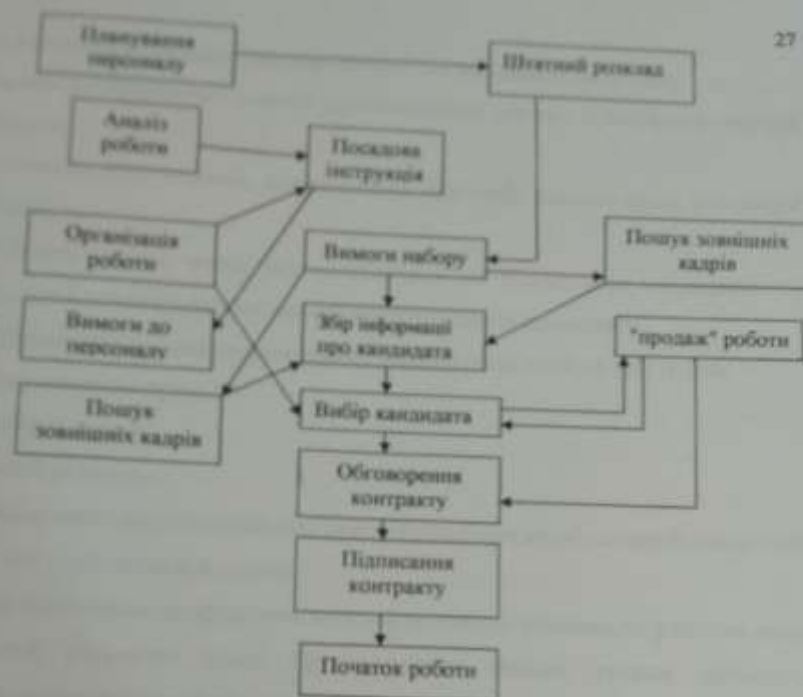


Рис. 1.2 Процес набору і відбору кадрів

Про кандидатів на посаду необхідно мати якомога більший об'єм інформації, який може характеризувати їх з таких сторін, як діловитість, ініціативність, морально-етичний рівень, професіоналізм тощо.

Після вибору кандидата, з ним обговорюється і укладається контракт, котрий є документом про права і обов'язки сторін. З моменту підписання контракту сторонами, кандидат вважається прийнятим на роботу.

Важливим моментом при визначенні якісних характеристик кандидата є оцінка його ділових якостей, або ділова оцінка кандидата.

Ділова оцінка – це процес встановлення відповідності якісних характеристик кандидата вимогам посади бо робочого місця.

Вона дає можливість вирішувати такі завдання:

- визначення місця кандидата в організаційній структурі організації;

- встановлення функціональних можливостей кандидата на посаду;
- можливість визначення шляхів удосконалення ділових і особистих якостей кандидата;
- визначення його потреб, встановлення критеріїв оплати праці або форм мотивації.

Ділова оцінка може застосовуватися не тільки для кандидатів на посаду, але і для періодичної перевірки працівників організації.

Показники ділової оцінки можна умовно розділити на такі групи:

- результативність праці;
- професійні якості;
- особистісні якості.

Показники результативності праці піддаються як об'єктивній кількісній оцінці, так і суб'єктивній оцінці.

До показників професійних якостей належать чинники, за рахунок яких досягнутий результат праці. Це професійні знання, уміння, здібності, бажання виконувати роботу, професійні навички, співпраця і колективізм у роботі тощо.

Показники ділової оцінки – особистісні якості – пов'язані з великими проблемами щодо їх відбору і обліку. Особистісні якості конкретної особи виявляються в більшості випадків у її реальній життєдіяльності, тому проблема полягає у відсутності можливостей їх безпосереднього спостереження.

При підборі кадрів можна орієнтуватися на такий перелік критеріїв оцінки кандидатів:

- здатність ухвалювати рішення; аргументування і оцінне порівняння - уміння людини зіставляти переваги і недоліки різних варіантів розвитку подій або ситуацій; оцінювати їх відповідність поставленій меті, а також виділяти умови і логіку розвитку подій і ситуацій;
- здібність до навчання – до пошуку нових знань, оволодіння уміннями і навичками, уміння самоорганізувати процес навчання;

- системне мислення – здатність створювати нові варіанти вирішення проблеми, розуміти як структури в цілому, так і взаємозв'язки між різноманітними аспектами ситуації;
- рішучість – здатність людини вибрати один з декількох можливих варіантів розвитку подій;
- самостійність, ініціативність, діяльність – уміння індивідуально виробляти і реалізовувати рішення, активність, енергійність;
- джерело ініціативи – внутрішнє «Я», а не зовнішні обставини;
- самоорганізація і здатність розподіляти час – уміння людини спланувати власну діяльність, виходячи із завдань, ресурсів, конкретних умов;
- готовність до змін і гнучкості – бажання і вміння людини швидко орієнтуватися в ситуації, що змінилася, адаптуватися до нових умов;
- організаторські здібності – уміння проєктувати майбутнє групи людей і реалізувати розроблений варіант безпосередньо, але в ситуації спільної діяльності;
- комунікативні здібності – володіння словом і невербальними засобами спілкування, а також уміння вступати в контакт, вести бесіду, слухати і розуміти співрозмовника;
- здібність до переконання і співпраці – здатність людини впливати на інших шляхом переконання, привертати партнерів на свою сторону, працювати в кооперації з іншими людьми.

Важливим принципом управління персоналом є його функціональна спеціалізація в сполученні з універсальністю. Наприклад, до кожної людини в організації повинен приділятися індивідуальний підхід, що відповідає особливостям даної особи. Закони міжособистісних відносин однакові по відношенню до всіх. І ця обставина не можна не враховувати.

Будь-який процес заснований на принципі послідовності. Іншими словами, дії, з яких він складається, слід один за одним у строго визначеному порядку як в просторі, так і в часі. Не можна, наприклад, спочатку видати

вказ про зарахування людини до штату організації, а потім вирішувати питання, підходить він їй чи ні.

Безперервність здійснення трудових процесів, вдосконалення техніки і технології, а також оновлення персоналу вимагає відповідно і безперервності набору кадрів, їхньої підготовки і перепідготовки, підвищення кваліфікації, просування на посаді.

До інших принципів управління персоналом відносяться:

- безумовне дотримання вимог законодавства про працю;
- орієнтування на майбутнє;
- підтримання балансу інтересів організації та працівників;
- створення умов для мінімізації звільнень і збереження зайнятості;
- широке співробітництво з професійними спілками;
- максимальна турбота про кожну людину, повага його прав, свобод, гідності, підтримку почуття самоповаги;
- негайне реагування на зміну поведінки;
- довіру між адміністрацією та працівниками, максимальне делегування повноважень і відповідальності;
- залучення на роботу спеціалістів високої кваліфікації;
- заохочення незгоди;
- чітке визначення вимог до персоналу і очікуваних від нього результатів;
- індивідуалізація кадрової роботи;
- усунення привілеїв і статусного розриву між керівниками і підлеглими;
- розкриття потенціалу і постійне вдосконалення особистості;
- заохочення відкритого ділового спілкування, залучення працівників у колективну творчість і прийняття рішень;
- створення атмосфери взаємної відповідальності;
- участь лінійних керівників у розвитку персоналу;
- справедлива оцінка якості та результатів діяльності.

Основними принципами кадрового менеджменту є розгляд працівника як основного джерела підвищення продуктивності праці та ефективності

виробництва; необхідність постійного залучення працівників усіх віків до вироблення і прийняття управлінських рішень; максимальна увага до особистості людини (її індивідуальності, цінностей, гідності, свободи, шлей та ін.); формування лідерів і новаторів з відчуттям виправданого ступеня ризику; максимальна турбота про кожну людину (умови її праці, рівень освіти і кваліфікації, стан здоров'я, психологічний стан та ін.); дотримання національного законодавства про працю, повага до прав людини-працівника і людини-власника; поєднання поточних і перспективних потреб підприємства в свідомості працівників, формування довгострокової кадрової політики; оптимальне поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів працівників; співпраця з профспілками; володіння необхідними рисами та якостями керівника (високий духовний рівень, знання з теорії людської поведінки, лояльність до працівників у разі їх прорахунків і невдач, уміння організовувати самостійну роботу окремих працівників, автономних бригад та інше).

Кадровий менеджмент має вирішувати комплекс тактичних і стратегічних завдань. До тактичних належать: організація добору працівників; підготовка, перепідготовка і підвищення їх кваліфікації; організація процесу просування на вищі посади і звільнення працівників; поточний облік та планування потреб у кадрах різних професій і кваліфікації та ін. Стратегічними завданнями є розроблення відповідної кадрової політики (вдосконалення критеріїв з добору кадрів; перекваліфікація працівників у разі зміни профілю виробництва, переходу на нові технології; орієнтація на омолодження кадрів при одночасному використанні досвідчених кадрів як консультантів окремих проектів; залучення працівників до вироблення і прийняття управлінських рішень, передусім пов'язаних з формуванням і розвитком сучасних рис людини-працівника і людини-власника; вжиття комплексу заходів для зменшення плинності кадрів; допомога у працевлаштуванні при масових звільненнях; постійна



робота над удосконаленням оцінки результативності праці робітників і службовців та ін.)

### 1.3 Оцінка ефективності використання кадрового менеджменту на підприємстві

Основні труднощі визначення рівня кадрового менеджменту на підприємстві полягає у кількісній оцінці внутрішніх властивостей працівника, (які називаються особистісними). Враховуючи існуючий на сьогодні досвід при оцінці властивостей (якості) технічних систем, для оцінки рівня кадрового менеджменту на підприємствах при розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу, як зазначалося вище, доцільно використати наукові здобутки методики кваліметричної оцінки якості (рівня) об'єкту [12].

В умовах постійного ускладнення та прискореної динаміки економічних процесів методика кваліметричної оцінки якості об'єкту набуває особливого значення. Це значною мірою обумовлено взаємопроникненням різних наук. Так, сьогодні вже не потребує доказів факт значного впливу особистісних якостей працівників на функціонування економічних систем. Зазначені докази було наведено ще на початку ХХ сторіччя всесвітньо відомими економістами – такими як Тейлор, Мейо та іншими [13]. Однак, особистісні якості індивіду вивчає інша наука – психологія, яка до останнього часу, в принципі, не використовувала кількісних методів оцінювання. Сучасна господарська практика потребує постійного розширення впливу суміжних наук та їх взаємного проникнення. На практиці існує необхідність залучення інструментарію психологічних методів з метою моделювання економічних процесів, пов'язаних з використанням живої праці. Як відзначалось, найбільш зручним методом кількісної оцінки якісних показників персоналу є кваліметричний метод. Вибір для практичного використання саме кваліметричного методу оцінки



трудового потенціалу підприємств ґрунтується на тому, що вітчизняна практика має багатий досвід його використання (метод широко використовується при оцінці якості технічних продуктів), який має відносно гнучкий апарат виміру. Причиною його широкого використання на практиці є певне коло переваг у порівнянні з іншими методами оцінки. Кваліметрична оцінка дає можливість формалізувати прийняття управлінських рішень там, де раніше використовувались лише інтуїтивні підходи або якісні характеристики, залежні від суб'єкта – генератора таких характеристик. До інших переваг кваліметричного методу можна віднести такі:

- відносно висока достовірність результатів;
- створення професійного портрету співробітника у вигляді необхідної та достатньої сукупності його властивостей, оцінених кількісно;
- отримання кінцевої оцінки у вигляді конкретного числа, яке, за допомогою механізму приведення, можна використовувати у загальній оціночній моделі або інших управлінських процесах;
- надання співробітнику можливості цілеспрямованої роботи над собою на підставі проведеного порівняльного аналізу власної оцінки з портретом ідеального співробітника;
- можливість порівняння характеристик співробітників між собою по результатам їх оцінювання та встановлення на підставі цього розмірів оплати праці та можливостей для кар'єрного росту;
- можливість періодичного переоцінювання працівників з метою визначення динаміки зміни якісних показників окремих працівників;
- відносна безконфліктність методу оцінки через залучення до участі в оцінці усіх бажаних.

З метою побудови загальної моделі оцінювання доцільно розглянути основні принципи побудови моделі кваліметричної оцінки [14]. Кількісне оцінювання – це визначення чисельних характеристик властивостей працівника (фізичних і нефізичних) без використання матеріальних засобів або вартісних оцінок. Похибка оцінювання не регламентується, але

якості може бути розрахована і мінімізована. Єдність виміру і кількісного оцінювання методикою кваліметричної оцінки полягає у тому, що в обох випадках результатом є чисельне вираження раніше невідомих характеристик.

Оскільки якість об'єкта виявляється, в першу чергу, через його властивості, тобто через об'єктивні характеристики об'єкта, то вважається, що для оцінки якості необхідно:

1. по-перше, визначити перелік властивостей, сукупність яких у досить повній мірі характеризує якість;
2. по-друге, виміряти властивості, тобто визначити їхні чисельні значення;
3. по-третє, аналітично зіставити отримані дані з подібними характеристиками іншого об'єкта, прийнятого за зразок (еталон) якості. Отриманий результат буде з достатнім ступенем вірогідності характеризувати якість досліджуваного об'єкта [ 1 ].

Однак в методології кваліметричної оцінки може міститися і певна суб'єктивність. Суб'єктивність може полягати в самому виробі еталону чи якості «базового зразку», з даними про який зіставляються зведення про властивості досліджуваного об'єкта. Крім того, суб'єктивність підсумкової характеристики рівня якості може проявлятися у використанні таких методик кваліметричної обробки даних про властивості об'єктів, що зіставляються, які більше відповідають інтересам і завданням дослідника, а не об'єктивному стану речей.

Вважається, що, в загальному вигляді, оцінки якості ( кваліметрична оцінка -  $\hat{I}_j$  ) формується як наслідок взаємодії чотирьох компонентів наведених в виразі 1.1:

$$O_x = f(O_a; O_c; B_a; Алг ) \quad (1.1)$$

де  $I_i$  - суб'єкт що оцінюється,

$I_s$  - суб'єкт який оцінює,

$A_i$  - база оцінювання (еталон якості),

$Ада$  - алгоритм (логіка та прийоми) оцінювання

У деяких джерелах [15] пропонується використовувати у якості інструмента оцінки дерево властивостей співробітника, побудова якого вноситься на обговорення усіма працівниками підприємства. Використання дерева цілей дає змогу виявити необхідний та достатній перелік властивостей, що характеризують співробітника конкретної організації. Для проведення кваліметричної оцінки важливим завданням є визначення кінцевого результату (критерію якості). На мою думку, усі оціночні процедури, пов'язані з персоналом, ставлять на меті визначення якості (як поточної так і перспективної) виконання працівниками функціональних обов'язків. Тобто основним чинником, який може характеризувати особистісний потенціал, є здатність виконувати певні функції чи «функціональність» працівника. В залежності від ієрархічного рівня певного працівника на підприємстві набір властивостей, які складають функціональність, буде змінюватися. Причому будуть змінюватися не елементи, які складають персоніфіковані властивості, а тільки ступінь їх прояву у працівників.

Загальний вигляд дерева персоніфікованих властивостей, які пропонується використати для оцінки потенціалу працівника підприємства наведено на рис. 1.3.

Розглядаючи рис 1.3, необхідно відзначити, що аналіз інтегрального (кінцевого) показника має відбуватися згідно наведеного алгоритму у встановленій послідовності. На початку здійснюється аналіз показників нижнього рівня (1-11). Зазначені показники можуть бути відносно чітко сформульовані та визначені на підставі певних тестів, кейс-методів чи інших методів психологічної атестації.

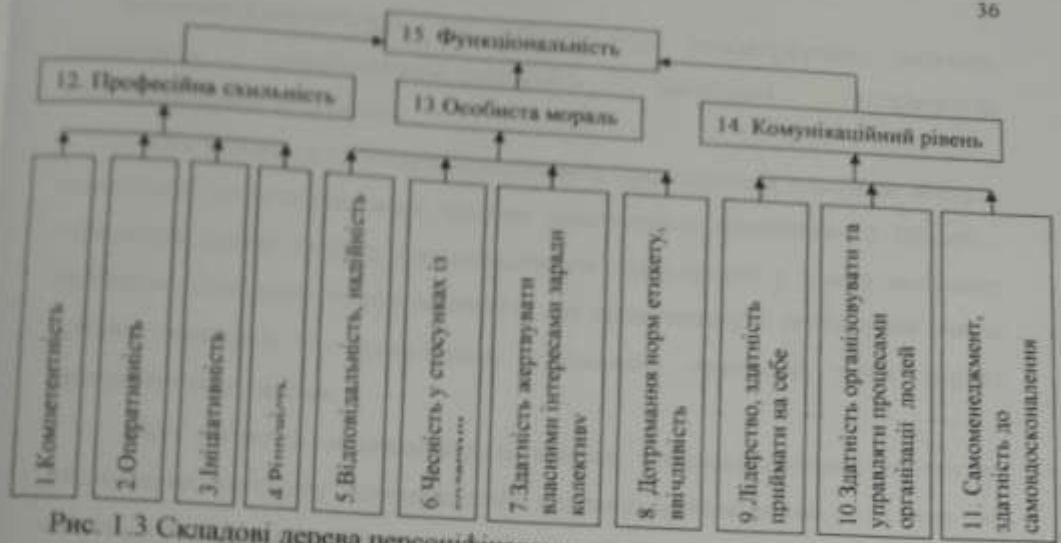


Рис. 1.3 Складові дерева персоніфікованих властивостей для кваліметричної оцінки трудового потенціалу

На 2-му рівні здійснюється визначення комплексних показників 2-го порядку (12-14). На підставі проведених розрахунків визначається інтегральний (кінцевий) показник кваліметричного оцінювання (15), який використовується у якості елемента загальної аналітичної моделі.

