

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління розвитком персоналу металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Оніщенко А.М.

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

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

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. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Оніщенко Анастасії Миколаївні

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу

металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи Головань О.О.

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні
та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали,

фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

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

15 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Головань О. О. | | |
| 2 | Головань О. О. | | |
| 3 | Головань О. О. | | |

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | При-мітка |
|-------|---|-------------------------------|-----------|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.04.2020 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.04.2020 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 30.04.20-16.05.20 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи | 17.05.20-23.05.20 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 24.05.20-27.05.20 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою | 28.05.20-25.06.20 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи | 26.06.20-29.08.20 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.20-06.09.20 | |
| 9. | Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи | 07.09.20-14.09.20 | |
| 10. | Написання III розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.20-29.10.20 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.20-02.11.20 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2020 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.20-22.11.20 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2020 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | Грудень 2020 | |

Студент

_____ (підпис)

А.М. Оніщенко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: Управління розвитком персоналу металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь». 64 с., 18 рис., 15 табл. 50 джерел.

Об'єкт дослідження: ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження: система заходів, що до розвитку та навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Мета дослідження: провести аналіз та оцінку ефективності розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», виявити недоліки системи, знайти шляхи їх вирішення.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, SWOT-аналіз.

В роботі розглянуті види розвитку персоналу, які проводяться на ПАТ «Запоріжсталь», також проведена техніко-економічна характеристика підприємства, проведений SWOT-аналіз підприємства.

В третій частині була проведена оцінка розвитку персоналу на основі даних щорічної оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», визначені основні проблеми які є на підприємстві у питаннях розвитку персоналу, а також запропоновані шляхи вирішення цих проблем.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ, РОТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА 5С, НАСТАВНИЦТВО, ТРЕНІНГИ, МЕТОД КІРКПАТРИКА, МЕТОД ДЖЕКА ФІЛППСА, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: Management of personnel development of the metallurgical enterprise of PJSC «Zaporizhstal». 64 p., 18 figs., 15 tables. 50 sources.

Object of research: personnel development system at the metallurgical enterprise of PJSC «Zaporizhstal».

Subject of research: a system of measures for the development and training of personnel at the enterprise of PJSC «Zaporizhstal»

The purpose of the study: to analyze and evaluate the effectiveness of staff development at PJSC «Zaporizhstal», to identify shortcomings of the system, to find ways to solve them.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, SWOT-analysis.

The paper considers the types of staff development, which are carried out at PJSC «Zaporizhstal», also carried out the technical and economic characteristics of the enterprise, conducted a SWOT-analysis of the enterprise.

In the third part the assessment of personnel development was carried out on the basis of data of the annual assessment of personnel at PJSC «Zaporizhstal», the basic problems which are at the enterprise in questions of personnel development are defined, and also the ways of the decision of these problems are offered.

STAFF DEVELOPMENT, TRAINING, PERSONNEL ROTATION, SYSTEM 5C, MENTORING, TRAININGS, KIRKPATRICK METHOD, JACK PHILIPS SYSTEM, MOCIATS MOTIVAC.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА..... | 2 |
| РЕФЕРАТ..... | 4 |
| ABSTRACT..... | 5 |
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА..... | 9 |
| 1.1 Сутність розвитку персоналу промислового підприємства..... | 9 |
| 1.2 Підходи та методи розвитку персоналу | 13 |
| 1.3 Методи оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»..... | 21 |
| 2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь».... | 21 |
| 2.2 Сучасний стан кадрової політики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»..... | 31 |
| 2.3 Організаційні засади розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»..... | 42 |
| РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»..... | 49 |
| 3.1 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»..... | 49 |
| 3.2 Шляхи удосконалення розвитку персоналу..... | 53 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 59 |
| ПЕРЕЛІК ПИЛАНЬ | 61 |

ВСТУП

На сьогоднішній день, розвиток персоналу є важливою частиною життєдіяльності підприємства. Розвиток персоналу впроваджується на більшості підприємствах тому, що саме ця діяльність може гарантувати лідерство підприємства.

З кожним днем підвищення ефективності управління людськими ресурсами стає все більш важливим на кожному етапі діяльності підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом є одним з найважливіших етапів якісного ведення бізнесу [1].

Розвиток технологій і впровадження цих технологій та інновацій на підприємстві в деяких випадках можуть не надати суттєвих змін та прогресу, а в деяких випадках навпаки можуть привести до помилок та матеріальних втрат. Для заподіяння цих наслідків потрібно ретельно слідкувати, аналізувати, вдосконалювати системи управління, мотивації та розвитку трудових ресурсів – саме така діяльність дозволить скерувати бізнес в потрібну сторону та запобігти деяким помилкам та втратам, які може понести підприємство в разі низької зацікавленості персоналу, недостатньої кваліфікованості кадрів або неорганізованості всіх чинників життєдіяльності персоналу на підприємстві.

Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Об'єктом дослідження в роботі є металургійне підприємство ПАТ «Запоріжсталь», предмет дослідження – система заходів щодо розвитку та навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Метою роботи є здійснення аналізу та оцінки ефективності розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», виявлення недоліків системи розвитку персоналу та пошук шляхів їх вирішення.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянуто сутність розвитку персоналу промислового підприємства;
- проаналізовано методи розвитку та оцінки персоналу;
- досліджено сучасний стан кадрової політики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовано організацію розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначено недоліки системи розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропоновано шляхи удосконалення та вирішення проблем, які виникають під час та після проведення процесу навчання.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загально наукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; описовий метод; метод логічного узагальнення та порівняння, метод SWOT-аналізу підприємства.

Наукова цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу та оцінки ефективності розвитку персоналу на металургійному підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Практичне значення одержаних результатів полягає у вирішенні та вдосконаленні системи оцінки пройденого персоналом навчання, впровадження нового методу навчання на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки, перелік посилань включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність розвитку персоналу промислового підприємства

Сьогодні кожна компанія, підприємство або організація в умовах конкуренції та стрімкого технологічного росту потребує якісних кадрів, які будуть відповідати рівню компанії та тенденціям розвитку навколишнього світу.

Управління персоналом - це наука, яка з розвитком змінювала цілі та методи свого впливу. Сьогодні стрімко зростає роль людського фактору для розвитку та функціонування підприємств, саме цей фактор обумовлює конкурентоспроможність підприємства та ефективність. Саме тому підприємства виділяють на це кошти, а великі підприємства можуть мати цілі підрозділи, які будуть займатися саме розвитком персоналу підприємства.[2, с. 86-92]

Під поняттям «персонал» розуміють постійний склад працівників будь-якого підприємства, які складають групу за професійними або іншими ознаками та призначенням посад та окладів [3].