У складі персоналу організації, на мою думку, доцільно диференціювати п'ять категорій працівників, праця яких буде оцінюватися за допомогою запропонованого методу. До цих категорій пропонується віднести:

- ТОП менеджерів (директора та його заступників) підприємства;
- менеджерів середньої ланки (керівників функціональних відділів, виробничих підрозділів);
- працівників-виконавців, від чийої роботи безпосередньо залежать економічні результати підприємства, задіяні в основному технологічні цикли підприємства;



- працівників-виконавців, від роботи яких опосередковано залежать результати виробничо-господарської діяльності підприємства (обслуговуючий персонал).

Для кожної з категорій працівників пропонується створити портрет ідеального працівника, який матиме максимальні показники за кожної з первинних ознак. Однак, для подальшого дослідження у цьому напрямку необхідне створення групи експертів, які визначатимуть необхідний рівень прояву кожного з перелічених показників нижнього рівня дерева кваліметричної оцінки.

При розробці експрес-моделі аналізу доцільно використати метод формування факторно - критеріальних управлінських моделей, коли будь-яке якісне явище розкладається на складові, які мають певну вагу в цьому явищі [16]. Однак, у практичних розрахунках факторів найбільше значення має не стільки абсолютне відхилення від показника максимально-важливого фактору, скільки розробка коригуючи (нормативних) коефіцієнтів до загальної моделі оцінки.

Після проведення зазначеного ранжування необхідно розробити систему питань у вигляді опитувальника, за допомогою якої стає можливим визначити ступінь прояву тієї чи іншої особистісної ознаки в діяльності працівника. Причому на запитання опитувальника пропонується відповідати не тільки працівникам, праця яких досліджується, але і їх безпосереднім керівникам (для перевірки справедливості самооцінки). Результати оцінки керівника та самооцінки визначалися як середнє арифметичне. До зазначеної процедури також можна залучити і колег, які тісно співпрацюють з досліджуванним працівником. Однак, така система оцінювання приводить до значного зростання трудомісткості розрахунків.

Доцільно зробити наголос на тому, що слід оцінювати властивості працівника, а не посаду, яку він обіймає, хоча, безперечно, від специфіки посади також значною мірою може залежати прояв тієї чи іншої характеристики оцінюваного.



Загальний інтегральний коефіцієнт можна отримати шляхом сумування коефіцієнтів кваліметричної оцінки, що відповідають посаді.

В результаті проведеного таким чином аналізу стає можливим визначити середні показники якості персоналу підприємства.

Але поки що залишається суттєвою і невиршеною до кінця проблема питомих ваг усіх показників, які характеризують потенціал персоналу. Очевидним, на мою думку, є факт, що чим більшим є показник кваліметричної оцінки, тим більше працівник відповідає певній посаді. Безперечно, використання виключно кваліметричної оцінки не є достатнім для характеристики рівня трудового потенціалу, однак якщо ключовим завданням дослідження є визначення вартості показників трудового потенціалу, то кваліметричний показник досить ефективно може бути використаний як додатковий.

Крім того, на мою думку, важливим завданням оцінки трудового потенціалу є можливість не тільки кількісно визначити показник трудового потенціалу підприємства, але й спів ставити його з фактичними результатами діяльності підприємства та результатами кваліметричної оцінки персоналу.

Необхідно звернути особливу увагу на розробку алгоритму розрахунку загального потенціалу підприємства. На сьогодні ця проблема, як я вважаю, в економічній літературі задовільно не вирішена. Мною було зроблено припущення, що ефективність діяльності трудового потенціалу може підвищуватися в разі, якщо якісні характеристики індивідуального працівника, оцінені за допомогою кваліметричної методології, наблизатимуться до характеристик «ідеального» працівника (встановленого критерію). Використовуючи зазначений вище підхід, можна визначити додатковий обсяг продукції, який може бути вироблений та реалізований за умови заміни реальних працівників ідеальними.

Всі зазначені вище методи та підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства мають нести відповідне прикладне навантаження - знаходитися в основі політики підприємства по формуванню трудового

потенціалу та управління ним. Справді, для того аби управляти трудовим потенціалом, необхідні досить точні та відносно прості методи оцінки як трудового потенціалу, так і ефективності його використання. Всі наведені вище методи та критерії є теоретично добре обґрунтованими, але в цілому їх досить важко застосувати в практиці підприємств через їх надлишкову деталізованість, ускладненість та необхідність формування великої постійно оновлюваної інформаційної бази. У випадку застосування таких підходів нерідко виникає потреба у формуванні кваліфікованих експертних комісій, що в умовах малих та середніх підприємств є проблематичним або практично неможливим. Крім того, відбір та застосування експертами великої кількості показників та характеристик, які мають відношення до поняття «трудоий потенціал підприємства» та «трудоий потенціал працівника» може носити еkleктичний та суб'єктивний характер за браком кваліфікованих експертів, що знизить точність та інформативність проведених оцінок, і вочевидь не забезпечить створення на підприємстві ефективної системи управління трудовим потенціалом. І, на кінець, при побудові методик і системи критеріїв оцінки та використання трудового потенціалу слід, очевидно, виходити з того, що самі підходи такої оцінки мають визначати основні напрями, в яких доцільно працювати менеджменту підприємств, аби забезпечити високий рівень ефективності формування та використання трудового потенціалу. Таким чином, враховуючи недоліки запропонованих вище методик та критеріїв оцінки трудового потенціалу та параметрів його застосування, при їх побудові слід виходити з наступних принципів:

- вони мають бути в практичному використанні;
- вони мають бути зрозумілими;
- вони повинні бути досить точними і враховувати мінімум найбільш важливих факторів;
- вони надають інформацію про основні напрями, в яких слід працювати керівництву підприємства, аби забезпечити високу ефективність управління трудовим потенціалом.

Виходячи з вищевикладеного, як більш доцільна та прикладна, пропонується методика оцінки рівня трудового потенціалу та ефективності його використання з врахуванням витрат, які здійснюються на підприємстві, для його розширеного відтворення. Такий підхід може бути покладений в основу системи управління трудовим потенціалом на підприємствах.

Суть методики в наступному. Оскільки для оцінки трудового потенціалу більшість авторів пропонують застосовувати експертні оцінки різноманітних характеристик як індивідуальних якостей окремого працівника, так і рівня організації праці, а також техніко-технологічного рівня підприємства і навіть синергетичний ефект, то згадані методики є громіздкими, суб'єктивними, передбачають включення характеристик та факторів, які мають несуттєве значення, або навіть віддалене відношення до трудового потенціалу і не гарантують достовірних результатів оцінки. З точки зору, трудовий потенціал підприємства для поточного (не стратегічного) управління все ж більш доцільно оцінювати в грошовій формі, використовуючи витратний метод. Всі витрати, що мають відношення до формування та використання трудового потенціалу конкретного підприємства мають бути враховані і складати його вартісну основу. Витрати підприємства, спрямовані на формування, підтримання та використання трудового потенціалу, доцільно класифікувати наступним чином:

- витрати на формування трудового потенціалу;
- витрати на підтримання трудового потенціалу;
- витрати на використання трудового потенціалу.

З іншого боку, за економічним змістом вони мають бути поділені на:

- інвестиційні витрати,
- поточні витрати.

Оскільки інвестиційні витрати на формування трудового потенціалу можуть бути значними, а їх окупність – складати досить довгий період (наприклад, 5 років), то для поточної оцінки рівня трудового потенціалу важливо ввести поняття амортизації інвестицій, спрямованих на

довгострокове формування трудового потенціалу. Так, якщо група підприємств, наприклад, побудувала професійно-технічне училище, де навчає майбутніх працівників для власних потреб, то можна говорити як про окупиць таких інвестицій, так і про їх амортизацію (амортизацію витрат), яка призведе до зростання вартості трудового потенціалу і, можливо, з певним лагом приведе до тимчасового зниження ефективності його використання з подальшим його значним підвищенням.

Таким чином, формула вартісної оцінки трудового потенціалу для конкретного підприємства може мати наступний вигляд:

$$C_{\text{м}} = A_{\text{м}} + I\dot{A}_{\text{м}} \quad (1.2)$$

де  $C_{\text{м}}$  - поточна вартісна оцінка рівня трудового потенціалу підприємства;

$A_{\text{м}}$  - амортизація інвестицій, спрямованих на формування трудового потенціалу та (частково) - в підтримання його рівня;

$I\dot{A}_{\text{м}}$  - поточні витрати на використання трудового потенціалу (включає частково і поточні витрати на отримання його рівня).

Викладений вище підхід до оцінки потужності трудового потенціалу включає непрямым шляхом всі суттєві фактори, які впливають на його вартість. Так, обсяг витрат на підвищення рівня освіти та кваліфікації кадрового потенціалу може бути врахований у вартості трудового потенціалу через відповідні кошти, які включаються в вартість цього потенціалу через амортизаційні витрати. Організаційний та техніко-технологічний фактори враховуються через рівень заробітної плати та інших доплат до неї, оскільки більш високий технологічний рівень потребує і більш високої кваліфікації та відображається на заробітній платі персоналу. Щодо зазначених вище інших методик, то їх точність та пристосованість до практичного використання



викликає великі сумніви (за деякими винятками щодо застосування кваліметричної оцінки для розробки стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства). На мій погляд, точно оцінити, наприклад, творчі здібності працівника, або його комунікаційний рівень (потенціал) і включити отримані результати в критерії оцінки трудового потенціалу є сьогодні надзвичайно складним завданням. Творчі здібності та багато інших психофізіологічних характеристик працівника точно оцінити на сьогодишньому етапі розвитку суспільства дуже складно, але саме ці здібності можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства.

Оцінка рівня (вартості) трудового потенціалу підприємства необхідна не сама по собі, а для визначення показників ефективності його використання. Крім того, така оцінка необхідна для створення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві і для прийняття оперативних та стратегічних рішень в сфері кадрової політики. Виникає досить складне питання: яким має бути показник в чисельнику формули ефективності використання трудового потенціалу? Очевидно, що це має бути чистий прибуток, хоч на його розмір впливає чимало інших факторів, які не мають прямого відношення до ефективності використання трудового потенціалу (наприклад, цінова політика та попит на ринку). Але без ризику помилитися можна стверджувати, що саме трудовий потенціал є основним фактором, який визначає прибутковість (рентабельність) роботи підприємства. Показник відношення чистого прибутку до вартості трудового потенціалу, визначеного за методикою, яка запропонована мною вище, надає можливість побудувати показник, який характеризує ефективність використання трудового потенціалу. Але, на мій погляд, не менш доцільними та економічно обґрунтованими можуть бути і такі показники, як співвідношення між середньою вартістю робочої сили (одного середньосписочного працівника) і продуктивністю праці. Показник продуктивності праці (в середньому на 1 працівника, грн.) більш наближений до власне функції трудового потенціалу, але все ж таки включає у вартісному



виразі і минулий труд – собівартість сировини матеріалів, напівфабрикатів, енергії, який має пряме відношення до ефективності використання наявного трудового потенціалу. Найбільш точним показником, який може вимірювати ефективність використання трудового потенціалу (враховуючи вищевикладені міркування) слід, очевидно, вважати відношення чистого прибутку до вартості трудового потенціалу, бо саме чистий прибуток є безпосереднім результатом застосування робочої сили:

$$P_{\text{ч}} = \frac{\text{ЧП}}{C_{\text{тп}}} \times 100 \quad (1.3)$$

Таким чином, можна побудувати систему мінімум із 3 показників ефективності використання трудового потенціалу, які допоможуть оцінити як ефективність витрат на підготовку персоналу (інвестиційні витрати) так і витрати на поточні потреби ( заробітна плата та різноманітні доплати до неї).

РОЗДІЛ 2  
ПРИНЦИПИ КАДРОВОГО МЕНДЖМЕНТУ НА  
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПАТ «Запоріжсталь» - підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валоти, а також податкових відрахувань. У 2015 році комбінат перерахував до бюджетів усіх рівнів близько 2,5 млрд. Гривень, що перевищує показники 2014 року на 73%. «Запоріжсталь» одне з небагатьох підприємств в економіці України, яке в умовах кризи змогло зберегти виробництво і продовжити модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідають всім світовим стандартам природоохоронних технологій.

Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату. Завдяки постійній роботі по підвищенню ефективності виробництва ПАТ «Запоріжсталь» в 2015 році збільшив виробництво чавуну на 19%, сталі - на 5%, прокату на 3% в порівнянні з 2012 роком. Унікальне географічне положення дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги за рахунок близькості до джерел сировини і до портів. ПАТ «Запоріжсталь» здійснює поставки в основні металоспоживаючі країни. У 2015 році комбінат відвантажив близько 3 млн 725 тис. Тонн продукції в 51 країну світу.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. Найбільші програми зачіпають аглодоменне і прокатне виробництва. За останні кілька років на підприємстві ввели в експлуатацію нову лінію безперервного соляно-кислотного

травлення в цеху холодної прокатки № 1, модернізували доменну печ № 4, оснастили сучасними газоочистки агломашини №№ 1-5, а будівництво газоочистки агломашини № 6 увійшло в завершальну стадію. У 2016 році на «Запоріжсталі» приступили до масштабної реконструкції доменної печі № 3.

ПАТ «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 асортименту, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

На даний момент, ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, підприємство з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої на нержавіючій сталі. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним в Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталей і консервної жести. По об'єму виробництва «Запоріжсталь» входить до четвірки найкрупніших підприємств України.

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 [20].

В 2015 році комбінат виробив 3807,8 тис. тон чавуну, 3979,5 тис. тон сталі й 3354,0 тис. тон прокату.

Дотримуючись принципів клієнто-орієнтованості і підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на світових ринках металу, ПАТ «Запоріжсталь» в 2015 році освоїв виробництво сталі з більш високим гарантованим вмістом алюмінію. Нова продукція за своїми технічними характеристиками відповідає вимогам європейського стандарту EN 10025-1: 200. Нова марка сталі затребувана європейськими виробниками трубної продукції, оскільки підвищує міцність і довговічність оцинкованих труб.

Серед споживачів ключовий клієнт комбінату – світова компанія Marcegaglia (Італія).

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- виробництво та збут іншої продукції промислово-виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно-торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;
- інша діяльність, завбачена статутом.

Таблиця 2.1

Основні види продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Види продукції	Обсяг реалізації, тони	Доля в загальному обсязі, %
Гарячекатаний листовий прокат	2431578	62,39
Холоднокатаний листовий прокат	884814	26,53
Усього	3316392	88,92

У таблиці 2.1 представлений розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва за 2015 р.

Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку за регіонами України за 2015 р. внесена до таблиці 2.3

Таблиця 2.2

Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва за 2015 р.

№ п/п	Галузі виробництва	Доля споживання продукції, %
1	Трубні підприємства	40,23
2	Комерційні підприємства	23,54
3	Металосервісні центри	21,53
4	Виробництво меблів	5,45
5	Виробництво металевих виробів	2,84
6	Машинобудування	1,80
7	Металургійні підприємства	1,58
8	Хімічна промисловість	0,79
9	Будівництво	0,50
10	Техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них	0,43
11	Енергетика	0,39
12	Легка промисловість	0,25
13	Приладобудування	0,18
14	Агропромисловий комплекс	0,15
15	Деревообробна промисловість	0,15
16	Добувна промисловість	0,13
17	Автомобілебудування, обладнання та запчастини до них	0,03
18	Інші	0,03
	Всього	100

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається. З метою чого здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на кожній стадії виробництва, а також за якістю сировини, що постачається, матеріалів та готової продукції.

Створення на комбінаті «Запоріжсталь» Системи керування якістю, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 є першим кроком на шляху до реалізації на комбінаті концепції загального менеджменту якості.

Розроблено програму технічного переоснащення. Передбачені заходи спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, оновлення основних фондів, запровадження новітніх технологій, розширення асортименту, захист оточуючого середовища, а також економії матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів.



Таблиця 2.3  
Структура постачання металопродукції підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами України за 2015 р.

№ п/п	Область України	Доля у загальному обсязі споживання
1	Дніпропетровська	49,55
2	Закарпатська	13,17
3	Київська	8,70
4	Харківська	6,51
5	Хмельницька	5,32
6	Житомирська	5,15
7	Луганська	3,16
8	Полтавська	2,19
9	Волинська	1,69
10	Одеська	1,38
11	Вінницька	0,87
12	Тернопільська	0,76
13	Львівська	0,74
14	Миколаївська	0,32
15	Донецька	0,17
16	Івано-Франківська	0,13
17	Кіровоградська	0,11
18	Інші	0,35
	Усього	100

В області системи управління підприємством введена потрібна формула: технологічний порядок, тверда виробнича дисципліна й висококваліфіковані кадри. Основною величиною формули успіху стала боротьба за самостійність підприємства. При цьому принциповим було посилення відповідальності й зацікавленості трудового колективу в ефективному виробництві.

## 2.2 Структура кадрового менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь»

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідний добір як висококваліфікованих технологій, так і найбільш здібних працівників. Чим вищі резерви людського потенціалу, тобто чим більшими професійними знаннями, вміннями, навичками володіють працівники, тим

швидше удосконалюється і продуктивніше використовується матеріальний чинник підприємства.

Розглянемо детальніше організаційну структуру підприємства – роботу його дирекцій, служб, відділів, їх підпорядкованості.

Охарактеризуємо кадровий состав підприємства ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». За даними 2015 р. середньооблікова чисельність штатних працівників склала 13 955 осіб. Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) склала 43 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0 осіб.

За даними 2015 р. фонд оплати праці склав 1 504 893,2 тис. грн. Спостерігається збільшення фонду оплати праці на 202 564,2 тис. грн. (або на 15,6%) відносно попереднього року за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 19,2% (на 242 859,2 тис. грн.) та зменшення чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 3,1 % (40 294,8 тис. грн.).

Розглянемо організаційну структуру управління ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності та 3-х самостійних управлінь: юридичного, корпоративних комунікацій, справами адміністрації.

До дирекцій та самостійних управлінь входять:

1. Дирекція з технології та якості.
2. Дирекція з інжинірингу.
3. Дирекція з капітального будівництва та інвестицій.
4. Дирекція з виробництва.
5. Дирекція зі збуту.
6. Комерційна дирекція.
7. Фінансова дирекція.
8. Дирекція з персоналу.

9. Дирекція з безпеки.
10. Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки.
11. Дирекція з транспорту та логістики.
12. Управління справами адміністрації.
13. Юридичне управління.
14. Управління корпоративних комунікацій.

До складу дирекції з технології та якості входять:

- головні фахівці;
- у управління: технічне, контролю якості;
- відділ безперервного удосконалення;
- центр з випробувань та атестації продукції комбінату;
- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями дирекції з технології та якості 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 проєктів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне 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 удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами;
- метрологічне забезпечення.

Дирекція з інжинірингу очолюється Головним інженером. До складу дирекції входять:

- служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт;

- управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності устаткування;
- відділ автоматизованих систем керування технологічними процесами;
- центральна електротехнічна лабораторія;
- цехи: з ремонту устаткування, електроремонтний, механічний, металокопіїв, ливарний, енергетичні, контрольні-вимірювальних приладів та автоматики.

Основними завданнями дирекції з інжинірингу є: виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин.

Склад дирекції з капітального будівництва та інвестицій:

- управління капітального будівництва;
- інвестиційний відділ;
- проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху;
- ділянка з виробництва бетону та розчинів.

Основним завданням дирекції з капітального будівництва та інвестицій є: розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виробництво та забезпечення будівництва бетоном та розчинами.

До складу дирекції з виробництва входять:

- виробничий відділ;
- відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів;
- металургійні і прокатні цехи.

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

Дирекція зі збуту складається з:

- відділу продаж;
- відділу маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи;
- відділу реалізації неосновної продукції;
- відділу планування та аналізу.

Основними завданнями дирекції зі збуту 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.

Комерційна дирекція складається з:

- відділу матеріально-технічного постачання;
- відділу сировини та палива;
- відділу устаткування;
- відділу митних операцій;
- відділ обліку та економічного аналізу поставок;
- управління підготовки виробництва.

Основними завданнями комерційної 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.

До складу фінансової дирекції входять:

- підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю);



- підрозділи головного касначя (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 фінансової 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 та 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 ПАТ «Запоріжсталь» послуг по технічній експлуатації та обслуговуванню засобів зв'язку, промислового телебачення та лінійно-кабельних споруд.

Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять:

- керівник проекту;
- головний фахівець з взаємодії з молоддю;
- 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 ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь», цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь – Продторг» ПАТ «Запоріжсталь».

Основними завданнями дирекції з персоналу є:

- 1) формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників;
- 2) планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу;
- 3) рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;
- 4) господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання ПАТ «Запоріжсталь» послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території підприємства, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень;
- 5) 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 ПАТ «Запоріжсталь» і членів їх сімей.

До складу дирекції з безпеки входять:

- відділ внутрішньої безпеки;
- відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ економічної безпеки;
- контрольно-ревізійний відділ;
- відділ контролю технологічних процесів та логістики.

Основними завданнями дирекції з безпеки є:

- планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів ПАТ «Запоріжсталь», у тому числі:
- забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і підприємства 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 з запобігання 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 підприємства 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.

Складовими дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки є:

- відділ 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;
- газорегулювальна станція.

Основними завданнями дирекції з охорони праці, промислової та техногенної безпеки є:

1) Розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці на підприємстві, 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;

2) Забезпечення технічної діагностики вантажопідійомних кранів, надзору за технічним станом та безпечної експлуатації вантажопідійомних кранів, ліфтів та підійомників;

3) Забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежотушіння; охоронно-пожежної сигналізації.

Дирекція з транспорту та логістики включає:

- контрольно-ревізійну службу залізничного транспорту;
- відділ безпеки руху (автомобільний транспорт);
- управління залізничного транспорту, автомобільного транспорту;

- службу вантажної та комерційної роботи на залізничному транспорті.

Основним завданням дирекції з транспорту та логістики є забезпечення виконання, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями.

Підрозділ з управління справами адміністрації складається з:

- відділу організації діловодства;
- протокольного відділу;
- представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Основними завданнями підрозділу управління справами адміністрації є організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Підрозділ юридичного управління включає:

- відділ загальноправового забезпечення;
- відділ судової практики та виконання рішень;
- відділ договірно-правової роботи;
- відділ з управління корпоративними правами;
- відділ з правового забезпечення майнових та земельних відношень.

Основними завданнями підрозділу юридичного управління є забезпечення законності в діяльності підприємства, захисту його правових інтересів; правового забезпечення управління корпоративними правами підприємства, оформлення прав власності на нерухоме майно та користування землею з метою забезпечення оптимального функціонування підприємства, запобігання чи мінімізації конфліктів інтересів.

До складу підрозділу з управління корпоративних комунікацій входять:

- відділ корпоративних ЗМІ, який передбачає підрозділи: редакцію корпоративної газети та редакцію корпоративного радіо;



- прес-центр;

- відділ інтернет-комунікацій;

- відділ з питань регіонального розвитку.

Основними завданнями підрозділу з управління корпоративних комунікацій є: формування та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики підприємства з метою створення позитивного іміджу підприємства та спрямовану на досягнення стратегічних цілей та задач ПАТ «Запоріжсталь».

Людські ресурси усього підприємства ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» вносять суттєвий вклад у ЗЕД. Діяльність підприємства на всіх етапах виробництва та реалізації продукції, є складовою ЗЕД.

Спеціалісти ЗЕД не займаються, наприклад, виробництвом продукції, роботами з інжинірингу, бухгалтерським обліком, охороною праці, контролем якості. ЗЕД є майже основою діяльності підприємства: експорт здійснюється більше ніж в 50 країн світу, реалізація продукції на зовнішніх ринках складає більше 70 % (табл.). Отже, усі працівники підприємства, увесь металургійний комбінат працює на здійснення ЗЕД та підвищення її ефективності. Увесь процес виробництва та збуту продукції впливає на ЗЕД.

Спеціалісти з ЗЕД здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства. Їх задачами є: управління експортним потенціалом підприємства; забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами; підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення та інші. Основною функцією спеціалістів з ЗЕД є забезпечення стабільної і адекватної, потенційним можливостям підприємства, зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами.

Основними видами робіт, виконуваними персоналом з ЗЕД є:

1. організація експортно-імпортних операцій;
2. декларування і митне оформлення вантажів;

- 3 підготовка та укладання договорів (контрактів) на збуту продукції, формування портфеля замовлень;
- 4 встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- 5 маркетингово-інформаційна робота;
- 6 пошук способів виходу підприємства на нові ринки;
- 7 пошук способів покращення діяльності підприємства на існуючих ринках;
- 8 визначення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування і митне оформлення є одним з головних напрямів діяльності працівників з ЗЕД.

Таблиця 2.4

Функції спеціалістів ЗЕД у дирекціях ПАТ «Запоріжсталь»

Назва дирекції	Назва відділу	Функції спеціалістів з ЗЕД
Дирекція з капітального будівництва та інвестицій	Відділ продажів	Залучення зовнішніх інвестицій на розробку та здійснення реконструкції і технічного переобладнання підприємства.
	Відділу маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи	Просування продукції підприємства на зовнішньому ринку. Розробка рекомендацій для формування плану виробництва та збуту.
	Відділу планування та аналізу	Визначення кон'юнктури зовнішнього ринку. Прогнозування попиту.
Комерційна дирекція	Відділ матеріально-технічного постачання	Участь у забезпеченні підприємства сировиною та іншими матеріально-технічними ресурсами (з-за кордону).
	Відділ сировини та палива	
	Відділ митних операцій	Взаємодія з митними органами України; декларування і митне оформлення продукції на збут на зовнішні ринки.
Фінансова дирекція	Підрозділ фінансового контролера (відділ ціноутворення)	Участь у формуванні ціни на продукцію підприємства, яка йде на збут на зовнішні ринки.

Спеціалісти з ЗЕД на ПАТ «Запоріжсталь» працюють у різних дирекціях, перш за все у дирекції зі збуту, а також у: комерційній, фінансовій дирекціях, дирекції з капітального будівництва та інвестицій.

Основні функції спеціалістів з ЗЕД, які працюють у цих дирекціях (їх складових відділах та підрозділах) наведені у табл. 2.4

Спеціалісти ЗЕД прямо або безпосередньо взаємодіють з спеціалістами усіх інших дирекцій та управлінь і їх складових підрозділів та відділів. Наприклад, працівники ЗЕД взаємодіють з управлінням справами адміністрації (відділ організації діловодства – документальне забезпечення ЗЕД); з дирекцією з охорони праці, промислової та техногенної безпеки; з дирекцією з персоналу (наприклад, управління організації та оплати праці, соціальної сфери, відділ взаємодії з персоналом та ін.) та з іншими дирекціями та управліннями.

Спеціалісти з зовнішньоекономічної діяльності мають знати:

- чинне законодавство та нормативні акти, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність України, Митний кодекс України, зарубіжне митне законодавство;
- постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали із зовнішньоекономічної діяльності;
- форми та методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, головні фактори зовнішньоторговельної політики України та методи її реалізації;
- особливості валютного регулювання в зовнішньоекономічній діяльності, загальний порядок ввезення і вивезення валютних цінностей, порядок здійснення платежів в іноземній валюті, компетенцію різних органів у сфері валютної політики і валютного контролю;
- порядок ціноутворення на світовому ринку, розроблення стратегії цін;
- преїскуранти оптових цін на продукцію, економіку виробництва;
- методи вивчення попиту на товари, способи рекламування продукції;
- правила оформлення матеріалів для укладання договорів та угод з постачальниками, споживачами, посередниками;

- види договорів;
- форми міжнародної торгівлі;
- валютно-фінансові умови зовнішньоторговельних контрактів і форми міжнародних розрахунків;
- страхування, основні форми і різновиди кредитів у міжнародній торгівлі;
- транспортне обслуговування зовнішньоекономічних зв'язків, конвенцій і угод про міжнародні перевезення;
- експортні можливості підприємства й організацію експортного виробництва, експортну товарну політику, організаційні форми державної підтримки експортної діяльності фірм;
- систему експортного контролю;
- організацію зовнішньоторговельної діяльності фірм;
- організацію зовнішньоторговельної діяльності в інших країнах;
- зовнішньоторговельний апарат промислових компаній, його структуру і функції;
- етику ділового спілкування та ведення переговорів;
- стандарти і технічні умови на продукцію підприємства;
- правила та норми охорони праці.

Для спеціаліста з ЗЕД важливо знати англійську мову, а також рекомендовано володіти й іншою іноземною мовою (іспанськи мовою).

### 2.3 Організація оплати працівників на підприємстві як один з принципів кадрового менеджменту

На ПАТ «Запоріжсталь» було введено беттарифну форму оплати праці на прикладі цеху підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь». Визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня проводимо, виходячи зі:

- співвідношень у місячних тарифних ставках розрядів посад і професій до мінімальної тарифної ставки першого розряду, що фактично склалися в період, який передувє беттарифній системі оплати праці;

- оцінки фактичних умов праці, що вимірюються за кожним робітником відповідно до атестації робочих місць,
- оцінки змінності, яка визначається за кожним робочим місцем, на якому встановлений змінний режим роботи [21].

Таблиця 2.5

Кваліфікаційні коефіцієнти для працюючих у доменному цеху  
ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування професій, посад	Розряд у період, що передус «бестарифній» системі оплати праці	Діапазон кваліфікаційних коефіцієнтів
Начальник цеху	14	7,24-8,04
Заступник начальника цеху	13	6,3-6,99
Старший майстер доменних печей	9	3,6-4,0
Механік цеху	11	4,76-5,29
Електрик цеху	11	4,76-5,29
Енергетик цеху	11	4,76-5,29
Майстер доменних печей	8	3,13-3,48
Майстер з ремонту устаткування	8	3,13-3,48
Диспетчер	7	3,13-3,48
Бухгалтер	7	2,72-3,03
Начальник бюро організації праці	9	3,6-4,0
Інженер з організації та нормування праці	8	3,13-3,48
Економіст	7	2,72-3,03
Начальник технічного бюро	9	3,6-4,0
Інженер-механік	7	2,72-3,03
Горновий доменної печі	7	2,72-3,03
Машиніст крану металургійного виробництва	5	2,06-2,29
Машиніст вагон-ваг	6	2,36-3,63
Прибиральник відходів металургійного виробництва	3	2,06-2,29
Вогнетривник	6	2,36-3,63
Бригадир розливних машин	5	2,06-2,29
Машиніст розливних машин	3	2,06-2,29
Ковшовий	3	2,06-2,29
Водій автотранспортних засобів	5	1,56-1,73
Слюсар-ремонтник	5	1,56-1,73
Електрогазозварник	3	2,06-2,29
Розподільник робіт	3	1,00-1,31
Прибиральниця службових приміщень	1	1,00-1,31
Сторож	1	1,00-1,31



Таблиця 2.6

Шкала зміни коефіцієнта трудової участі

№ к/п	Показники, що мають вплив на величину КТУ	
	Показники, які підвищують КТУ	Величина підвищення (зниження) КТУ
Показники, які підвищують КТУ		
1	Якісне перевиконання встановлених робіт	+0,1...+0,5
2	Виконання робіт за суміжними професіям ( розширення зони обслуговування)	+0,1...+0,5
3	Виявлення ініціативи праці, висока індивідуальна проф. майстерність, яка сприяє ефективності зростання праці	+0,1...+0,5
4	Вживання своєчасних заходів з недопущення аварій та випуску браку	+0,1...+0,3
5	Передача досвіду, освіта робітників	+0,1...+0,2
6	Освоєння нової техніки, технології	+0,1...+0,2
7	Бережливе ставлення до матеріалів, інструментів, матеріально-технічних ресурсів	+0,1...+0,3
Показники, які знижують КТУ		
1	Порушення технологічних інструкцій	-0,1...-0,3
2	Неякісне виконання робіт, брак, які допущені з вини робітника	-0,1...-1,0
3	Спізнення на роботу, передчасне залишення місця роботи, а також інші порушення у роботі й дисципліні, що справляють негативний вплив на результати роботи й авторитет бригади	-0,1...-1,0
4	Порушення правил охорони праці	-0,1...-1,0
5	Невиконання завдання, яке встановлює майстер або бригадир	-0,1...-0,5
6	Поганий догляд за обладнанням, порушення правил технічної експлуатації, невиконання регламентованих робіт, передбачених карткою обслуговування	-0,1...-0,5
7	Робота з низькою інтенсивністю	-0,1...-0,5
8	Неекономне й недбале ставлення до матеріалів, обладнання, витрата матеріально-енергетичних ресурсів	-0,1...-0,5
9	Неякісне приймання й здавання зміни, невідвідування змінно-зустрічних зборів	-0,1...-1,0
10	Відсутність чистоти на робочому місці й на закріпленні території	-0,1...-0,3
11	Хуліганські дії на території комбінату, здійснення прогулів без поважних причин. Поява на робочому місці у нетверезому стані	-0,1 за місяць

Коефіцієнт трудової участі робітників характеризує індивідуальні результати їх діяльності за період, що оцінюється. Базовий КТУ для всіх

професій встановлюється як рівний 1,0. Коефіцієнт трудової участі (далі – КТУ) являє собою оцінку праці кожного працівника у загальних результатах праці цеху залежно від особистої продуктивності праці, виконання найбільш складних робіт, фактичного розширення зон обслуговування, сполучення професій, виконання трудової та виробничої дисципліни, правил техніки безпеки. Базові КТУ залежно від результатів праці за місяць можуть зростати чи зменшуватись табл. 2.6.

Фонд оплати праці (далі – ФОП) за результатами роботи цеху за місяць становив 1 828 673 грн.

Віднімаємо суму гарантованої заробітної плати всіх працівників, яка дорівнює 959 541 грн.

Фонд стимулювання буде дорівнювати:

$$ФС = \text{ФОП} - \text{ФГО}, \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці за результатами роботи цеху за місяць;

ФГО – фонд гарантованої заробітної плати.

$$ФС = 1\,828\,673 - 959\,541 = 869\,132 \text{ грн.}$$

Фонд стимулювання підлягає розподілу між членами трудового колективу залежно від тих показників, на досягнення яких націлювали їх умови оплати праці. Сума балів, набраних всіма працівниками підприємства за минулий місяць ( $\Sigma B$ ), становила 136 000.

Щоб знайти «ціну» кожного балу в гривнях ( $V$ ), фонд стимулювання ділимо на суму балів, набраних працівниками:

$$V = \text{ФС} + \Sigma B_i, \quad (2.2)$$

$$V = 869\,132 : 136\,000 = 6,39 \text{ грн.}$$

Після цього розраховується заробіток кожного працівника ( $Z_i$ ) за минулий місяць, як суму гарантованої та стимулюючої частини:

$$Z_i = Z_{ri} + VBi,$$

(2.3)

Розрахунок заробітної плати працівників подано в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Приклад розподілу колективного ФОП поміж працюючими у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» за безтарифною формою оплати

№ з/п	ФІП	Посада, професія	Кваліфікац. рівень	Відпрацьовані години	КТУ	Кількість балів (гр. 3-4-5)	Фактичний заробіток (грн)
1	Іванов	Начальник цеху	8,0	160	1,3	1664	10 632
2	Петров	Заступник, начальник цеху	6,5	160	1,15	1196	7642
N	Шумов	Прибиральник	1,1	160	1,0	176	1124
	Разом						1 789 171

Щоб найкраще оцінити наслідки впровадження безтарифної системи оплати праці, яка вплинула на всі техніко-економічні показники підприємства, необхідно розглянути дані табл. 2.8

Таблиця 2.8

Техніко-економічні показники ПАТ «Запоріжсталь» після впровадження безтарифної системи оплати праці за 2010 р.