А.П. Егоршин описував поняття розвитку персоналу, як комплексний та безперервний процес всестороннього розвитку особистості працівника з ціллю підвищення ефективності його діяльності.[4, с.258]

Р. Харрісон формував поняття розвитку персоналу як – уявлення про здібності та потенціал персоналу, який є зайнятим в стратегічній структурі підприємства в цілому.[4, с.258]

А. Я. Кибанов розглядає розвиток персоналу як комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання персоналу, його підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. [2, с. 6-7]

Ці заходи укладають собі проблеми професійної атестації, оцінки кандидатів на вільну посаду, нинішньої оцінки кадрів, проектування кар'єри, особистісного росту, роботи з кадровим запасом. Л. І. Лукичева визначення трактує як ряд заходів, які включають в себе професійне навчання абітурієнтів, перепідготовку та підвищення якості робочої сили і планували ділової кар'єри персоналу організації. [5, с. 30]

На думку В. Р. Весніна розвиток персоналу-це комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації, мотивація творчості та компетентність персоналу. [6, с. 56]

Розвиток персоналу – це система заходів, пов'язаних між собою, а саме розробка стратегії, прогнозування, планування потреби в працівниках, управління кар'єрою та кар'єрним ростом, а також організація процесів адаптації, навчання, тренінгів, формування культури організації [6, с. 58].

Розвиток персоналу включає в себе підвищення трудового потенціалу окремого працівника підприємства, а саме розвиток як особистість, освоєння необхідних навичок, підвищення робочих навичок працівників. Знання працівників постійно повинні обновлюватися або удосконалюватися згідно з виникненням нових технологій, знань, а також вони повинні відповідати обов'язкам, що покладені на людину [7, с 12-13].

Розвиток персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Вплив розвитку персоналу на діяльність підприємства

Об'єктом дослідження науки розвитку персоналу є саме людські ресурси - це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

У кожного працівника є трудовий потенціал – сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [7, с.12].

Трудовий потенціал включає в себе елементи, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Елементи трудового потенціалу працівника [7, с.14]

| Трудовий потенціал працівника | Елементи |
|---------------------------------------|---|
| Кваліфікаційні характеристики | Професіоналізм, освіта, практичний досвід, творчі здібності, тощо |
| Психофізіологічні характеристики | Темперамент, працездатність, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності |
| Соціально-демографічні характеристики | Національність, гендер, вік, , тощо |
| Особисті характеристики | Цінності, характер, відношення до праці, творчість, поведінка, тощо |

Сьогодні компанії приділяють велику увагу саме розвитку персоналу задля максимізації прибутку і якісного економічного розвитку компанії та реалізації стратегічних цілей компанії.

Ціль розвитку персоналу – підвищення рівня можливостей окремого працівника за для вирішення особистих проблем та проблем, що виникають при роботі та функціонування організації в цілому.[8, с. 2-3]

Основні задачі, які стоять перед розвитком персоналу організації, наведені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Задачі розвитку персоналу [3]

Управління розвитком персоналу виконується на двох рівнях: особистому та на рівні підприємства. На особистісному рівні людина сама оцінює свої здібності і кваліфікацію та сама обирає вид навчання або підвищення кваліфікації. На рівні підприємства проводиться оцінка потреби персоналу, рівня кваліфікації працівників та приймається рішення щодо подальших дій: залучення нових кадрів з ринку праці або підвищення рівня кваліфікації працівників, які вже є на підприємстві.

Фактори, що спонукають підприємство залучати працівників до навчання та впровадження розвитку персоналу, наведені на рис. 1.3.

Тобто основними мотивами створення та впровадження на підприємствах розвитку персоналу є нестабільне зовнішнє середовище підприємства, стрімкий розвиток технологій – важливо мати актуальне оснащення та персонал який володіє всіма сучасними навичками, а також створення клімату та культури організації на підприємстві.



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на необхідність розвитку персоналу

1.2 Підходи та методи розвитку персоналу

З кожним роком зростають вимоги до людських ресурсів. Це обумовлює необхідність формування систем їх розвитку [9, с. 101]. На сьогодні існує багато методів та підходів до розвитку персоналу. Розвиток персоналу включає у себе проведення спеціальних заходів, спрямованих на розвиток працівника як особистості та як кваліфікованого спеціаліста. Розглянемо основні напрямки розвитку персоналу та цілі, які реалізуються у цьому напрямку (табл. 1.3).

Основні види професійного розвитку персоналу, які використовують на підприємствах, наведені на рис. 1.4.

Використовують дві форми навчання працівників – з відлученням від виробництва (в навчальному закладі) та без відлучення від виробництва. Також використовують комбінований спосіб – учнівство [10].

Підвищення кваліфікації – це навчання працівника з ціллю поглиблення та покращення професійних знань та навичок, які вже є, та необхідних для його виду діяльності [11, с. 1].

Таблиця 1.3 – Види розвитку персоналу [9, с. 102]

| Напрямки розвитку персоналу | Цілі |
|-----------------------------|---|
| Освітній | Підвищення кваліфікації, підготовка, перепідготовка; реструктуризація наявного багажу професійних знань відповідно до вимог виробництва |
| Організаційний | Створення сприятливих умов на робочому місці, вдосконалення поділу і кооперації праці, раціоналізація трудових процесів і організації праці |
| Соціальний | Досягнення соціального партнерства, згоди; підвищення рівня лояльності, соціальної захищеності працівників |
| Культурний | Розвиток корпоративної культури, прищеплювання норм інноваційного суспільства |
| Структурний | Оптимізація кадрової структури і чисельності працівників, планування їх кар'єри, ротація кадрів, робота з кадровим резервом |
| Психологічний | Психологічна адаптація на новій посаді, робочому місці; формування відповідних мотивацій і стимулів до індивідуального і колективного саморозвитку; створення сприятливого психологічного клімату |

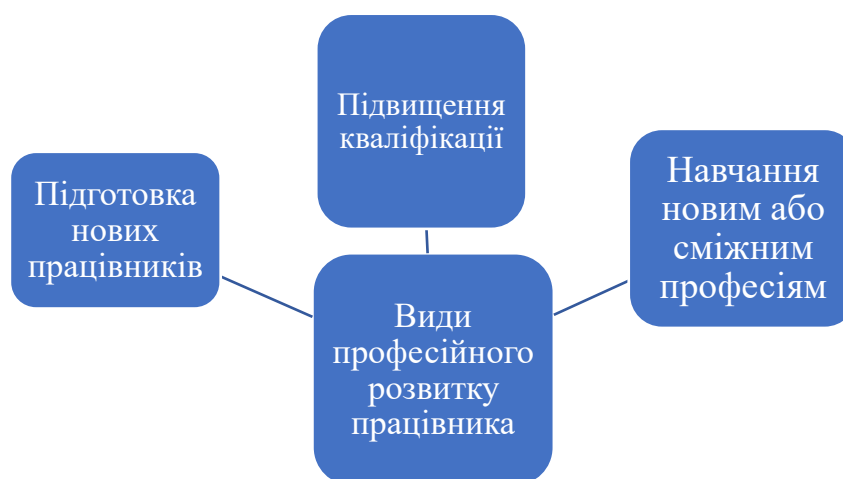


Рисунок 1.4 – Види професійного розвитку персоналу на підприємстві.[11, с. 1]

Підготовка нових працівників - це професійний розвиток персоналу, що вперше влаштовується на цю роботу. Таких робітників можуть відправити на курси, що проводяться фахівцями в конкретній галузі [12].

Перепідготовка спеціалістів проводиться з метою освоєння нових професій і навичок. Перенавчання проводиться в тому випадку, якщо співробітник сам виявляє бажання змінити професію з урахуванням поточних потреб виробництва. Якщо розраховувати матеріальні витрати, можна помітити, що перепідготовка обходиться дешевше, ніж пошук нового співробітника. Навчання суміжним професіям здійснюється з метою розширення рівня майстерності [12].