Показники	2010 р.	Проект	відхилення	
			Абс.	%
Чисельність персоналу, осіб	878	769	18	2,3
Фонд заробітної плати	1 828 673	1 789 171	39,5	2,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	2323	2400	77	3,3
Обсяг виробництва, т	3 537 701	3 537 701		
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	4495	4600	105	2,3

Як видно з таблиці 2.8 чисельність персоналу зменшилась на 2,3% у зв'язку з оптимізацією чисельності цеху, а саме вивільнення чисельності за рахунок поєднання професій, розширення зон обслуговування, підвищеної інтенсивності праці внаслідок зацікавленості персоналу в підвищенні продуктивності праці за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці.

За даними табл.6, можна зробити висновок, що при введенні у доменному цеху ПАТ «Запоріжсталь» безтарифної системи оплати праці середньомісячна заробітна плата по доменному цеху, порівняно з даними 2009 р., зростає на 77 грн (3,3%), за рахунок оптимізації чисельності цеху збільшиться продуктивність праці на 2,3%. Фонд заробітної плати зменшиться за рахунок оптимізації чисельності.

Таким чином, при безтарифній системі оплати праці заробіток працівника значною мірою залежить від кінцевих результатів діяльності всього трудового колективу. У ринковій економіці за виконання норм праці найнятий робітник має отримати гарантований заробіток у вигляді тарифної ставки (окладу) і компенсаційних виплат. Застосовувати таку систему можна лише там, де трудовий колектив об'єктивно може нести повну відповідальність за результати роботи підприємства чи підрозділу підприємства.

У практиці вживання безтарифних систем оплати праці застосовується варіант, що передбачає вилку коефіцієнтів за кожним кваліфікаційним рівнем. Цей варіант, якщо використовується «перехресний» метод побудови шкали диференціації кваліфікаційних рівнів, дає змогу зменшити діапазон сітки оплати праці й враховувати при встановленні кваліфікаційних рівнів не лише співвідношення фактичного розміру заробітної плати і мінімального за базисний період на підприємстві, але й якісні характеристики працівника.

Вживання вилки кваліфікаційних рівнів з широким діапазоном дає змогу стимулювати працівників за результати праці, скоротивши кількість

преміальних положень. Конкретна величина кваліфікаційного рівня встановлюється з урахуванням індивідуальних результатів праці працівника. Варіант побудови сітки співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних рівнів, а також спосіб розрахунку заробітної плати на підприємствах, що застосовують таку систему, розраховується самим підприємством [23].

Особливістю наведеної в таблиці тарифної сітки є використання "верхресного" методу побудови інтервалів за кваліфікаційними групами. Значення інтервалів перекривають один одного таким чином, що середнє значення інтервалу попередньої групи є нижчим значенням для наступного інтервалу. У результаті працівник попередньої кваліфікаційної групи при високих результатах праці може мати вищий кваліфікаційний рівень і, відповідно, заробітну плату, ніж працівник подальшої кваліфікаційної групи.

Наприклад, працівник кваліфікаційної групи III при високих індивідуальних результатах праці може мати заробіток такий самий, як і працівник по кваліфікаційній групі V з мінімальними результатами праці. Така гнучка система при чіткій оцінці результатів праці забезпечує високу зацікавленість працівників у найбільш корисному використанні свого потенціалу.

Четвертий етап – аналізується ефективність організації оплати праці. Через певний час після впровадження моделі (наприклад, через квартал або півріччя) на основі спостережень, обстежень, бесід з працівниками, соціологічних і експертних опитувань доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального стимулювання. При цьому важливо виявити недоробки і резерви в організації моделі, внести відповідні корективи [22].

Отже, основна перевага безтарифної системи полягає в тому, що оптимально поєднані індивідуальна та колективна зацікавленість у покращенні результатів роботи.



Розробка беттарифних систем оплати праці є дуже клопітким і відповідальним завданням. Але за допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової можливості працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи в цілому. Найголовніше – беттарифна система оплати праці змінює психологію працівників. Кожен робітник при такій оплаті праці може, що якщо він збільшить свою продуктивність за рахунок зростання кваліфікації, використання передових прийомів праці, прогресивного інструменту тощо, то не буде "покараний", як раніше, збільшенням норми. Все, що заробив, він отримає. Таким чином, і робітники, і керівники виявляються націленими на кінцевий результат – випуск і реалізацію продукції. Всі розуміють – не буде реалізації – не буде доходу, а отже, не буде заробітної платні. У 2014р. середньооблікова чисельність штатних працівників склала 18 440 осіб. Зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату відбулося за рахунок роботи з оптимізації чисельності в структурних підрозділах комбінату, плинності кадрів та обмеження прийому робітників на комбінат.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2014р. скоротилась на 468 осіб (2,48%) відносно минулого року, в тому числі промислово-виробничого персоналу – на 316 осіб (1,87%). Середньооблікова чисельність штатних працівників непромислового персоналу зменшилась на 152 особи (7,48%).

Середня чисельність позаштатних працівників:

- працюючих за договорами цивільно-правового характеру – 4 особи;
- зовнішні сумісники -12 осіб.

Чисельність працівників, які працювали протягом року на умовах неповного робочого часу склала 11 639 осіб.

Фонд оплати праці за 2014 рік – 1 067 771,2 тис. грн.;

Фонд оплати праці за 2013 рік – 829 209,4 тис. грн.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2014 р. збільшився в порівнянні з попереднім роком на 28,5% (+232 232,8 тис. грн.), в тому числі за рахунок зростання середньої заробітної плати на 31,8% (+252369,8 тис. грн.) та зменшення чисельності працівників на 2,5% (-20 150,0 тис. грн.). [22]

Збільшення середньомісячної заробітної плати без урахування інших виплат та компенсаційних виплат обумовлено:

- 1 Зростання індексу інфляції, для розрахунку рівня заробітної плати на + 7,3% (офіційний індекс інфляції з грудня 2013р. по листопад 2014р., при рівні інфляції на 15%) та непромислового персоналу (> на 10%);
- 2 долат та надбавок, з ростом заробітної плати на 7% (з 1.07.2014р.), що призвело до зростання середньомісячної заробітної плати за рік на 7,1%;
- 3 Зростання обсягів виробництва товарної продукції (без урахування впливу цін) в 2014 році в порівнянні з попереднім на 12,5%;
- 4 Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників.

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПІІІ України). На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в умовах ринкових відносин. Практикується проведення корпоративних семінарів – тренінгів, і в першу чергу за програмою розвитку управлінських навичок топ – менеджерів. До навчання керівного складу підприємства залучаються провідні учбові центри України, зокрема Києво-Могилянська бізнес – школа, Запорізький національний

театрний університет, які проводять дистанційне навчання керівників цехів і відділів комбінату та їх заступників за програмами, що передбачають їх участь у семінарах, забезпечення інформаційно – методичними матеріалами й навчальними посібниками, консультації й тестування в системі Інтернет, крім з одержанням відповідних сертифікатів. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативно – правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки [21].

Інформація про чисельність працівників та оплату для цього, в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє Школа ресурсів кадрів, в якій тільки у 2011 році пройшли навчання понад 100 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативно – правових актів Міністерства праці й соціальної політики, Державного департаменту промислової безпеки.

РОЗДІЛ 3  
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ  
КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Зарубіжний досвід тарифної системи оплати праці

Останнім часом в Україні, інших колишніх республіках Радянського Союзу видано багато корисної літератури з питань зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу. Проте викладання матеріалу нерідко має декларативний, безсистемний характер, що затрудняє комплексне сприйняття зарубіжного досвіду використання матеріальних стимулів і його запровадження за наших умов.

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новаші в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, а саме:

1. Глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств.

2. Зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів спричинилися до зменшення планового начала в організації використання персоналу і до зменшення його «контрольованості». Натомість усе більшу роль відіграє нині виробнича демократія, самоуправління. За таких обставин організаційні структури та управлінські рішення, орієнтовані на процес, відсунулися на задній план.



3. Підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника [24].

Розгляньмо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду, не обов'язково досконалі, на практику конкретних країн, адже методи матеріальної мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою здебільшого мають «інтернаціональний» характер:

1. Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмовлення від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження — це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу.

2. У створенні сприятливої перспективи об'єктивно заінтересовані всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, у науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладяться як функція диференціації оплати праці залежно від загально визначених зарплато-утворюючих чинників, так і функції відтворення лояльності до праці та підвищення її результативності.

Першість в об'єктивізації формування складових тарифної системи належить фірмам, які на договірній основі між роботодавцями і найманими



працівниками визначають їхні параметри, дотримуючись державних гарантій та умов угод, під дію яких підпадає та чи інша фірма.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та переваги такого порядку над внокремлення робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців — з другого. Ці переваги пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, зі спрощенням переговорів між сторонами соціального партнерства за укладання колективних договорів і угод, зі зменшенням конфронтації між «синіми» та «білими» комерціями за формування тарифних умов оплати праці на виробничому рівні [25].

Щодо самої «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їхніх різновидів, то кожна галузь, як правило, розробляє власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

В Італії, наприклад, у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (у хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку). На рівні підприємств додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. Так, на фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки.

В американській автомобільній корпорації «Форд моторс» застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і, відповідно, застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До цього в цій країні в основу оплати праці найманих працівників було покладено тарифну систему, визначальними елементами якої були ставки та оклади, що залежали від віку і стажу роботи працівника. У 70-х рр.

високого ступеня інтенсивної форми виробництва впровадять американську систему тарифних сіток залежно від кваліфікації, але устатку не жодні.

Також інтенсивна форма застосування застосовується спеціальною системою визначення заробітної плати. При цьому основна традиційна ставка визначається за віком і стажем, а так звані трудові ставки — за кваліфікацією (розподілом на категорію) і результативністю праці. Фактор віку і стажу в Японії визначає приблизно 60 % тарифної заробітної плати, але поступово його значення зменшує [24].

Переважає застосування почасової форми заробітної плати в різних її кваліфікаціях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми і системи заробітної плати у промисловості окремих європейських країн:

Форми і системи заробітної плати	Бельгія	Франція	ФРН	Італія	Нідерланди
Чоловіки					
Почасова	80,7	65,8	61,9	61,1	74,2
Почасова з колективним преміюванням	12,4	18,9	14,6	15,9	12,9
Почасова з індивідуальним преміюванням	5,2	11,2	10,7	7,2	10,8
Відрахунок	1,3	0,7	7,2	0,8	0,6
Змішані системи	0,3	3,2	5,6	14,9	1,5
Жінки					
Почасова	73,0	57,4	52,6	64,2	66,5
Почасова з колективним преміюванням	7,3	16,2	11,4	15,5	7,1
Почасова з індивідуальним преміюванням	13,9	22,6	13,7	11,7	20,0
Відрахунок	5,5	1,2	14,2	1,3	5,4
Змішані системи	0,4	2,1	8,1	7,4	1,0

Поширення почасової форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язує тільки зі змінами техніки і

технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, широким поширенням апаратних процесів, необхідністю підвищення якості продукції. Але не це не все. З-поміж інших суттєвих причин наведемо такі як спрощення порядку ведення переговорів на виробничому рівні щодо застосування нових норм трудових затрат, намагання роботодавців «відірвати» норми затрат праці від розцінок, використати їх як основу для організації праці, планування виробництва.

С всі підстави стверджувати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою відрядна форма заробітної плати практично вичерпала себе і є вже непотрібною. Справді, навіть підприємству запроваджувати відрядну форму оплати праці, якщо виробництво добре організоване, сировина, матеріали, заготовки, інструмент і все інше доставляється на робочі місця в необхідній кількості і своєчасно, норми розраховано в такий спосіб, що робітник зобов'язаний виконувати змінне завдання на 100 %, не більше і не менше. Менше він зробити не може, оскільки це свідчитиме про його низьку кваліфікацію, і його негайно переведуть на простішу і, відповідно, нижче оплачувану роботу. Більше робітник також зробити не може, по-перше, тому що не матиме зайвих заготовок чи матеріалів (це не передбачено чинною організацією виробництва), а по-друге, ніхто не дозволить йому залишатися після закінчення зміни, щоб перевиконати норму. Залишається одне: точно слідувати ритму всього підприємства, дотримуватися технології і регламенту [25].

Таким чином, почасова оплата праці нині — це вже не та поденщина, з якою колись боровся Ф.Тейлор. Базуючись на обґрунтованих нормах і зірцевій організації праці, сучасна почасова форма ввібрала в себе найліпші регламентовані елементи відрядної форми оплати праці. Тому класична відрядна оплата в розвинутих країнах не тільки не потрібна, а й стала фактором дезорганізації. Працівники також збайдужіли до неї, бо заробітна плата на основі простої почасової або почасово-преміальної системи оплати праці їх повністю задовольняє: спокійний, розмірений ритм роботи зберігає

фінанси сили, не викликає нормової системи, не не має змоги за логічно організованої відірваної форми оплати.

Дуже серйозне ставлення до нормування праці не важливого способу її організації. Різноманітні варіанти почасової оплати праці так чи так на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Сфера нормування праці постійно розширюється, охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці не у матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва.

З огляду на стагу тенденцію збільшення витрат на роботу силу західні менеджери прагнуть якомога точніше встановлювати норми, підтримувати достатньо високий темп роботи. Для цього широко застосовується методика мікроелементного аналізу та нормування трудових процесів.

Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням автоматизованих систем проектування технології та норм затрат праці. Використання такої системи, наприклад, у корпорації «Нортел телеком» економіть їй до 1 млн доларів щороку. Невеликі фірми користуються послугами численних інженерно-виробничих і консультативних організацій.

Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Зміну орієнтації підприємств і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності у сфері створення праці цілком виправдано. Західний ринок уже перенасичено різноманітними товарами й послугами. Натомість ринки країн, що розвиваються, обмежено низькою купівельною спроможністю населення. У такій ситуації гонити за кількістю продукції, як це було колись заведено в нас, утратила будь-якої сенс. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції,

розширення її асортименту, підвищення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це втілюється в механізмах мотивації праці робітників і службовців.

За умов, коли необхідній темп роботи та інтенсивність праці забезпечується самою її організацією, робітника не треба преміювати за виконання й перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління та організації, а перевиконання нікому не потрібне. Саму ж стимулювання праці наголошують на підвищенні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Удосконалення організації оплати праці на вітчизняних підприємствах, обґрунтування її встановленого розміру є постійно актуальним за умов розвитку ринку праці в Україні. Низький рівень заробітної плати, наявність заборгованості з її виплати, відсутність системного підходу до принципового вирішення проблем стимулювання ефективної праці гальмує економічне зростання, стабілізацію і підвищення рівня життя населення. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу підприємств. Вона має зацікавлювати працівників у підвищенні ефективності праці, сприяти розвитку творчої активності. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність якої в перехідний період призвела до появи негативних тенденцій в оплаті праці. Ігнорування важливості оптимального відтворення робочої сили та відсутність ефективного стимулюючого механізму зумовили погіршення соціально-економічного стану основної частки населення. Заробітна плата стала своєрідним різновидом соціальної допомоги, не пов'язаної з результатами праці. Для надання заробітній платі сучасного значення, відповідно до світових стандартів, стандартів ЄС, потрібно вивчити досвід високорозвинутих країн для відповідних змін у сфері організації оплати



праці на вітчизняних підприємствах. Підприємства країн ЄС, США, Японії мають великий досвід вибору інноваційних форм і систем оплати праці, використання інтелектуального, творчого та професійного потенціалу. На відміну від цього, одним із негативних чинників соціально-економічного зростання в Україні є низький рівень оплати праці. Він руйнує пропозицію робочої сили, зменшує трудовий потенціал, сприяє розвитку тіньових процесів та відтоку талановитих працівників за кордон. Низька заробітна плата не сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, обмежує розвиток творчої інтелектуальної праці, веде до деградації економіки, падіння інвестиційної активності. Формування в Україні ринкової системи, створення економіки нового типу та забезпечення на цій основі підвищення ефективності роботи підприємств вимагають здійснення ряду заходів щодо системного реформування оплати праці в цій сфері [26].

У країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовуються найрізноманітніші системи матеріального заохочення працівників і стимулювання їх щодо підвищення результативності праці. Розглянемо системи оплати праці які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки. Вдосконалення системи стимулювання і оплати праці на вітчизняних підприємствах і в організаціях повинне спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться перш за все, про узагальнення і запозичення керівниками підприємств і організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми). Певної уваги заслуговує зарубіжний досвід формування і застосування багатовісестової системи матеріального заохочення персоналу. Його ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці, розповсюдження оригінальних систем

преміювання і стимулювання нововведень, більш висока оплата розумової праці, суттєва індивідуалізація заробітної плати.

На зарубіжних підприємствах (в організаціях) в більшості випадків запроваджена почасова оплата праці робітників. Це викликано тим, що зарез рокув ХХ сторіччя простою почасовою і почасовою з колективним і індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість працівників, в Бельгії – 92,6 %, Німеччині – 86,7 %, Італії – 88,4 %, Нідерландах – 94,8 %, Франції – 93,5 %. Відоме використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці залежно від її складності, умов і важливості роботи. В країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, фахівців і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі "Оліветті" використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації "Форд мотор" – 23-розрядна. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку і стажу, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації і результативності праці [24].

В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізичний. За даними досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників: в Німеччині – на 20 %, Італії і Данії – на 22 %, в Люксембурзі – на 44 %, Франції і Бельгії на 61 %. Середня заробітна плата американських інженерів майже в два рази більше, ніж середня заробітна плата робітників. Цікавою для економіки України є система оплати праці, розроблена металургійною компанією «Ньюкор», що включає спеціальні програми стимулювання персоналу, участь у прибутках й активне залучення працівників у вирішенні питань щодо організації матеріального стимулювання. Робітники на заводі «Ньюкор» одержують бонуси, що розраховуються в залежності від

виробленої ними кількості тон сталі, з дотриманням стандартів якості. Базова щодобітна плата при цьому становить половину стандартної оплати праці, що цьому робітникам, що спізнилися на роботу, втрачають свій денний бонус, середньої ланки одержують бонуси, що розраховуються відповідно до підсумків року з обліком прибутку на основний капітал, менеджери вищої ланки - прибутку на акції компанії. У період спаду прибутковості підприємства робітники можуть одержувати ті самі суми залежно від обсягу випуску продукції, а от менеджери, як правило, одержують набагато менше. Наприкінці року компанія розподіляє 10 % доходу, до виплати податків, між усіма працівниками, за винятком керівників вищої ланки, які одержують грошові виплати, що не входять у ці 10 %, і акції компанії. Таким чином, відповідно до такої системи матеріального стимулювання персоналу, працівники зацікавлені як у підвищенні кінцевих результатів власної діяльності, так і у діяльності компанії в цілому. Однак, незважаючи на те, що досвід компанії «Ньюкор» найбільше підходить до умов України, в яких починають використовуватися системи матеріального стимулювання, тим, хто визначає результативність праці і розмір винагороди за допомогою бонусів при впровадженні цієї системи у зв'язку з низьким рівнем організації виробничого процесу на вітчизняних підприємствах, необхідно внести деякі поправки, пов'язані з переглядом низки норм преміювання. Так, наприклад, через велику частку внутрішньо змінних витрат - увести систему преміювання за їх зниження. Деякі американські компанії з метою скорочення витрат на виробництво використовують «пакет» пільг на суму, визначену адміністрацією. Вибір пільг здійснюється один раз на рік і не може бути переглянутий до закінчення терміну, за винятком випадків, передбачених контрактом. Працівникам розсилаються контрольні листи, в яких перераховано пільги, зазначено розміри відрахувань і наводиться підсумкова сума. Кожен працівник підприємства вибирає найбільш вигідні

для себе, підписує контрольний лист і пересилає його адміністрації. Таким чином, американські компанії використовують систему матеріального стимулювання, основу якої становить стимулювання персоналу з прибутку, розмір якого становить більш 50 % від основної частини заробітної плати і майже залежно від фінансово-господарської діяльності підприємства. Це має на меті зацікавити працівників у результатах діяльності підприємства і значно підвищити їх трудові показники. Така особливість американської системи матеріального стимулювання може бути застосована на українських підприємствах, на яких розмір премій з прибутку не відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства [26].

У концерні «Маннесман» близько 76 % працівників охоплені тарифними угодами з чорної металургії, решта — за іншими галузями, відпустка триває 6 тижнів, тривалість робочого тижня — 36,5 год. При роботі в нічний час тариф підвищується на 20 %, у вихідні дні — на 70 %. Оплата праці ґрунтується на трьох схемах: — місячна оплата, що залежить від тарифного договору, погодженого з профспілкою; — внутрішньо тарифні оцінки, що обговорюються в угоді між службовцем і компанією; — виплати за виконання функцій вищого керівництва. Характерна особливість систем стимулювання на Заході — повсюдне поширення заохочення нововведень. Так на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо.

Заохочення промислово-виробничого персоналу за створення, освоєння нової продукції, оснащення та нових технологій не є новим для вітчизняних підприємств, але що дійсно заслуговує на увагу це той акцент який робиться на цьому виді стимулювання. На нашу думку відповідне положення про преміювання повинно бути розроблено на будь-якому підприємстві, до кола преміювання повинні бути включені абсолютно всі особи які приймали участь в розробці, впровадженні нововведень, ресурсозберігаючих



технологій, зусиль раціоналізаторства та заходів підвищення ефективності виробництва.

82

Розміри премій за даним видом стимулювання не повинні бути обмежені абсолютними розмірами, їх розрахунок доцільно здійснювати не в відсоток від заробітної плати відповідних працівників, а визначати як нововведення.

У відомій компанії "Fiat" є досвід застосування системи так званих "відкладених" премій. Суть її полягає у тому, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведення, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від "поведінки" нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції. Система "відкладених" премій є надбанням не тільки компанії "Fiat", вона знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн.

У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві. Механізм системи "відкладених" премій можна використати на вітчизняних підприємствах але коло преміювання буде охоплювати працівників відділу маркетингу, конструкторського бюро, керівного складу підприємства та інших підрозділів, які безпосередньо пов'язані з розробкою та реалізацією нової продукції. Вважаємо неефективним включення до кола преміювання весь персонал підприємства. Основні та допоміжні робітники можуть



премії у зв'язку з випередженням своєї продукції але лише під умовою виробництва такої самої продукції [26].

Використовуючи на основі механізм "відкладених" премій ми пропонуємо застосування в практиці українських підприємств "систему відкладених премій". Її суть полягає в тому, що сплати премії якщо за зарплатної плати. Ця частина премії, не виплачується, а переноситься на наступний місяць. У наступному місяці преміювання здійснюється за таким же принципом з врахуванням перенесеної частини премії, тобто спочатку виплачується залишок, а потім здійснюється преміювання за поточний місяць її врахуванням кожної межі. У випадку перевищення 50% основної зарплатної плати премія виплачується у повному обсязі. Таке перевищення при умові правильної побудови системи преміювання буде мати разовий характер.

Організація преміювання з використанням системи перенесених премій повинна здійснюватися на основі організації внутрішнього обліку результатів трудової діяльності працівників на яких вона розповсюджується. В умовах про преміювання фіксуються умови виплати премії яка більша 10 % відсотків основної зарплатної плати.

#### Переваги даної системи:

1. Вираховується навіть незначне поліпшення показників роботи працівників;
2. За рахунок чіткого обмеження можна прогнозувати преміальні виплати на майбутній період;
3. Можна розширити коло додаткових показників преміювання без погіршення ефективності за основними напрямками.

Структура зарплатної плати на італійських підприємствах відрізняється значною роздрібністю, яка полягає у тому, що крім галузевої тарифної ставки, на підприємствах діють більше п'ятдесяти компонентів надбавок і премій: персональні і колективні надбавки до ставки, надбавки у зв'язку зі

зростанням вартості життя і за стаж, регулярні і нерегулярні премії, відрахунок при роботі.

Виплати, що входять у систему оплати праці, поділяються на:  
1. договірні, які включають усі види оплати праці, зафіксовані в трудовому договорі,  
2. недоговірні, на основі яких устанолюється диференціація заробітної плати,

що забезпечує низьку перевагу для визначеної категорії робочої сили [26].

Є кілька методів диференціації заробітної плати: між різними категоріями робочої сили, підприємствами, галузями, районами. На італійських підприємствах діють, як правило, єдині галузеві тарифні системи для робітників та службовців, розбиті на дві частини: одна частина розрядів служить для тарифікації тільки праці робітників, інша частина — тільки службовців, однак також є загальні розряди для робітників та службовців з однаковим рівнем кваліфікації.

Кількість об'єднаних розрядів коливається від 1-го у паперовій промисловості, в якій діє 10-ти розрядна сітка, до 9-го розряду, який привласнюється службовцям або робітникам, до 4-го — у металургії і машинобудуванні у діючій 8-ми розрядній сітці і нафтопереробці 7-ми розрядної сітки.

Основою диференціації заробітної плати є встановлення співвідношень тарифних ставок робітників та службовців. При цьому, для забезпечення більшого розриву в оплаті праці цих категорій робочої сили розробляється динаміка тарифних співвідношень між так званими провідними спеціалістами, що не виконують управлінські функції і кваліфікованих робітників.

Значна роздрібненість системи матеріального стимулювання на італійських підприємствах, що відрізняє її від інших систем, має спільні риси з системою матеріального стимулювання підприємств України, яка теж характеризується наявністю галузевих угод, 8-ми розрядних тарифних сіток, і тому не містить нового підходу до управління матеріальним стимулюванням

персоналу. Крім того, невпевненість більше 50 акцій наближок та допити призведе не до покращення результатів праці, а до плутанини при їх встановленні і несприятливості [24].

Заслужують на увагу досвід Японії щодо економічного стимулювання праці. Одним з факторів успішного розвитку японської економіки є успішно використовуваний (особливо на великих підприємствах) форми і методи підвищення трудової активності персоналу, що за своїм характером відрізняються на дві тісно пов'язані між собою групи економічних і психологічних стимулів.

Також розглянемо докладно групу економічних стимулів. Головним економічним стимулом підвищення трудової активності працівників є заробітна плата.

Крім основної заробітної плати працівники двічі в рік (квітню й грудню) одержують грошові премії, розмір яких залежить від результатів діяльності компанії.

Ефективним стимулом є надання працівникам матеріальної допомоги у вигляді різних одноразових виплат - на житло, деякі види комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні і медичні витрати. Ці виплати носять разовий характер і виплачуються лише у виняткових випадках, будучи своєрідною благодійною допомогою.

Поряд із внутрішньо-фірмовою системою вихідної допомоги діє і ряд інших загальнодержавних видів соціального страхування, якими в обов'язковому порядку охоплені всі підприємства з числом зайнятих 5 і більше осіб. Таким чином, існує всеохоплююча загальнонаціональна система соціального страхування, що включає як власне соціальне страхування, так і пенсійне забезпечення. Мова йде про страхування і пенсійне забезпечення по старості, інвалідності і у випадку втрати годувальника; страхування у

випадку хвороби, вагітності і родів; страхування по безробіттю і від пенсійного випадку на виробництві.

На відміну від внутрішньо-фирмовою систем вихідних виплат всі ці види страхування носять платний характер. Страхові фонди формуються за рахунок обов'язкових щомісячних внесків безпосередньо застрахованих підприємства і держави [25].

Аналіз систем матеріального стимулювання персоналу розвинутих країн показав, що деякі з них мають спільні риси з українськими системами, але більшість властиві індивідуальні риси, які доцільно застосувати в Україні. Так, доцільними є встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно його розміру, як рекомендують провідні американські вчені-економісти, індексація заробітної плати, яка відображає вартість життя (Франція), створення кредитного фонду на підприємстві (Швеція). Крім того, зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та вдосконалюються, що не характерно для українських систем.

Тому необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

### 3.2 Реалізація принципів ефективної кадрової стратегії за рахунок навчання та підвищення кваліфікації

На багатьох сучасних підприємствах України існує закрита кадрова політика, тобто вони орієнтуються на залучення персоналу зовні тільки на посаді низького рівня, а в основному відбувається заміщення працівників. Це

прискі, створенню корпоративної атмосфери, формування особливого духу підприємства, проте в нашій країні все стрімкіше зростає рівень безробіття.

На ринку праці України спостерігається позитивна тенденція щодо зростання зайнятості та скорочення безробіття. За даними Державної служби статистики України, кількість зайнятого населення у віці 15 років і старше у 1 кварталі 2019 року становила 16,4 млн осіб, а рівень зайнятості – 50,7%.

Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років у 1 кварталі 2019 року, у порівнянні з 1 кварталом 2018 року, зросла на 227 тис. осіб та становила 16,3 млн осіб.

За віковими групами: майже половину зайнятих громадян становили особи віком 40-59 років, 30% – особи у віці від 30 до 39 років, 19% – у віці від 15 до 29 років.

За професійними групами: 41% зайнятих становили керівники, службовці, професіонали та фахівці, 19% – особи, що займали робочі місця, що належать до класу найпростіших професій, 17% – працівники сфери торгівлі та послуг, 12% – кваліфіковані робітники з інструментом та сільськогосподарського господарства, 11% – робітники з обслуговування та машини.

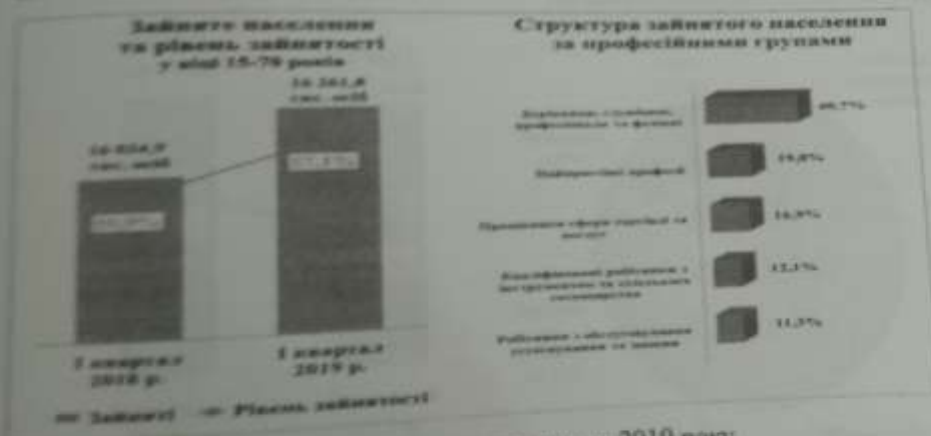


Рис. 3.1 Зайняте населення 2019 року

Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років зріс з 55,9 % до 57,1%. Зростання рівня зайнятості відбулося в усіх регіонах, найбільш суттєво



у Сумській (з 54,5% до 56,8%), Тернопільській (з 50,3% до 52,2%) та Луганській (з 55,2% до 57,0%) областях.

Найвищий рівень зайнятості спостерігався у м. Києві (62,4%), Харківській (61,4%), Дніпропетровській (59,0%), Київській (58,7%) та Миколаївській (58,5%) областях, а найнижчий – у Волинській (49,5%) та Донецькій (50,6%) областях.

Кількість зайнятих громадян у неформальному секторі економіки скоротилася на 135 тис. осіб та становила 3,4 млн осіб. Питома вага зайнятих у неформальному секторі, серед усього зайнятого населення, зменшилася з 21,8% до 20,7%. Серед видів економічної діяльності найбільш поширеною неформальна зайнятість була у сільському, лісовому та рибному господарствах (42%), в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів (19%), а також у будівництві (15%).

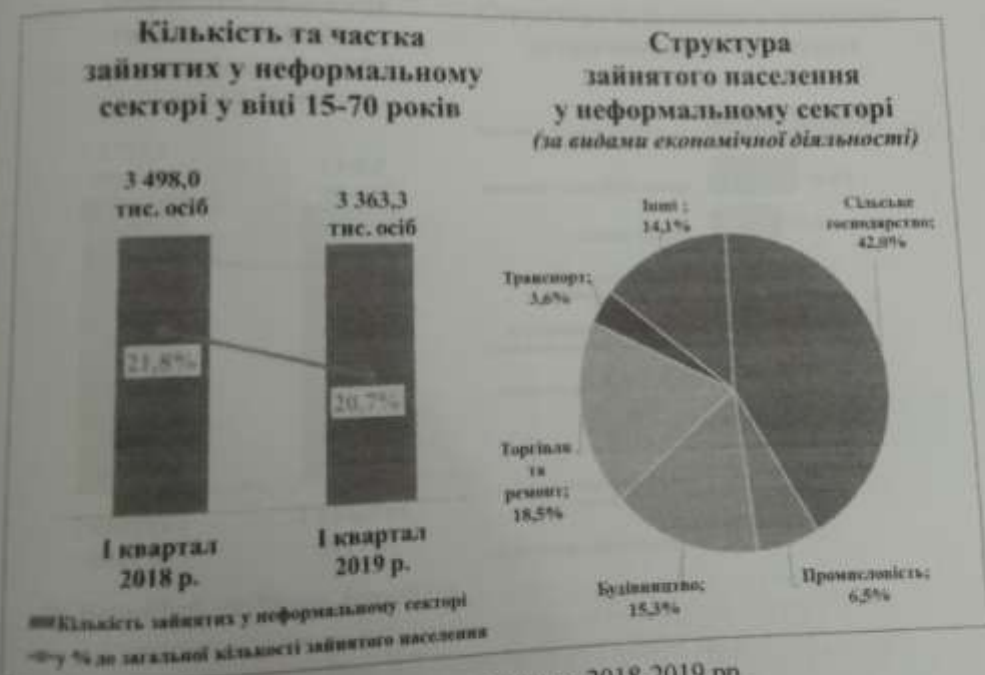


Рис. 3.2 Зайняте населення 2018-2019 рр.

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15 років і старше у I кварталі 2019 року становила 1,6 млн осіб, а рівень безробіття – 9,1%.

Кількість безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15 років і старше скоротилася на 67 тис. осіб та становила 1,6 млн осіб.

За віковими групами: серед безробітних 27% становили особи віком від 15 до 29 років, 26% – особи у віці від 30 до 39 років, 27% – у віці від 40 до 49 років.

За причинами незайнятості: серед безробітних частка осіб, які звільнилися за власним бажанням, становила 39%, звільнених з економічних причин – 20%, частка безробітних, у яких робота мала сезонний характер – 15%, після закінчення строку контракту – 9%, частка осіб, які не змогли знайти роботу після закінчення навчальних закладів – 9%.