Професійний розвиток персоналу може проходити індивідуальними або груповими способами, а також дистанційним (табл. 1.4). Індивідуальні передбачають таке навчання, коли працівник отримує вчителя, який дає йому завдання та викладає матеріал – в формі проекту або завдання. Такий вид навчання є у вигляді стажування, коучінга та наставництва. Основні переваги та недоліки індивідуального навчання наведені в таблиці 1.5.

Дистанційне навчання (табл. 1.4) – це навчання яке проводиться через інтернет і без особистого контакту учня та вчителя. Під час такого навчання використовуються веб-заняття та різні курси і електронні матеріали. Таке навчання має вагомий недолік (табл. 1.5) – для того, щоб таке навчання було якісним потрібні зусилля учня та зацікавленість – що в деяких випадках погано реалізується.

Що до групових занять – ці заняття передбачають в собі взаємодію вчителя з певною кількістю учнів, існує у вигляді курсів, майстер-класів, тренінгів – такий вид навчання дає змогу проробити різні ситуації які можуть трапитися, але недолік (табл. 1.5) полягає у неможливості якісного засвоєння знань однаково усіма членами групи.

Таблиця 1.4 – Методи професійного розвитку персоналу [12]

| | | |
|---------------------|--|------------------------------------|
| Індивідуальні | Групові | Дистанційне |
| Проекти та завдання | Бізнес-симуляції | Веб-заняття |
| Стажування | Курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів | Електронні розсилки занять, курсів |
| Коучінг | Майстер-класи та семінари | Навчальні курси та програми |
| Наставництво | Тренінги управлінських та професійних навичок | |

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки методів розвитку персоналу

| Метод | Індивідуальний метод | Груповий метод | Дистанційний метод |
|----------|--|--|---|
| Переваги | Навчання проводиться під керівництвом експерта; індивідуальний підхід до студента; навчання може проводитися без відлучення від роботи | Можливість моделювати робочі ситуації; можливість проробити поведінку; підтримка колег; низька вартість | Низька вартість; доступність; можливість навчатися без відриву від роботи |
| Недоліки | Висока вартість, складнощі при реалізації | Неможливо оцінити рівень засвоєння окремою людиною знань та навичок; малий відрізок часу, який відводиться на навчання | Потрібен інтерес працівника, без якого якість такого навчання низька |

Кожен з розглянутих методів є по-своєму дієвий і у деяких випадках слід використовувати комбіновані види навчання.

1.3.Методи оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства

Одним з важливих аспектів управління сучасною компанією є оцінка ефективності розвитку персоналу. Оскільки розвиток персоналу є важливим аспектом конкурентоспроможності та росту компанії, її сучасності, важливо проводити оцінку ефективності проведених заходів, яка покаже наскільки були виправдані капіталовкладення на розвиток та покращення професійних навичок працівників. Такі інвестиції повинні підвищувати ефективність діяльності організації у вигляді прибутку або реалізації стратегічних цілей [13, с 1].

У самому загальному вигляді оцінку ефективності визначають як результативність економічної діяльності, яка характеризується відношенням отриманого економічного результату до затрат ресурсів, що обумовили отримання цього результату [13, с.1]:

$$E_e = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (1.1)$$

Результат діяльності буде виражений в грошовому еквіваленті складові якого приведені на рис 1.5.

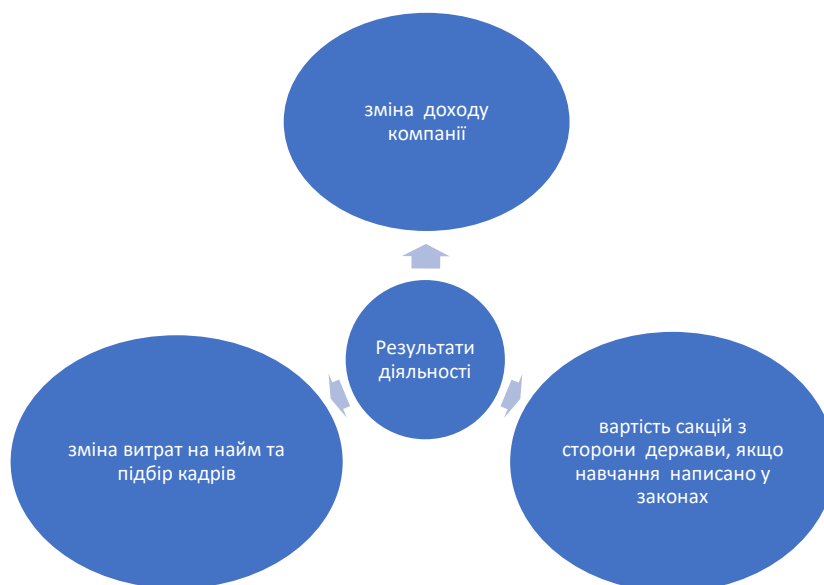


Рисунок 1.5 – Складові результату розвитку персоналу [7]

Оцінка витрат на навчання в більшій кількості випадків є зрозумілою, однак з оцінкою результату виникає багато труднощів, які полягають у тому, що складно виділити вплив цих заходів в кінцевій діяльності підприємства, оскільки на кінцевий підсумок роботи компанії впливає велика кількість інших факторів як зовнішніх так і внутрішніх, які теж треба враховувати. Більш того, реальні результати можна побачити тільки через деякий проміжок часу, а на саму якість праці впливають не тільки курси, тренінги та всі проведені заходи для розвитку персоналу, але й умови праці, технічне оснащення, мотивація, соціально-психологічна атмосфера в колективі.

Однак можна говорити про ефективність розвитку персоналу, якщо у підприємства різниця між зміною прибутку та витратами на заходи розвитку персоналу є додатною.

Для якісної оцінки ефективності заходів з розвитку персоналу потрібно проводити оцінку прибутків до проведення навчання та після проведення навчання. Різниця цих оцінок і покаже ефективність.[14, с. 2]

Методи визначення економічного ефекту в залежності від цілі розвитку персоналу [14, с. 2]:

1. Якщо ціллю є підвищення працездатності, впровадження нових технологій, освоєння нових навичок працівниками – в такому випадку економічний ефект буде розраховуватися за формулою:

$$S=\Delta P*C-Q, \quad (1.2)$$

де S- економічний ефект в грн; ΔP – приріст вироблення продукції за одиницю часу; C – ціна одиниці виробленої продукції; Q – витрати на навчання [14, с. 3].

2. Якщо ціллю є освоєння нової професії задля подальшого суміщення професій, то економічний ефект буде розраховуватися за формулою:

$$S=(Z_d+Z_z)-(Z_d+k*Z_d+Q), \quad (1.3)$$

де S - економічний ефект, Z_d - заробітна плата діючого працівника, Z_z - заробітна плата співробітника, якого заміщають, Z_d - доплата за суміщення професій, де k - коефіцієнт як частка від ділення доплати за суміщенням і заробітної плати працівника, якого заміщають, Q - витрати на навчання [14, с.3].

3. Якщо ціллю є вища посада або інша професія, то використовується формула:

$$S=Q_p-Q, \quad (1.4)$$

де S - економічний ефект, Q_p - витрати на підбір нового співробітника, Q - витрати на навчання [14, с.3].

Метод Джека Філіпса.

Така модель оцінки розвитку персоналу буда введена Джеком Філіпсом в 1997 році. Базується на методі ROI, що в перекладі з англійської «return on investment» — «повернення на інвестиції».[15, с. 42]

Метод Філіпса включає у себе чотири етапи оцінки персоналу (табл. 1.6):

- Планування включає у себе розробку та організацію плану навчання та бюджет
- Аналіз ефекту від навчання – проводиться розрахунок та оцінка результатів навчання до проведення та після.
- Аналіз прибутків від проведеного навчання включає в себе оцінку витрат які буди б наслідками, якщо навчання не було проведено.
- Розрахунок витрат на навчання по формулі ROI.

Етапи оцінки ефективності за методом Джека Філіпса наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Етапи оцінки ефективності по методу Джека Філіпса. [16]

| Етап | Опис | Склад |
|--|---|--|
| Планування | Потрібно скласти план оцінки коштів, які були витрачені на розвиток персоналу | План повинен містити у собі: 1. Опис показників, які будуть характеризувати результат навчання. 2. Методи, що використовувалися для збору даних 3. Джерела даних. 4. Термін проведення. 5. Відповідальні люди |
| Аналіз ефекту від проведеного навчання | Потрібно оцінити саме ефект від навчання, без врахування зовнішніх факторів | Методи 1. Розрахунок відповідних показників до проведення навчання та після. Різниця показує ефект від навчання. 2. Оцінка проводиться експертом |
| Розрахунок прибутків | Оцінка підвищення рівня кваліфікації з фінансової сторони | Різниця витрат, які можуть з'явитися від помилок, недостатньої кваліфікації та витрат на теж саме після навчання. |
| Розрахунок витрат на навчання | Враховуються всі витрати на навчання | Розраховується за формулою $ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{витрати}}{\text{Витрати}} * 100\%$ |

Отже, за допомогою метода Філіпса можна провести розрахунки економічного ефекту від розвитку персоналу та навчання в організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» засновано 16 листопада 1933 року, коли в доменній печі №1 буда зроблена перша виплавка. Засновником вважається кабінет міністрів України.[17]

Штаб квартира знаходиться за адресою: Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе 72.

ПАТ «Запоріжсталь» входить до групи «Метінвест».Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. Заснована 6 червня 2006 року. У структуру групи входять видобувні, коксохімічні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів в ключових регіонах світу. Компанія управляє всіма етапами виробництва: від видобутку руди і вугілля - до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість підприємств Метінвесту до ключових залізничних ліній та портів дозволяє оперативно поставляти сировину і металопродукцію споживачам по всьому світу. Сьогодні продукція Метінвесту експортується більш ніж в 100 країн світу.[18]

Керуючою компанією Групи Метінвест є ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» - дочірнє підприємство Metinvest B.V. Основні акціонери Metinvest B.V. - SCM і СМАРТ-ХОЛДІНГ, беруть участь в управлінні на партнерських засадах.[18]

Чисельність персоналу: 12484 працівників.

Пат «Запоріжсталь» має лінійно-функціональну структуру організації.

Активи:14 505 548 000 грн.

Ключові ринки: Туреччина, США, Україна, країни Близького Сходу [6].

ПАТ «Запоріжсталь» це комбінат з повним виробничим циклом випуску продукції. Має 4 доменні печі. Спеціалізується на виготовленні якісної продукції чорної металургії з низьким вмістом сірки та фосфору.

Основною продукцією, що виготовляється на ПАТ «Запоріжсталь», є:

- гарячекатаний прокат (гарячекатані лист, рулон, лист з сочевичним рефленням, полоса без профілювання, рулон з розпуском, прокат з сочевичним рифленням).
- холоднокатаний прокат(лист, рулон);
- металовироби(стрічка холоднокатана, просічно-витяжний лист ПВЛ (ПВК, ПВХ), жерсть чорна, гнуті профілі);
- товарні сляби;
- чавун (ливарний, переробний);
- неосновна продукція;
- шлак (гранульований, доменний);
- гази технічні(кисень, аргон, рідкі та технічні);
- щепа технологічна.[19]

Стратегічними цілями підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є:

- 1) зміцнення конкурентних переваг у виробництві сталі за рахунок покращення операційної ефективності та вертикальної інтеграції;
- 2) зміцнення позиції на стратегічних ринках;
- 3) захист навколишнього середовища;
- 4) збільшення обсягів виробництва продукції;
- 5) енерго- та ресурсозбереження;
- 6) підвищення якості та сортаменту продукції;
- 7) модернізація обладнання та залучення нових технологій у виробництво.[20]

Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь», а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі наведені в таблиці 2.1.

Таблиця.2.1 – SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

| Сильні сторони підприємства | Слабкі сторони підприємства |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Підприємство має повний цикл виробництва, та відсутні проблеми з сировиною завдяки вертикально-інтегрованій системі Метінвест холдинг. - Співробітництво з багатьма країнами | <ul style="list-style-type: none"> - Висока енергоємність виробництва - Залежність від валютних коливань - Залежність від кон'юнктури на світових ринках - Застаріле обладнання та метод виготовлення продукції |
| Можливості підприємства | Загрози підприємству |
| <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості сировини за рахунок модернізації обладнання - Розширення сортаменту - Збільшення обсягів виробництва продукції | <ul style="list-style-type: none"> - Зростає конкуренція з металургійними підприємствами Китаю - Становище з пандемією - Неактуальність обладнання - Перерозподіл грошових потоків між підприємствами Метінвест холдингу. - зміна влади після виборів - погана реалізація продукції |

Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» складається з генерального директора, першого заступника Генерального директора - директора з виробництва та 12 дирекцій:[21]

- 1) дирекція по технології і якості;
- 2) дирекція з інжинірингу;
- 3) дирекція зі збуту;
- 4) комерційна дирекція;

- 5) дирекція по фінансам;
- 6) дирекція з капітального будівництва та інвестицій;
- 7) дирекція з операційних поліпшень;
- 8) дирекція по персоналу;[21]
- 9) дирекція з аналізу та управління ризиками безпеки;[21]
- 10) дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки;[21]
- 11) дирекція з транспорту і логістики.[21]

Дирекція обирається радою акціонерів: «Метінвест Холдинг» – 49%; структури, що пов'язані з групою Midland – 50% [22].

Агломераційний цех в складі 6 агломашин: площа спікання агломашин №№ 2-6 - 62,5 м² кожна, агломашини № 1 - 75 м² для виробництва офлюсованного агломерату.[23]

Доменний цех у складі 4 доменних печей об'ємом по 1513м³ кожна для виплавки передільного чавуну високої якості для виробництва сталі, великогабаритного чавунного лиття і товарного чавуну в чушках.[23]

Мартенівський цех складається з дев'яти печей та одногодвованного сталеплавильного агрегату з садкою 2х250 тон, також з семи мартенівських печей з садкою 500 тон і одна мартенівська піч з садкою 250 тон для виплавки низьковуглецевої та середньовуглецевої сталі, якості двох типів – звичайної та конструкційної. Також на ПАТ «Запоріжсталь» виробляється низьколегована сталь скрап-рудним процесом яка в подальшому розливається в злитки масою до 20 т.Ці злитки використовують для виробництва листового прокату.