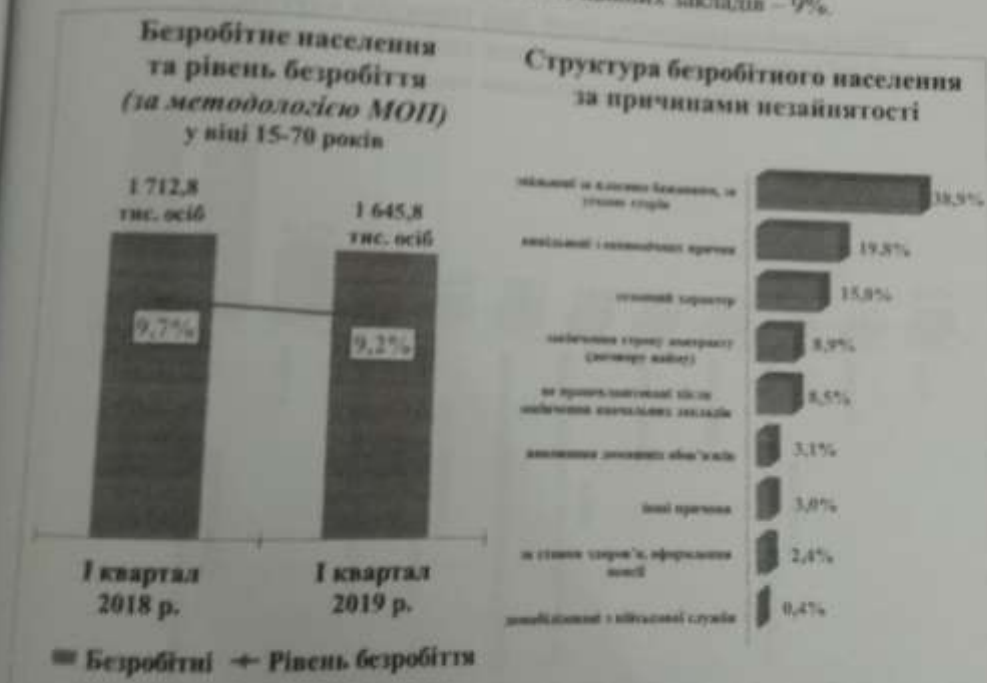


Рис. 3.3 Безробіття 2018-2019 рр.

Рівень безробіття (за методологією МОП) скоротився з 9,7% до 9,2% робочої сили. Скорочення рівня безробіття відбулося в усіх регіонах. Найнижчий рівень безробіття спостерігався у Харківській (5,9%), Київській (6,3%) областях та місті Києві (6,7%), а найвищий – у Луганській (15,3%), Донецькій (14,1%), Волинській (12,3%) та Кіровоградській (12,1%) областях.

Протягом січня-червня 2019 року роботодавцям було подано інформацію про заплановане масове вивільнення 72 тис. працівників, що на 19% менше, ніж у січні-червні 2018 року. Із загальної кількості попереджених про масове вивільнення понад 31% становили працівники охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, 28% – працівники державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування.

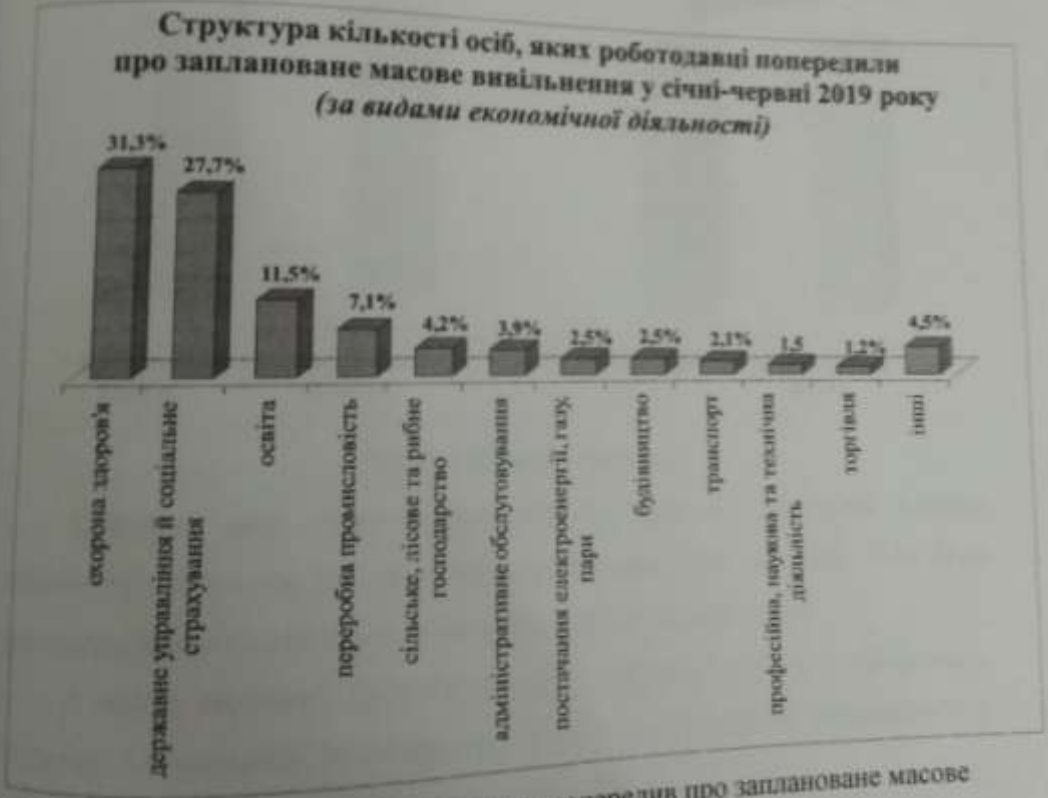


Рис. 3.4 Кількість осіб, які роботодавець попередив про заплановане масове вивільнення

у січні-червні 2019 року кількість роботодавців, які співпрацювали з департаментом зайнятості, збільшилася на 9% та становила 135 тисяч. Зростання відбулося майже в усіх регіонах.

Кількість вакансій (рис. 3.5) у бази даних державної служби зайнятості, у порівнянні з січнем-червнем 2018 року, збільшилася на 6% до 652 тис. одинок. Зростання кількості вакансій відбулося майже в усіх регіонах.

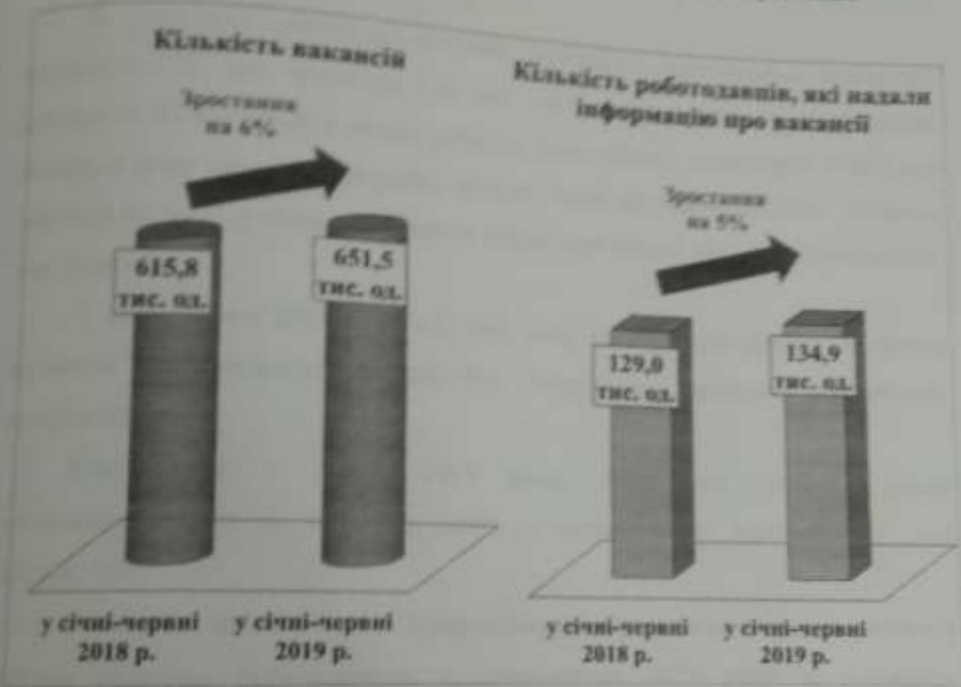


Рис. 3.5 Кількість вакансій

Кількість осіб, працевлаштованих за сприяння державної служби зайнятості зросла на 3% та становила 440 тис. осіб, зокрема, 50% були працевлаштовані оперативнo до надання статусу безробітного.

З числа колишніх безробітних 39% знайшли роботу у сільському, лісовому та рибному господарстві; 15% – у переробній промисловості; 14% – в оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті.

Кількість безробітних, працевлаштованих на нові робочі місця з компенсацією роботодавцю витрат в розмірі єдиного внеску на

некваліфіковане державне соціальне страхування, зросла на 22% та становила 8 тис. осіб (3 тис. осіб, які недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці та 5 тис. осіб, які працевлаштовані суб'єктами малого підприємства в пріоритетних видах економічної діяльності).

Кількість безробітних, які отримали одноразову виплату допомоги по безробіттю та започаткували власну справу, зросла на 30% та становила 1,3 тис. осіб.

За сприяння державної служби зайнятості забезпечено тимчасову зайнятість 122 тис. громадян (38 тис. осіб взяли участь у громадських волонтерських видах громадських робіт тимчасового характеру). Найбільш поширеними видами громадських робіт: допомога сім'ям учасників АТО, супровід паломників по зорю, роботи на об'єктах соціальної сфери, відбудова історичних пам'яток тощо.

У січні-червні 2019 року 442 тис. осіб, які шукають роботу, пройшли первинне профілювання та 288 тис. безробітних пройшли поглиблене профілювання.

Станом на 1 липня 2019 року, соціальний супровід після працевлаштування за підходом кейс – менеджменту здійснювався для 1,4 тис. осіб.

З метою забезпечення професійно-кваліфікаційного рівня шукачів роботи вимогам роботодавців, у січні-червні 2019 року за сприяння державної служби зайнятості 90 тис. безробітних проходили професійне навчання, що на 2% більше, ніж у січні-червні 2018 року. Зокрема, кількість безробітних, які навчалися у центрах професійно-технічної освіти державної служби зайнятості, зросла на 13% та становила 35 тис. осіб. Найбільш поширеними професіями, які здобули безробітні, є: перукар, електрогвоздарник, кухар, манікюрник, тракторист-машиніст, продавець, швачка, водій автотранспортних засобів.

З метою підвищення якості освітніх послуг, центрами професійно-технічної освіти державної служби зайнятості впроваджуються елементи



дистанційного та дуального навчання. У січні-червні 2019 року 1,8 тис. безробітних проходили навчання із застосуванням елементів дистанційного навчання та 1,6 тис. осіб – із застосуванням елементів дуального навчання.

За статтю: у загальній кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки становили – 122 тис. осіб (або 42%), жінки – 165 тис. осіб (або 58%). (рис. 3.6)

За віковими групами: 29% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 28% – у віці від 35 до 45 років; 43% – у віці понад 45 років.

За освітою: 48% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 35% – професійно-технічну, 17% – загальну середню освіту.

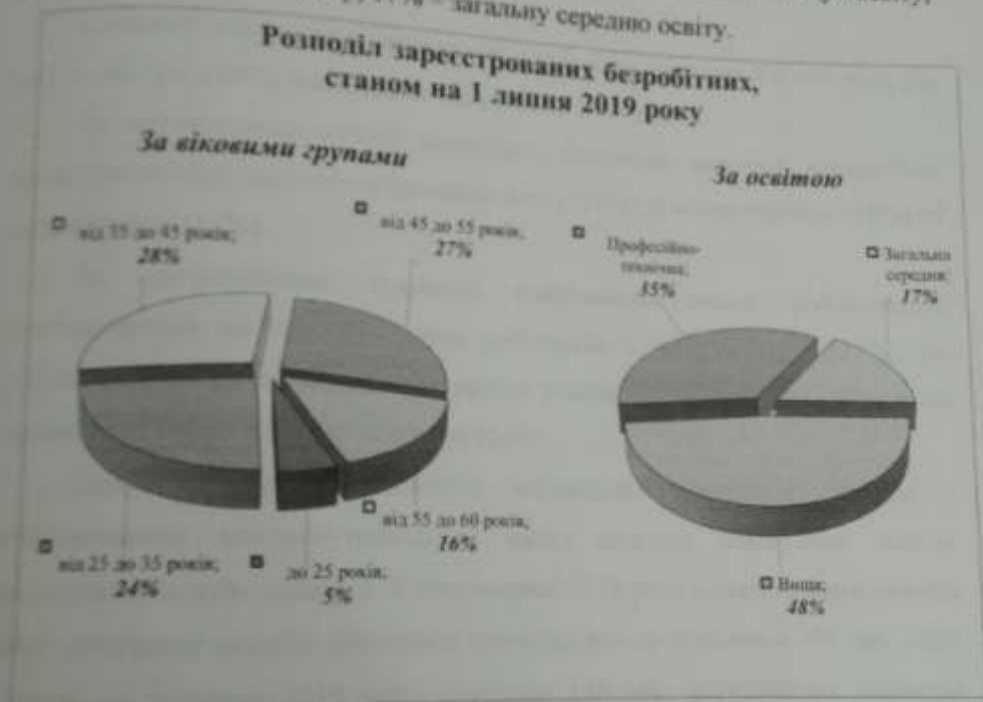


Рис. 3.6 Кількість безробітних

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 19% раніше були зайняті у державному управлінні, обороні, обов’язковому соціальному страхуванні, 17% – у сфері торгівлі; 14% – у переробній промисловості; 13% – у сільському, лісовому та рибному господарстві.

94

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (18%), працівники сфери торгівлі та послуг (15%), вищі державні службовці, керівники (15%) та представники найпростіших професій (14%).

На 1 липня 2019 року кількість вакансій, заявлених роботодавцями до державної служби зайнятості, у порівнянні з 1 липня 2018 року, зросла на 13% та становила 93 тис. одиниць. Крім того, у базі даних служби зайнятості з'явилася інформація про 33 тис. пропозицій роботи, отриманих з інших джерел.

Середній розмір заробітної плати у вакансіях становив 6,4 тис. грн., що на 1,0 тис. грн. (19%) більше, ніж на 1 липня 2018 року.

За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на підприємствах переробної промисловості (21%), у сфері торгівлі (14%) та на транспорті (12%).

За професійними групами, найбільший попит роботодавців спостерігається на кваліфікованих робітників з інструментом (23%), на робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин (18%) та на працівників сфери торгівлі та послуг (14%).

Державна служба зайнятості впроваджує електронні сервіси з використанням інтернет-технологій щодо надання соціальних послуг громадянам та роботодавцям. У січні-червні 2019 року кількість користувачів сайту державної служби зайнятості [www.dcz.gov.ua](http://www.dcz.gov.ua) становила 978 тис. осіб. Станом на 1 липня 2019 року створено 145 тис. електронних кабінетів роботодавців та 161 тис. електронних кабінетів шукачів роботи.

Головною метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення якості персоналу на рівні, що дозволяє найефективніше реалізувати стратегічні цілі та політичні завдання комбінату на кожному етапі його діяльності. Під забезпеченням якості персоналу розуміється найбільше досягнення відповідності його кількісних та якісних характеристик поточним і перспективним потребам підприємства.

Для підвищення ефективності на ПАТ «Запоріжсталь» відбувається проведення модернізації устаткування, створення й покращення безпечних умов праці для робітників, постанно вирішуються такі стратегічні завдання:

- вироблення якісної продукції, що задовольняє потребам клієнтів;
- реконструкція та модернізація основних фондів підприємства;
- впровадження сучасних технологій та інновацій;
- забезпечення безпечних умов праці;
- зростання продуктивності праці;
- удосконалення соціального забезпечення;
- економічне зростання підприємства;
- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Аналіз елементів системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь», а саме: кадрової політики, довів, що менеджмент проводить зважену кадрову політику, спрямовану на підтримання оптимальної чисельності працівників. Ця політика розроблена з урахуванням як поточної потреби в персоналі, так і стратегічної перспективи розвитку підприємства, вона передбачає досягнення балансу між прагненням до оптимізації чисельності та підвищення продуктивності праці.

Оптимізація чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» реалізується у межах таких принципів:

- мінімізація чисельності персоналу;
- поліпшення якісного складу персоналу;
- удосконалення методів підбору, підготовки та перепідготовки кадрів;
- удосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечує оптимальне співвідношення витрат на оплату праці та на надання соціального пакету.

Особливу роль, згідно з розробленою стратегією розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», відведено навчанню з метою підвищення кваліфікації, яке має стратегічний характер [4].

Аналіз показав, що на комбінаті щорічно проходять навчання понад

10% працівників. Динаміку процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2016–2018 рр. зображено на рис.3.4

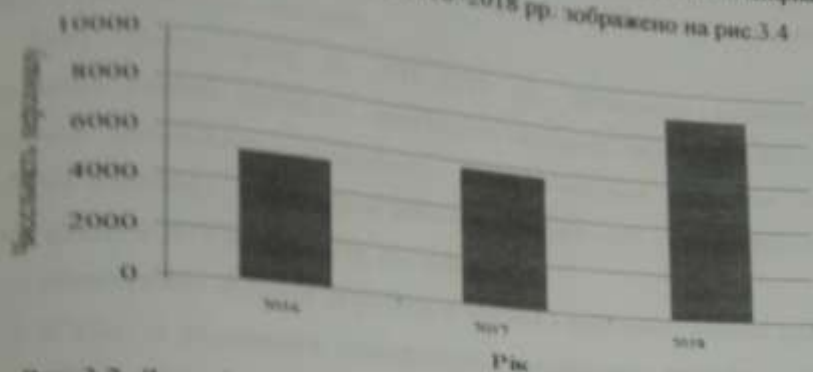


Рис. 3.7 Динаміка процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2016–2018 рр.

Тим не менш, незважаючи на позитивну динаміку кількості працівників, що пройшли навчання, зазначимо скорочення витрат на програми розвитку персоналу за 2018 р.