Цех підготовки складів - має ділянки: підготовки складів під сифонний розлив сталі, для підготовки розливу спокійних марок сталі - відділення змазування виливниць, склад.[23]

Копровий цех в складі пресового відділення, естакади вогневої різання, вибуховий ями для переробки надходить на комбінат металобрухту і підготовки його для сталеплавильного виробництва, а також шлакової ями для переробки мартенівських шлаків поточного виробництва;

Цех шлакопереробки (ЦШП) для вилучення з промислових відходів сталевого і чавунного скрапу, виготовлення мартенівського і доменного щебню, гранульованого шлаку.[23]

До складу прокатного виробництва входять:

- обжимний цех в якому виконується прокатка зливків з вуглецевої, легованої і корозіоннотривкої сталі на сляби;[23]
- цех гарячої прокатки тонкого листу (ЦГПТЛ) в якому виробляється гарячекатана смуговата листова сталь.[23]
- цех холодної прокатки №1 (ЦХП-1) в якому виробляється холоднокатаний прокат в рулонах і листах.[23]
- цех холодної прокатки №3 (ЦХП-3) в якому виробляється великогабаритний холоднокатаний листа.[23]

Комбінат є єдиним в Україні виробником прокату, в тому числі особливо з виробництва сталі, для автомобільної промисловості, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, консервної тари, листа з легованих сталей, гнутих профілів і товарів народного споживання. Частка комбінату в загальноукраїнському виробництві чавуну складає 12%, гарячекатаного тонколистового прокату - 43%, холоднокатаного прокату - 39%.

Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у жовтні 2020 року наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у жовтні 2020 року. [24]

| Назва продукції | Обсяг виробництва, тис. т |
|-----------------|---------------------------|
| Чавун | 399,0 |
| Сталь | 327,0 |
| Прокат | 270,7 |

Порівняльний аналіз обсягів виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2017-2020 рр. наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» 2017-2020 рр. [25]

| Назва продукції | Обсяги виробленої продукції, тис. т | | | |
|-----------------|-------------------------------------|--------|--------|------------------|
| | 2017р. | 2018р. | 2019р. | 2020р.(до 31.10) |
| Чавун | 2017 | 4386 | 4360 | 3614,3 |
| Сталь | 3928 | 4107 | 4004 | 3380,8 |
| Прокат | | 3537,4 | 3348,7 | 2831,8 |
| Агломерат | 5899 | 6360 | 6308 | |

Як можна бачити з табл. 2.3, у 2017 році ПАТ «Запоріжсталь» виробив 3928 тис тон сталі, а в 2018 році на 4,6% більше – 4107 тис тон. У 2019 році відбулося зменшення обсягів виробництва сталі на 2,5%.

Що стосується прокату, то в 2018 році ПАТ «Запоріжсталь» виробив 3537,4 тис тон прокату, а в 2019 році 3348,7, що на 5,6% менше, ніж у 2018 році (рис.2.4).

На рис 2.4 наведена динаміка виробництва чавуну на ПАТ «Запоріжсталь». Так, у порівнянні з 2017 роком комбінат виробив на 53% чавуну більше, ніж у 2018 році. У 2019 році обсяги виробництва чавуну зменшилися на 0,59% у порівнянні з 2018 роком.

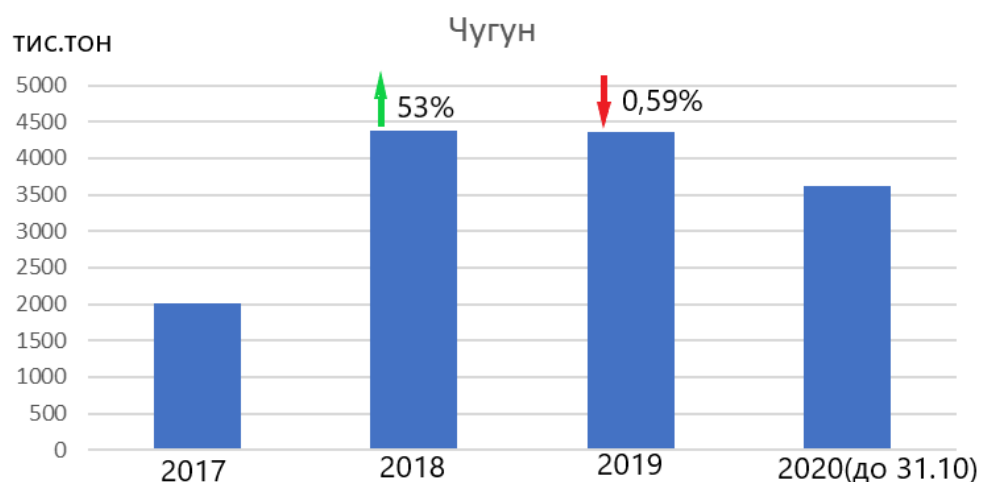


Рисунок 2.4 – Обсяги виробництва чавуну 2017-2020 рр., тис. т

На рис 2.5 наведена динаміка виробництва сталі на ПАТ «Запоріжсталь» у 2017-2020 рр. З рисунку можна побачити, що в період 2017-2020 років обсяги виробництва сталі не мають різких змін в кількості.

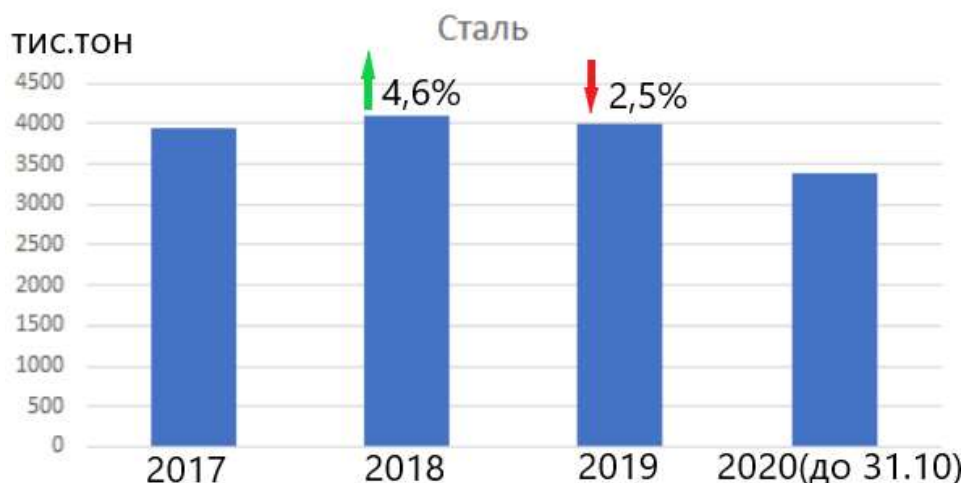


Рисунок 2.5 – Обсяги виробництва сталі на ПАТ «Запоріжсталь» у 2017-2020 рр.

На рис 2.6 наведена динаміка виробництва прокату на ПАТ «Запоріжсталь» у 2018-2020 рр.