Як видно з табл. 3.1, витрати на професійне навчання, професійні конференції, а також відрядження, пов'язані з навчанням, проводилися в межах реалізації програми антикризових заходів.

Щодо витрати на менеджерське навчання, то вони зменшились у зв'язку зі скороченням кількості менеджерів середньої ланки, що відбулося в межах заходів щодо оптимізації чисельності персоналу.

Проте відбулося фінансування інтеграційного навчання у зв'язку зі збільшенням кількості працівників для навчання за курсом «Ласкаво просимо в «Метінвест», яке не було заплановано, але зазначимо, відбувся новий набір працівників робітничих професій, що є позитивним фактором.

Чисельність працівників та фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» є важливими складовими частинами процесу управління людськими ресурсами.

Згідно з даними рис. 3.4 і 3.5, ми бачимо зменшення середньооблікової

кількості штатних працівників у підрозділах комбінату, які відбулися через заходи щодо оптимізації чисельності працівників та обмеження приймання на роботу робітників на комбінат.

Фонд оплати праці за 2015-2018 рр. збільшився порівняно з попередніми роками внаслідок зростання середньої заробітної плати та зменшення чисельності працівників. Середньомісячна заробітна плата працівників комбінату, за винятком інших заочисловувальних та компенсаційних виплат, зросла в 2015 р. на 10,1%, що зумовлено:

- збільшення доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці на 30% у зв'язку зі зниженням температури атмосферного повітря в лютому нижче  $-18^{\circ}\text{C}$  та підвищенням понад  $+30^{\circ}\text{C}$  у травні - серпні, що привело до зростання заробітної плати в цілому за рік на 1,03%;
- збільшення рівня заробітної плати за тарифікацією на 6%;
- компенсацією невикористаних відпусток - на 0,84%;
- зниженням обсягів виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін).



Рис. 3.5 Чисельність працівників





Рис.3.6 Фонд оплати праці за 2011-2015 рр.

З метою мотивувати молодь отримати якісну професійну освіту підприємство реалізує програму співпраці з навчальними закладами.

На ПАТ «Запоріжсталь» розроблений і діє системний підхід до планування управління людськими ресурсами з дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Таблиця 3.2

Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік

Показники	Бюджет тис. грн		Відхилення від плану (+/-)
	План	Факт	
Професійне навчання	493,2	112,8	-380,4
Менеджерське навчання	465,6	96,0	-369,6
Інтеграційне навчання	0	279,6	+279,6
Професійні конференції	2076,0	1586,4	-489,6
Відрадженьня пов'язані з навчанням	1537,2	1356,0	-181,2
Усього	4572,0	3430,8	-1141,2

Отже, заходи, що проводяться, мають комплексний характер щодо вирішення питання про кар'єрне зростання співробітників підприємства,

створює сприятливий клімат у колективі, що впливає на збільшення продуктивності праці.

97

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 3.3

Показник	Рк				
	2014	2015	2016	2017	2018
Чисельність штатних працівників, осіб	18456	18063	16355	14387	13955
Фонд оплати праці, тис. грн	1067771,2	1151705,1	1159503,9	1302329,0	1504893,2

Проте досліджена система розвитку персоналу є дещо обмеженою й може бути охарактеризована як реактивна, тобто яка дає змогу реагувати лише на причини негативного стану в роботі з персоналом, зокрема:

- виникнення конфліктних ситуацій,
- відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, що стоять перед підприємством, тобто проблеми на етапі планування розвитку персоналу,
- відсутність високої мотивації до високопродуктивної праці, а разом із програмою антикризових заходів є малоєфективною.

Для поліпшення ситуації в системі управління людськими ресурсами можна застосувати світовий досвід, який доводить, що сучасною концепцією системи навчання персоналу є технологія «навчання протягом життя». Таке навчання не обмежується лише сферою освіти, воно також є критичним чинником у сферах зайнятості й соціального забезпечення, економічного зростання і конкурентоспроможності [5, с. 89].

Планування «навчання протягом життя» – одна з головних складових елементів планування людських ресурсів, яка включає в себе два етапи:

1. Прогноз кількісного та якісного складу зайнятих в організації на цей період;
2. Складання планів набору, підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації кадрів [6].

Мета технології «навчання протягом життя» полягає в тому, щоб забезпечити людей будь-якого віку рівним і відкритим доступом до якісного навчання. Така технологія охоплює все цілеспрямоване навчання, формальне чи неформальне, з метою розширення знань, поліпшення навичок і компетентності [7, с. 59].

Стратегія передбачає проведення безперервного навчання персоналу відповідно до планів заходу, які є гнучкими й дають можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Програма співпраці ПАТ «Запоріжсталь» з навчальними закладами України

Таблиця 3.4

Вид заходу	Зміст заходу
«Брашки вакансій»	Проведення майстер-класів для студентів запорізьких вишів щодо специфіки діяльності різних служб комбінату
«Центр профорієнтації»	Проведення екскурсій на підприємство, зустрічі з відомими металургами, керівництвом МК «Запоріжсталь»
«Школа ресурсу кадрів»	Курси з підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів
«Менеджмент для керівників»	Проведення семінарів, тренінгів за участі керівників комбінату та викладачів вишів регіону
Виробничі та переддипломні практики	Проходження практик на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують кваліфікаційний розряд з майбутньої спеціальності

Для ефективного впровадження технології «навчання протягом життя» можна використати такі моделі:

- традиційне навчання без відриву від виробництва;
- традиційне навчання з відривом від виробництва;
- дистанційне навчання.

На нашу думку, для ПАТ «Запоріжсталь» доцільне впровадження дистанційної моделі навчання в системі підготовки та перепідготовки кадрів, яка є найбільш інвестиційно привабливою, що є вирішальним фактором в умовах гострого дефіциту вільних фінансових ресурсів.

Отже, система підготовки та підвищення кваліфікації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» повинна бути безперервною й проводитися протягом усього трудової діяльності. Менеджменту підприємства необхідно оприлюдити умови трудової діяльності та психологічний клімат, який першо-наду розглядаються як інвестиції в основний капітал, які дають змогу найбільш ефективно відповідати на сучасні виклики змінного економічного середовища.

#### 3.4 Оптимізація методики оцінки кадрової стратегії підприємства

Побудова якісно нової системи управління персоналом передбачає аналіз існуючої системи. Удосконалення методів оцінки якості трудової діяльності працівників здійснюється за наявності необхідності підвищення якості управління.

Складність вирішення проблеми підвищення трудового потенціалу здійснюється керівництвом підприємства з урахуванням існуючих матеріальних та організаційних можливостей. Виконання даного завдання здійснюється в наступних напрямках:

1. Розробка рекомендацій з підбору та оцінки менеджерів для роботи в кадровій службі;
2. Розробка проектів організаційно-розпорядчих документів по введено в дію системи управління трудовим потенціалом;
3. Аналіз функціональної структури системи управління трудовим потенціалом і внесення до неї змін і доповнень.

Слід визначити, що виділення трудових функцій являє собою частину процедури оптимізації стану трудового потенціалу. На рис. 3.6. визначені взаємозв'язки, що визначають єдині блоки дій або умов при оптимізації стану трудового потенціалу і виділенні трудових функцій.

Виділення та сумування приватних підходів та методик з питань управління персоналом і визначення його чисельності є одним із пріоритетів у сфері управління кадрами.

Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень щодо використання трудового потенціалу підприємства, заснованих на результатах оптимізації, дозволяє поліпшувати психологічний клімат на підприємстві, усувати причини які сприяють виникненню конфліктних ситуацій, підвищувати ефективність трудової діяльності кожного фахівця і всього трудового колективу і т.д. Якість управління знаходить своє відображення в пріоритетах керівництва та особливості кадрової політики.

Оцінка трудового потенціалу та оптимізація стану трудового потенціалу має на меті досягнення максимальної відповідності між можливостями спеціаліста та вимогами, що пред'являються посадовими інструкціями. Ступінь відповідності працівника вимогам посади ти вище, чим більше індивідуальний трудовий потенціал відповідає висунутим до працівника вимогам.

Управління трудовим потенціалом орієнтовано на досягнення основних цілей підприємства, реалізація яких здійснюється за умови наближення значень показників компонентів до оптимальних. Так як елементи трудового потенціалу постійно якісно і кількісно змінюються, його дослідження припускають раціональне поєднання економіко-математичних методів і досвіду, заснованого на інтуїції і знаннях осіб, які приймають рішення.

Створення системи показників які дозволяють оцінювати окремі компоненти, а також планувати виробничо-господарську діяльність з урахуванням реальних трудових можливостей працівників, спрямовано на підвищення ефективності управління кадрами. Велике значення для керівників підприємств при цьому має отримання уявлення про стан трудового потенціалу. З позицій системного аналізу стан трудового потенціалу характеризується сукупністю значень параметрів опису компонентів, зафіксованих на певний момент часу.



Оптимізація як процес пошуку найкращого варіанта з безлічі можливих варіантів встановлення таких показників компонентів, які максимально відповідають основним цілям (місії) підприємства. В умовах конкуренції на товарному ринку підприємству доводиться адаптуватися до побажань споживачів і, крім того, враховувати тимчасові потреби конкурента. Тоді стає актуально застосування диференційованої стратегії, що означає виготовлення продукції великими партіями і досить часту зміну виробничих завдань. Швидка реакція на запити споживачів можлива лише за відсутності тривалих простояв обладнання (під час ремонту, переналадження, профілактики) і тим більше зупинку виробничого процесу. Оперативні зміни технологічних процесів виробництва не можуть бути реалізовані без ефективного використання здібностей працівників, а значить і оптимізації стану трудового потенціалу, що характеризується найбільш бажаними значеннями показників компонентів.

Трудові можливості повністю реалізуються при найбільш ефективному способі управління трудовим потенціалом. Подібний спосіб управління працівниками, які виконують значимі для підприємства трудові обов'язки, доцільно розробляти на основі аналізу прийнятих ними рішень, прогнозуючи при цьому розвиток виробничих ситуацій. Тоді позитивні або негативні наслідки прийнятих рішень для керівників є орієнтирами в процесі управління трудовим потенціалом і оптимізації його стану.

Один із способів подолання труднощів при виборі критерію оптимальності який визначає стан трудового потенціалу, - оцінка інтервалу прийнятих значень від мінімального до максимального. Відомо, що критерієм оптимальності відповідає цільова функція, що складається з трьох елементів: керованих елементів  $X$ , параметрів, що не піддаються управлінню  $\gamma$ , і форми залежності  $Q = f(x, \gamma) - \max(\min)$ . При оптимізації

Оцінку трудового потенціалу буде потрібна загальна формалізація обмежень і вимірювання змісту кожного елемента системи трудового потенціалу. Для цього з урахуванням загальних тенденцій і закономірностей соціального та економічного розвитку трудового потенціалу складеться математична модель оптимізації (цільова функція оптимізації) з використанням умовних обмежень, встановлюються обмеження, а також максимально і мінімально допустимі параметри внутрішнього стану трудового потенціалу. В результаті будуть отримані крайні значення критерію, що характеризує стан трудового потенціалу. При оптимізації стану трудового потенціалу в якості параметрів, що включаються в цільову функцію, виступають значення показників компонентів, що визначають в різному ступені можливість досягнення основних цілей (виконання місії) підприємства.

Методів обробки інформації та її аналізу (у тому числі й у сфері управління працею) досить багато. Одним з найбільш часто використовуваних є алгоритмічний метод, що припускає досить сувору формалізацію процедур і операцій на основі логічних правил, алгоритмів, математичного та статистичного апарату. Розрахунок економічної ефективності нових технологій в управлінні трудовим потенціалом вимагає комплексного використання правил і прийомів, поширених у різних сферах науки. Однак в економіці, управлінні та інших соціальних науках не всі параметри вимірюються кількісно, у зв'язку з чим широко застосовуються експертні методи. Експертні методи особливо ефективні при оцінці якісних характеристик за кількісними критеріями. Фахівці-менеджери не тільки повинні мати спеціальну підготовку, але також мати інтуїцію і вміння узагальнювати. Таким чином, вибір критерію оптимальності в значній мірі ґрунтується на перевагах експертів, у зв'язку з чим його точніше слід називати критерієм переваги.

Критерії оптимальності стану трудового потенціалу повинні відповідати таким вимогам: мати кількісне вираження; забезпечувати об'єктивність оцінки; надавати можливість порівняння різного числа компонентів. Якщо

результати, то значення параметрів стану, підставляється в цільову функцію, повинні мати вартісне вираження.

Цільову функцію, яка відповідає критерію оптимальності, представимо у вигляді:

$$Q = f(k_1, k_2, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt} Q, \quad (3.1)$$

де  $Q$  – критерій, що характеризує особливості управління трудовим потенціалом при обраному пріоритеті мети;

$k_i$  – допустимі значення показника  $i$ -го компонента;

$\text{opt} Q$  – оптимальне значення критерію.

Підприємства переслідують різні цілі (при оптимізації трудового потенціалу розглядалися мети «досягнення стійкості функціонування підприємства» та «збереження трудового потенціалу»). Значення  $\text{opt} Q$  відповідають значенням показників компонентів, найбільшою мірою сприяють досягненню конкретних цілей. Цільові функції при цьому виглядають наступним чином:

$$Q_{r,n} = f(k_1, k_2, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt} Q_{r,n}; S_{z,z} = f(k_1, k_2, \dots, k_n) \rightarrow \text{opt} S_{z,z}, \quad (3.2)$$

де  $Q_{r,n}$  – критерій переваги, що характеризує особливості управління трудовим потенціалом при прийнятому пріоритеті мети «досягнення стійкості функціонування підприємства»;

$S_{z,z}$  – критерій переваги, що характеризує особливості управління трудовим потенціалом при прийнятому пріоритеті мети «збереження трудового потенціалу»;

максимальному ступені досягнення цілей «досягнення стійкості функціонування підприємства» та «збереження трудового потенціалу» відповідно.

Значимість оброблюваної інформації в соціально-економічних дослідженнях зазвичай визначається експертами, звідки випливає проблема суб'єктивізму отриманих оцінок. Навіть якщо експерти дуже компетентні в своїй галузі, повністю виключити вплив даного чинника практично неможливо. Думки експертів, в свою чергу, базуються на двох складових:

- 1. Обсяг і якість інформації, що обробляється в процесі експертизи;
- 2. Методики, використовувані для проведення експертизи.

Для зниження впливу суб'єктивізму при прийнятті рішень слід мати змогу більше об'єктивної інформації, збір якої при дослідженні трудового потенціалу зазвичай утруднений. У зв'язку з цим потрібно визначитися з методом оптимізації, що дозволяє знижувати суб'єктивізм оцінок і підвищувати достовірність отримуваних результатів. Переважаючим є метод зваженої суми, що дозволяє гнучко регулювати вагомість параметрів стану трудового потенціалу. Результуючому показником при використанні даного методу є зважена сума нормованих значень показників компонентів, що розраховується по залежності:

$$(optQ_{T,x}, optS_{k,i,j}) = \beta_1 K_1 + \dots + \beta_k K_k + \dots + \beta_n K_n \tag{3.3}$$

при  $K_i = \frac{K_i}{K_{max}}$  - максимально допустиме значення показника i-го компонента,

$\beta_i$  - вага i-го компонента (значущість).

Позначимо  $optQ_{T,x}$  і  $optS_{k,i,j}$  через  $H$ . Для кожного компонента існує безліч допустимих значень його показника, тому при оптимізації стану

трудового потенціалу необхідний вибір показників, не тільки відповідно до заданих умов, а й дозволяють отримувати достатньо об'єктивні результати. Допустимим значенням ставиться у відповідність сукупність способів управління компонентами, що утворюють «В» варіантів (альтернатив) управління, тобто  $A_{j1}, A_{j2}, \dots, A_{jn}, j = \overline{1, n}$ . Тоді оптимальною вважається система, що належить безлічі допустимих значень  $I_s$  і забезпечує виконання умов:

$$(Q_{s1}, S_{s2,1}) = f(K_{s1}, \dots, E_{s1}, \dots, E_{s2}) \rightarrow H(H^1, \dots, H^s) \quad (3.4)$$

$$\text{при } k_s = k_s(A), \quad s = \overline{1, n}; \quad k_s \leq k_{s, \max} \quad s = \overline{1, n}$$

Використовувані в оптимізаційній моделі параметри стану трудового потенціалу виводяться у відповідності з даними умовами. Показник  $k_s$  відображає фактичне значення компонента,  $k_{s, \max}$  - максимальне, при цьому значення  $k_s$  знаходяться в межах від мінімального до максимального значень. Щоб не ускладнювати модель, приймається умова  $k_s \leq k_{s, \max}$ , що допомагає уникнути пошуку мінімального значення. Максимальна обмежується економічним сенсом показників компонентів.

При наявності оптимального значення параметра знаходиться оптимальне значення критерію, умови оптимізаційної моделі при цьому виглядають наступним чином:

$$k_s = k_s(A) \quad s = \overline{1, n}; \quad k_s \leq k_{s, \max} \quad s = \overline{1, n} \quad (3.5)$$

де  $k_{s, \max}$  - оптимальні значення показників компонентів.

Дані умови визначають величину критерію при оптимальних значеннях показника  $k_s$ . Прийmemo значимість компонентів і величину  $k_{s, \max}$  рівними



роковому тимчасовому інтервалі допустимо. Тоді величина  $H$  визначається значеннями  $k_i$ . Виразивши всі  $k_i$  при  $i = \overline{1, n}$  через  $k_{max}$ , отримаємо такий вираз:

$$H = \beta_1 \dots \beta_{i-1} \dots \beta_n \quad (3.6)$$

Таким чином, при максимальних значеннях показників  $H$  завжди дорівнює сумі значимостей, що зручно для аналізу ситуації, коли всі максимальні значення показників є за економічним змістом оптимальними.

Коли всі граничні значення показників є за економічним змістом тільки максимальними, величина критерію переваги характеризує гранично допустимі значення показників.

При проведенні оптимізації стану трудового потенціалу інтерес представляють наступні варіанти використання оптимізаційної моделі:

- розрахунок критерію переваги при значеннях  $k_i$  рівних фактичним значенням показників, і його порівняння з  $H$ ;
- розрахунок  $H$  за умови, що  $k_i = k_{max}$  і всі максимальні значення показників є за економічним змістом оптимальними.

Слід враховувати деякі особливості розрахунку критерію переваги при значеннях  $k_i$  рівних фактичним значенням показників. Незважаючи на те, що деякі значення компонентів дозволяють їх використовувати в оптимізаційній моделі безпосередньо за фактичними даними, для підвищення результативності аналізу трудового потенціалу за обраними компонентами доцільно застосовувати коефіцієнти відповідності, що дозволяють відслідковувати динаміку компонентів при розрахунку ризиків, а також співвідносити фактичні, бажані та максимальні (мінімальні) значення показників.

використовувати при наявності їх чіткого економічного обґрунтування, що  
можливо для отримання достовірних результатів при оптимізації. Далі  
розглянемо аналіз трудового потенціалу при прийнятих основних шлях  
збереження стійкості функціонування підприємства» (ПАТ «Запоріжсталь»)  
«освіта». Облік компонента «освіта» передбачає виконання трудових  
об'язків фахівцями з освітнім рівнем, достатнім для досягнення основних  
целей підприємства. Для оцінки ролі освіти у використанні трудового  
потенціалу проаналізуємо компонент «освіта», зіставивши складність робіт з  
рівнем освіти фахівців, необхідних для їх виконання. Кожному з рівнів освіти  
присвоюється бал, кожній роботі – розряд, що визначає рівень відповідності  
виконавця і роботи. Отримана шкала дозволить зіставляти рівні відповідності  
виконавців і виконуваних ними робіт (табл. 3.1)

Таблиця 3.5

## Шкала зіставлення

Рівень освіти, бали	Розряд виконуваної роботи
Вчений ступінь або дві вищі освіти...5	Вчений ступінь або дві вищі освіти...5
Вище.....4	Вище.....4
Середнє спеціальне.....3	Середнє спеціальне.....3
Середнє.....2	Середнє.....2
Неповне середнє.....1	Неповне середнє.....1

Таблиця відповідності рівнів освіти фахівців і виконуваних ними робіт  
представлена в таблиці 3.5

У 493 випадках (головна діагональ таблиці 3.6) збігаються рівні освіти  
фахівців і виконуваних ними трудових обов'язків, що становить 44,58% від  
загального числа фахівців. Частота неспівпадання (нижче цієї діагоналі)  
складає 66 (5,97%) випадків, тобто фахівці виконують роботу більш високого  
розряду, чим їх кваліфікація.

Таблиця 3.6

Рівень роботи	Рівень освіти працівника					Всього	
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	←	→
1-й	90	200					
2-й	6	50	325				290
3-й		45	300	21			381
4-й			-	50	1		366
5-й				15	3		51
						547	18
						493	
						66	
Всього	96	295	625	86	4	1106	1106

Можлива поява готової продукції низької якості, коли фахівці, які виконують роботу вище рівня своєї кваліфікації, безпосередньо беруть участь у її виробництві. Ймовірно прийняття некомпетентних управлінських рішень, якщо дані фахівці належать до керівного складу, наслідки чого важко передбачувати. При зниженні заробітної плати працівників, що виконують роботу, складність якої не відповідає рівню освіти (перевищує її), збільшується ризик їх звільнення внаслідок невідповідності рівнів виконуваної роботи та її оплати.

Частота неспівпадання вище головної діагоналі становить 547 (49,46%) випадків, що вказує на виконання фахівцями роботи нижче рівня своєї освіти. У даному випадку можливе збільшення їхньої заробітної плати відповідно з рівнем освіти, але тоді ймовірно подорожчання готової продукції, у зв'язку з чим підвищується ризик появи нереалізованої продукції. Якщо ж оплачувати працю відповідно до фактично виконуваними обов'язками, проявиться ризик незадоволеності фахівців своєю роботою і підвищиться ймовірність їх звільнення.

Багато підприємств не приділяють достатньої уваги мотивації персоналу, що є грубою помилкою. Мотивація персоналу може бути як матеріальною, так і моральною і вона є важливою для стимулювання працівників виконувати якісно та вчасно свою роботу.

Недостатньо ефективна організація служби управління персоналом є значним недоліком на підприємствах України, наприклад, нерівномірне завантаження апарату управління. Це проявляється як по відношенню до окремих керівників, так і фахівців в межах одного відділу. Звичай, серйозні завдання доручаються більш відповідальним і кваліфікованим співробітникам без відповідних матеріальних компенсацій. Як правило, в більшості випадків співробітники, що знаходяться на одній посаді, вимагають однакової оплати за рівну кількість праці, не визнаючи різниці в якості праці. Кожен працівник повинен усвідомлювати, що оплата праці – це матеріальна винагорода, адекватна його цінності для підприємства, а не відповідність працівника займаній посаді.

Надлишкова пропозиція праці та протекціонізм – фактори, що свідчать про недостатню увагу керівництва до якісних характеристик найманих працівників. Часто працівника оцінюють за формальними анкетними даними, а деякі «вигідні» посади недоступні для осіб, що не мають протекції; неадекватна оцінка особистісних якостей і результатів діяльності окремих працівників через відсутність механізму діагностики особистісного потенціалу потенційних співробітників.

Одним з недоліків, названих вище, є недостатня мотивація персоналу. Слід зазначити, що мотивація персоналу є однією з основних функцій менеджера. Часто успішність всієї організації залежить від компетентності менеджера з персоналу. Для підвищення та утримання мотивації на

...сформувати цілісну систему стимулів, яка буде  
...не тільки до підвищення заробітної плати або матеріальних  
...компенсацій, але і включає можливість просування по службі, перенавчання  
...або підвищення кваліфікації, забезпечення комплексу соціальних гарантій та  
...можливості працівника у завантаженні на роботу.

Правильне управління персоналом фірми може збільшити  
...продуктивність і забезпечити успіх справи. Найчастіше персонал є найбільш  
...цінним активом підприємства. Його пошук, розвиток і збереження  
...вимагають знання того, чого бажають працівники, і здатність фірми  
...задовольняти їх бажання. Добре здійснене управління персоналом додає  
...важкий перелік переваг в організації: від близькості до вищого керівництва і  
...допомоги у прийнятті рішень до придбання почуття приналежності до  
...колективу.

Управління персоналом має бути безперервним. Це дозволяє своєчасно  
...виявляти і вирішувати виникаючі проблеми, а отже, забезпечувати  
...стабільний розвиток і функціонування організації, вимагає оптимального  
...поєднання централізованого регулювання і самоврядування окремих  
...елементів організації. Так як саме управління здійснюється людьми, воно  
...неможливе без дотримання такого важливого принципу, як врахування  
...індивідуальних особливостей і психології працівників, закономірностей  
...міжособистісних відносин.

Проблеми кадрової політики сучасних українських підприємств у  
...напрямі формування кваліфікованого та якісного складу працівників не  
...вичерпують весь спектр недоліків ефективного використання трудового  
...потенціалу. В організаціях трудовий потенціал на сучасному рівні у всіх  
...ланках системи, потрібно створити кадрові служби, спеціальні підрозділи,  
...оснащені сучасною технікою, де б працювали компетентні працівники, які  
...володіють специфічним методичним інструментарієм для вирішення  
...соціальних проблем працівників.



... до змісту діяльності кадрових служб усіх підприємств і організацій робочою силою високої кваліфікації, набір, прийом, профорієнтація і перепідготовка, проведення оцінки рівня кваліфікації, звільнення і т. ін. Створити управління організаційної структури та стимулювання праці, зміцнення дисципліни. Забезпечити соціальне управління: стосунки всередині і поза межами колективу, соціальні виплати, розгляд скарг і претензій, а також кадрового обслуговування потреб працівника і адміністрації, управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служба).

В цілях розвитку відданості працівників, утримання їх в організації, запропоновано проводити політику трудових відносин, яка передбачає додаткові види пільг і компенсацій, такі як:

- медичне страхування;
- користування спортклубами;
- часткова оплата витрат на отримання освіти;
- пільгові позики;
- матеріальна допомога в особливих ситуаціях.

А також потрібно приділяти увагу нематеріальним методам мотивації персоналу, таким як:

- винесення подяки;
- соціальна винагорода (привітання з ювілеєм та днем народження).

Політика трудових відносин спрямована на створення сприятливого психологічного клімату в організації, пошуку взаємоприйнятних способів вирішення трудових конфліктів власними силами.

Отже, розглянуті проблеми кадрової політики сучасних українських підприємств, можна запропонувати такі елементи кадрового менеджменту:

1. Рівень заробітної плати повинен бути пов'язаний з обсягом виконаної роботи, що підвищить ефективність праці працівників. Так як заробітна плата складається зі ставки та премії, розмір якої залежить від ефективності виконаних робіт. Усі працівники підприємств повинні бути ознайомлені з порядком нарахування премій, тобто до них необхідно довести, що виконання певного обсягу робіт певної якості впливає на розмір їх доходів.

2. Більшість співробітників підприємства прагнуть до просування по службі. Керівник повинен бути обізнаний про інтереси його підлеглих, чи впливає їх посада, якою вони бачать свою кар'єру.

3. Створення сприятливих умов для перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу [11].

Навчання керівників основам кадрової політики, залучення їх в програми підготовки і підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом сприяють формуванню у них уваги, важливості, привабливості, науково обгрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в остаточному підсумку підвищенню ефективності використання людського фактору на виробництві. І саме тому, проблема кадрового менеджменту є досить актуальною, так як по закінченню кризи керівництво визначає персонал як основну рушійну силу розвитку підприємства, що забезпечує його прибутковість.

Результатом ефективної кадрової політики є зосередження зусиль працівників на виконанні завдань, намічених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих працівників, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин в дусі співпраці і поліпшення морального клімату, досягнення взаємної вигоди індивідів, професійних і соціальних груп персоналу організації, формування у працівників необхідних організацій інтересів. Кінцева мета роботи з персоналом є забезпечення

...зближення очікувань організації і інтересів працівника, а також з професійною діяльністю.

Розглянувши світовий досвід розвитку країн у кадровому менеджменті і вивчення проблеми сучасних українських підприємств, можна запропонувати такі елементи підвищення якості управління персоналом.

- рівень заробітної плати повинен бути пов'язаний з обсягом виконаної роботи, що підвищить ефективність праці працівників,
- потрібно створювати сприятливі умови для переманювання і підвищення кваліфікації працівників,
- треба більше цікавитися планами своїх підлеглих, можливо хтось піде на інший посаді і дійсно стане працювати ефективніше,

- потрібно приділяти увагу нематеріальним методам мотивації персоналу.

- нами запропоновано проводити політику трудових відносин, яка передбачає додаткові види пільг і компенсацій,

- удосконалення організації виробництва і праці. Цей процес, практично у всіх випадках забезпечує підвищення продуктивності праці, стимулює більш якісне використання трудових ресурсів, наявних на підприємстві. Звідси і скорочення витрат виробництва.

- скорочення витрат на обслуговування виробництва і керування також знижує собівартість продукції. Розмір цих витрат на одиницю продукції залежить не тільки від обсягу випуску продукції, але і від їхньої абсолютної суми. Домогтися цього можливо шляхом удосконалення роботи управлінського персоналу. У даний момент не усі відділи в цехах пов'язані з обробкою економічної інформації, не використовують достатньою мірою комп'ютерне забезпечення. Таким чином, необхідне підвищення кваліфікації кадрового менеджменту і залучення на постійну роботу експертів в області комп'ютерних технологій. Це дозволить

...ефективність керування і в остаточному підсумку зменшити витрати на утримання управлінського персоналу, а це у свою чергу приведе до зменшення собівартості продукції в цілому.

Необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і стимулювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

1. Десслер. Г. Управління персоналом. М.: Біном, 2017. С. 56-87
2. Маслов С.В. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Новосибірськ: ИНФРА-М, 2015. 312 с.
3. Головна Бібліотека управління. Методичні рекомендації з розробки кадрової політики підприємства. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/11.shtml> (дата звернення: 28.12.2019).
4. Brown, D and Armstrong, M, Paying for Contribution, Kogan Page, London, 2002
5. Новий патерналізм або управлінська еволюція по-американськи. URL: // <http://hrm.ru/db/hrm/category.html>
6. Стратегії, які працюють URL: <http://www.management.com.ua/>. (дата звернення: 28.12.2019).
7. Porter, M E, Competitive Advantage, Free Press, New York, 1993
8. Browne, J, Harhen, J and Shivnan, J , Production Management Systems, Addison Wesley, Halow, 1996
9. Татарніков А. А. Управління кадрами в корпораціях США, Японії, Німеччини: підручник М.: ІНЕ. 2017. 423 с.
10. Хлинов С. Н. Японські секрети управління персоналом: навч. посіб. М.: Східна література РАН. 2015. 203 с.
11. Шевчук Д. А. Економічна теорія. Конспект лекцій URL: <http://epi.cc.ua/ekonomicheskaya-teoriya-konspekt.html> (дата звернення: 28.12.2019).
12. Державна служба зайнятості України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 28.12.2019).



13. Офіційний сайт МК «Запоріжсталь» URL: <http://www.zaporizhstal.com> (дата звернення: 28.12.2019).
14. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №16. С.24-25.
15. Гринцова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. URL: [http://pidruchniki.com/14871001/economika/ekonomika\\_pratsi\\_ta\\_sotsialno-trudovi\\_vidnosini](http://pidruchniki.com/14871001/economika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini) (дата звернення: 28.12.2019).
16. Закон України «Про оплату праці». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 28.12.2019).
17. Мочерний С.В. Політична економія : навч. посіб. К. : Знання-Прес. 2016. 224 с.
18. Галзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика. / О.І. Галзевич К. : КОНДОР. 2015. 168 с.
19. Westwick, C A, How to Use Management Ratios (2<sup>nd</sup> edition), Gower, Aldershot, 2011.
20. Калина А.В. Економіка праці. К. : МАУП. 2015. 272 с.
21. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. К. : КНЕУ. 2018. 300 с.
22. Петрова І. Л. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: монографія / За ред. доктора економ. наук, проф. І.Л. Петрової. К. : Фенікс. 2016. 332 с.
23. Кельдер Т.Л. Економіка праці. Запоріжжя: ЗНУ. 2016. 156 с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ. 2018. 337 с.
25. Крупа В. Р. Особливості застосування єдиної тарифної сітки оплати праці у сільськогосподарських підприємствах. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. 2015. Т. 13, № 1(1). С.389-395.

26. Офіційний сайт Управління Освіти Южноукраїнської міської ради URL: <http://osvita-yu.nik.ua/tsentralizovana-bukhgalteriya/tozrakunkova-ozbrojenia> (дата звернення: 28.12.2019).
27. Бюджетний закон України. URL: <http://www.profiwins.com.ua/ru/legislation/kodeks> (дата звернення: 28.12.2019).
28. Оплата праці працівників: офіційний сайт заробітної плати URL: <http://mojazarplata.com.ua/ua/main/labour-legislation/oplata-praci-pracivnikiv-v-ukraini/oplata-prac456-prac456vnik> (дата звернення: 28.12.2019).
29. Tomkins, J A and White, J A, Facility Planning, John Wiley, New York, 1988.
30. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч.-метод. посібник К.: КНЕУ, 2018. 358 с.
31. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міщенко Н. Г. Економіка малого підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2017. 446 с.
32. Офіційний сайт освіти і науки України URL: <http://osvita.ua/> (дата звернення: 28.12.2019).
33. Рославцев Д.М. Конспект лекцій з курсу «Тарифна система оплати праці та шляхи її удосконалення» URL: <http://studentu5.com> (дата звернення: 28.12.2019).
34. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni>. (дата звернення: 28.12.2019).
35. Інформаційна база даних емітентів URL: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00191230> (дата звернення: 28.12.2019).
36. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник К.: Знання, 2016. 249 с.
37. Україна сьогодні: каталог провідних підприємств України. URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8161> (дата звернення: 28.12.2019).

- 120
38. Семенов Г. А. Вирокладження безтарифної системи оплати праці Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С.174-181.
39. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ. 2012. 345 с.
40. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/526/1/23.pdf> (дата звернення: 28.12.2019).
41. Білоус Д.П. Удосконалення тарифної системи оплати праці: стаття. К. : ВТЕІ. URL: [http://www.rusnauka.com/NTIP\\_2006/Economics/10\\_bilous.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NTIP_2006/Economics/10_bilous.doc.htm) (дата звернення: 28.12.2019).
42. Конспект лекцій з курсу «Економіка праці»: URL: <http://library.if.ua/book/8/854.html> (дата звернення: 28.12.2019).
43. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посібник / Д.П. Богиня., О.А. Грішнова. К. : Знання-Прес. 2011. 313с. (дата звернення: 28.12.2019).
44. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ В. Колпако. К. : МАУП. 2016. 709 с.
45. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства. К. : Каравела. 2015. 312 с.
46. УНІАН. Інформаційний портал. «Запоріжсталь» можна врятувати тільки великими інвестиціями з боку СКМ. URL: <http://economics.unian.net/ukr/news/168206-zaporijstal-mojna-vryatuvati-tilki-velikimi-investitsiyami-z-boku-skm-ekspert.html>.
47. Цимбалюк Л. Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3(15). С.88- 95.
48. Шваб Л. І. Економіка підприємства. К. : Каравела, 2015. 568 с.