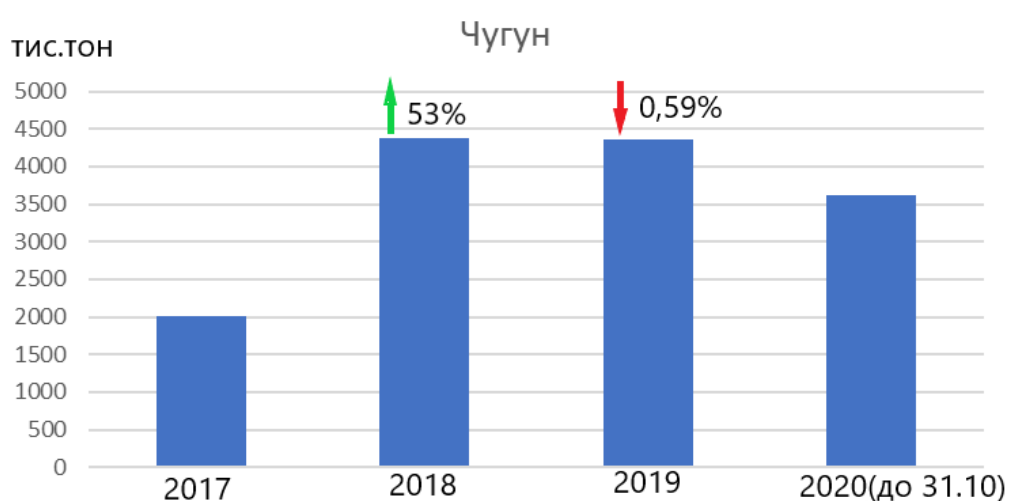


Рисунок 2.6 – Обсяги виробництва прокату у 2018-2020 рр.

У 2020 році ПАТ «Запоріжсталь» поставив собі ціль виробити продукції стільки ж скільки було вироблено в 2019 році, незважаючи на пандемію, що почалася в 2019 році і не закінчилась і восени 2020 року [26].

У порівнянні з 2019 роком ПАТ «Запоріжсталь» (станом на 31.10.2020) виконав цей план по сталі на 84,4%, по чавуну на 85,9%, по прокату – 84,6%.

За останні роки в рейтингу 100 кращих компаній України (табл. 2.3) «Запоріжсталь» входить в десятку лідерів, я саме займає дев'яте місце за обсягами валового доходу, за обсягами прибутку і за обсягами експорту.

А компанія «Метінвест» яка є акціонером ПАТ «Запоріжсталь» займає перше місце.[27]

В таблиці 2.3 показані перші десять місць рейтингу. Приведена назва підприємства, галузь до якої відноситься підприємство, прибуток та приріст прибутку за 2020 рік, а також фінансовий результат.

Комбінат «Запоріжсталь» виплавляє близько 0,2% всього світового виробництва сталі.

Таблиця 2.4 – Рейтинг 100 кращих компаній України, десять перших

| № | Назва компанії | Галузь | Прибуток млрд. грн | Річний приріст прибутку | Фінансовий результат, грн |
|----|--------------------------------|------------|--------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1 | «Метінвест» | Металургія | 278 | -14% | + 8,8 млрд |
| 2 | АТБ | Рітейл | 104,9 | 22% | + 4,4 млрд |
| 3 | Kernel | Агро | 93 | -5% | + 3,2 млрд |
| 4 | FozzyGroup | Рітейл | 78,2 | 18% | - 5 млн |
| 5 | DTEK Energy | ТЭК | 76,8 | -15% | + 1,8 млрд |
| 6 | «АрселорМітта л Кривий Ріг» | Металургія | 62,4 | -8% | - 2,3 млрд |
| 7 | мхп | Агро | 53,1 | 26% | + 5,6 млрд |
| 8 | «ТЕДІС Україна» | FMCG | 49,7 | -3% | + 356 млн |
| 9 | «Запоріжсталь» | Металургія | 46,5 | -21% | -4,3 млн |
| 10 | «Епіцентр К» | Рітейл | 45,7 | 10% | + 3,7 млн |

На основі цеху (управління залізничним транспортом) створена схема, яка характеризує структуру всіх цехів на ПАТ «Запоріжсталь». Всі цеха та підрозділи підпорядковуються директору. В кожному цеху є начальник. Наступною ланкою підпорядкування є помічник начальника управління, головний фахівець. Якщо в складі цеху є інші приєднані цехи, то вони теж підпорядковуються начальнику цеху.

Помічнику начальника управління підпорядковуються: провідний фахівець, провідний інженер, інженер першої категорії та загальноцеховий персонал.

Також в складу цеху УЗТ є ще три цехи: цех експлуатації, цех ремонту, цех утримання.

Структура кожного окремого цеху схожа між собою і наведена на рис.

2.7.

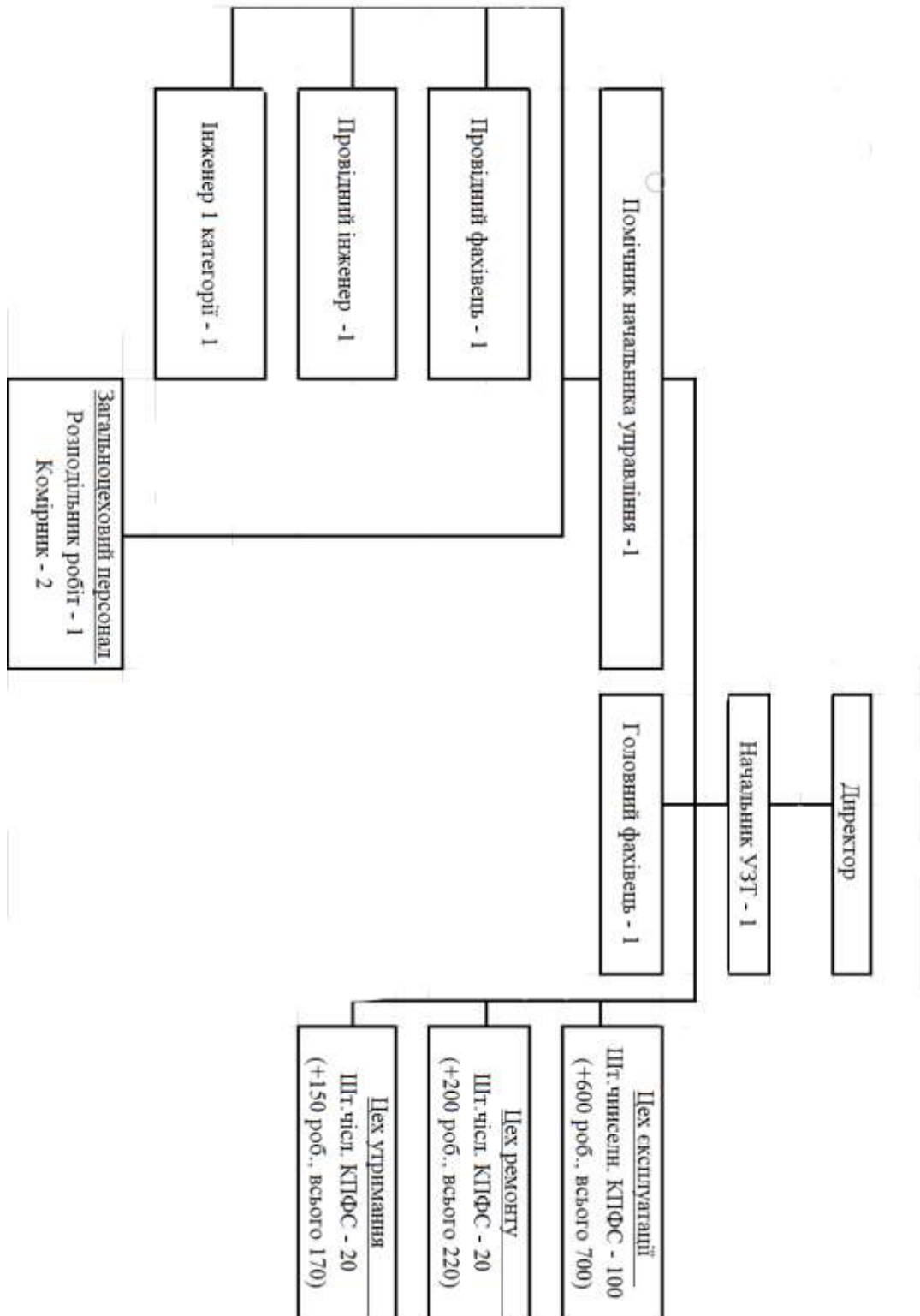


Рисунок 2.7 – Структура цеху УЗТ

2.2 Сучасний стан кадрової політики підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Кадрована політика на ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на підвищення ефективності кожного працівника. Основні напрями кадрової політики на ПАТ «Запоріжсталь»:

- залучення нових кваліфікованих кадрів молодого віку;
- створення кадрового резерву;
- покращення добробуту працівників та їх сімей, ветеранів комбінату та пенсіонерів що працювали на ПАТ «Запоріжсталь»;
- підвищення мотивації персоналу;
- покращення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- забезпечення наступності кадрів.[28]

Всі ці напрями реалізуються дирекцією по персоналу та дирекцією операційних покращень.

Структура дирекції з персоналу наведена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Структура дирекції з персоналу

Всі ці відділи забезпечують:

- контроль дотримання і застосування трудового законодавства;
- впровадження раціональних форм організації праці та використання робочого часу, процесів безперервного вдосконалення для досягнення цілей економічної ефективності і поліпшення виробничих показників;
- контроль правильного застосування норм виробітку (часу, обслуговування), відрядних розцінок, положень про оплату праці, преміювання, раціонального використання і розстановки персоналу;
- проведення дослідних робіт з організації праці, атестації робочих місць за умовами праці, розробці режимів праці та відпочинку;
- розрахунок фонду оплати праці за категоріями працівників, видам нарахувань і видам витрат, щомісячний аналіз використання ФОП структурних підрозділів з метою ефективного використання коштів на оплату праці;
- розробку цехових положень про оплату праці, доплатах і преміювання працівників, аналіз ефективності застосування діючих систем оплати праці;
- ведення робіт з оформлення платіжних документів, що забезпечують нарахування заробітної плати згідно з нормативними документами в установлені строки;
- організацію оформлення в структурних підрозділах документів по прийому, звільненню та переведенню працівників відповідно до діючих нормативних документами;
- розробку проектів схем управління, штатних розкладів працівників, положень про підрозділи, посадових і робочих інструкцій, розробки та контролю виконання графіків відпусток;
- ведення обліку, контролю і звітності по фактичній зайнятості працівників на роботах, що дають право на додаткову відпустку і пільгове пенсійне забезпечення;
- забезпечення правильності надання основних і додаткових відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, дотримання в структурних підрозділах штатно-фінансової дисципліни.

Управління організації та оплати праці ділиться на відділ організації праці та управління та відділ мотивації.

Відділ організації праці та управління має такі основні функції:

- Удосконалення організації та нормування праці: про організація проведення спостережень за виробничими процесами і персоналом в структурних підрозділах підприємства з метою визначення ступеня завантаженості і втрат робочого часу, аналізу досліджень і розробки спільно з технічними службами заходів щодо усунення виявлених втрат; керівництво розрахунками чисельності, в т. ч. по технічно обґрунтованим нормам (вироблення, часу, обслуговування), розрахунок необхідної чисельності, визначення професійного складу і термінів комплектації персоналу на пускові об'єкти, аналіз відповідності штатної чисельності перспективних планів виробництва, розробка заходів щодо приведення у відповідність штатного розкладу мінливих потреб виробництва.

- Атестація робочих місць за умовами праці, встановлення трудових пільг за її результатами: керівництво і контроль процесу атестації робочих місць за умовами праці, визначення та документальне оформлення трудових пільг за умовами праці (пільгова пенсія, додаткові відпустки, розрахунок і встановлення розмірів доплати за роботу в шкідливих умов праці: надання методичної допомоги та проведення роз'яснювальної роботи при атестації робочих місць за умовами праці та надання трудових пільг. Беруть участь в роботі атестаційної комісії підприємства. Планування чисельності для формування бюджету витрат на персонал: планування чисельності по підрозділам для складання бюджетів витрат на персонал з урахуванням планів прийому, звільнення, переміщень усередині і меж підрозділів.

- Аналіз і контроль системи стимулювання: моніторинг рівня заробітної плати по основних професій і посад по комбінату і іншим підприємствам; аналіз виробничо-господарської діяльності ділянок (агрегатів, бригад) для забезпечення оптимального співвідношення рівня заробітної плати та продуктивності праці; здійснення контролю правильного застосування

затверджених норм виробітку і розцінок, доплат, надбавок, застосування Положень про оплату праці та преміювання працівників структурних підрозділів комбінату і профспілкового комітету підприємства.

Відділ мотивації виконує наступні функції:

- удосконалення оплати і матеріального стимулювання працівників: приймає участь в розробці стратегії підприємства з питань оплати та стимулювання з метою ефективної виробничої діяльності підприємства і забезпечення тісного взаємозв'язку винагороди з результатами праці;

- організація і методичне керівництво розробкою і впровадженням нових систем і форм оплати праці, включаючи забезпечення залучення персоналу в систему преміювання за досягнення планових і цільових ключових показників ефективності (КПЕ);

- створення і розвиток системи мотивації персоналу, заснованої на оцінці посад за методом HAY GROUP (грейдингова система); забезпечення дотримання державних соціальних гарантій у сфері оплати праці;

- розробка регламентуючих документів з оплати і матеріального стимулювання: про розробка керівних і методичних матеріалів, локальних документів, що застосовуються в структурних підрозділах підприємства з питань тарифікації, грейдування, опису та оцінки посад, організації оплати праці, встановлених доплат і надбавок, преміювання, в тому числі розробка загальних положень на комбінаті, інструкцій, роз'яснювальних та керівних листів, стандартів, порядків і ін. регламентуючих документів з питань мотивації персоналу підприємства;

- планування фонду оплати праці бюджету витрат на персонал: організація і методичне керівництво з планування фонду оплати праці (ФОП) по підрозділам для складання бюджету витрат на персонал (річний, щомісячний), участь в аналізі його витрачання з метою забезпечення нарахування оплати в межах затвердженого ФОТ.

Кожного року на ПАТ «Запоріжсталь» дирекцією з персоналу проводиться щорічна оцінка персоналу - це підведення підсумків роботи за рік для кожного з

робітників та кожного підрозділу і всього підприємства в цілому. Ефективність підприємства складається з того наскільки всі працівники разом виконують поставлені завдання, наскільки поведінка всіх працівників відповідає корпоративним цінностям, тому для підприємства важливо оцінити і відзначити індивідуальний внесок кожного співробітника в загальний успіх. [29]

Щорічна оцінка дає змогу кожному працівнику нові можливості:[30]

1) зворотний зв'язок від керівника який дозволяє зрозуміти наскільки працівник був результативний і наскільки його поведінка сприяла або перешкоджала досягненню результатів;

2) у працівника теж є можливість дати зворотний зв'язок керівнику;

3) дозволяє виміряти і відзначити результати роботи працівників, також кожен з працівників дізнається наскільки він ефективний у порівнянні з іншими працівниками;

4) працівнику ставляться цілі щодо розвитку на наступний рік і також він краще зрозуміє в якому напрямку йому потрібно розвиватися;

5) у працівників з'являється можливість потрапити до кадрового резерву підприємства;

б) щорічна оцінка є основою для диференційованого перегляду заробітних плат.

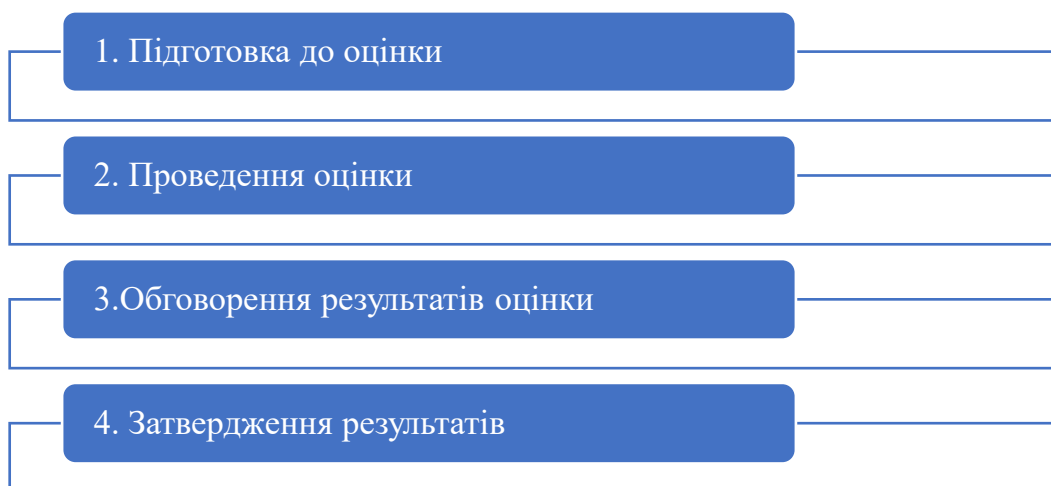


Рисунок 2.9 – Етапи проведення щорічної оцінки персоналу.[31, с. 3-5]

Починається щорічна оцінка з вимірювання ефективності та складається з чотирьох етапів (рис 2.9).

Розглянемо етапи наведені на рис. 2.9.

1) Проходить зустріч керівника і співробітників де керівник повідомляє про початок щорічної оцінки персоналу і видає форму щорічної оцінки.[31, с. 3-5]

2) На етапі проведення оцінки працівники заповнюють розділ «загальна інформація» в оціночній формі проводять самооцінку результатів роботи і компетенцій, результатів роботи і передють заповнену форму керівнику. Керівник на цьому етапі отримує оціночну форму, оцінює результати роботи працівників їх компетенції та готує рекомендації для розвитку окремого працівника, визначає ступінь ефективності. Розраховує підсумкову оцінку і дає рекомендації до кадрового резерву.

3) На третьому етапі відбувається зустріч працівника з керівником яка включає в себе обговорення результатів роботи, обговорення оцінки компетенцій попередньою оцінкою і цілі з розвитку з розвитку компетенцій попередньою оцінкою і цілі щодо розвитку. На виході 3 етапу виходить заповнена і підписана форма щорічної оцінки.

4) На останньому четвертому етапі комітет з оцінки коригує оцінки при необхідності і стверджує підсумкову оцінку. Визначається, хто потратить до кадрового резерву.

Кадровий резерв (КР) - це група співробітників, що демонструють високі результати роботи і володіють високим потенціалом розвитку, сформований з метою підготовки до призначення на ключові керівні позиції підприємства. [32, с.2]

Цілі та завдання кадрового резерву приведені на рис. 2.10.

Згідно з політикою кар'єри ПАТ «Запоріжсталь»:

- кар'єрне зростання реалізується через систему обов'язкових ротацій і стажувань;

- найбільш ефективні співробітники і співробітники включені в КР, користуються пріоритетом при призначенні на вищу позицію.

КРІ проекту - 75% призначень на ключові керівні посади з числа резервістів.

| Цілі і завдання формування КР | | |
|---|---|---|
| Попередити відтік сильних людей з компанії. | Забезпечити наявність і підготовку внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні позиції. | Мотивація результативних і потенційних співробітників через їх залучення до програми Кадрового резерва. |

Рисунок 2.10 – Цілі та завдання кадрового резерву

Основними ролями в кадровому резерві є:

Заміняючий - не резервіст, а тільки той що має необхідний досвід, знання або навички для операційного заміщення у разі утворення вакансій і відсутності наступника з числа резервістів.

Резервіст - співробітник, затверджений до складу кадрового резерву на керівну позицію.

Формування кадрового резерву здійснюється поетапно (рис 2.11).



Рисунок 2.11 – Етапи формування кадрового резерву.

Для стимулювання та мотивації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» проводять такі заходи:

- система 5С;
- програма молоді лідери;
- безперервне вдосконалення;
- КПЕ;
- працівники ПАТ «Запоріжсталь» мають деякі пільги, наприклад, програма «Мій вибір».

Система безперервного вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь».

Система безперервного вдосконалення – впровадження заходів, які підвищують операційну ефективність кожної ділянки на комбінаті. В основному ця система спрямована на економію ресурсів та залучення працівників до цієї програми.[33]

Безперервне вдосконалення здійснюється через систему подання пропозицій та саме через роботу груп з безперервного вдосконалення, систему 5С, КПЕ.

Система подання пропозицій. Пропозиція – це подана одною людиною, або групою людей пропозиція, оформлена у стандартній формі, та направлена на покращення роботи обладнання, умов праці, рівня безпеки праці, зниження витрат. Тобто від працівників надходять пропозиції, їх розглядають і якщо ці пропозиції можуть вирішити проблеми то вони впроваджуються, а працівники отримують винагороду.[34]

Наприклад, на ПАТ «Запоріжсталь» один раз в квартал проводять конкурс під назвою «Мільйон по охороні праці найкращим бригадам». В останньому такому конкурсі перемогли 15 бригад, а приймали участь 249.

Цей конкурс направлений на підвищення культури охорони праці та ефективної праці. Впроваджуються зарубіжні практики з охорони праці.

Бригади подають свої пропозиції та проекти і беруть участь у конкурсі. Переможці отримують грошові винагороди після розглядання.

Розглянемо систему 5С.

Ця система направлена на становлення порядку на робочому місці.

Це спосіб організації робочого місця, основні засади якого представлені на рис 2.12.



Рисунок 2.12 – Засади системи 5С

1) Сортування: предмети, матеріали якими не користуються, упорядковуються і прибираються, на робочому місці залишається тільки необхідне в повсякденній роботі.[35, с.3]

2) Системне розміщення: визначення місця і розміщення необхідних речей таким чином, щоб їх можна було легко знаходити, використовувати і повертати на місце.

3) Тримання в чистоті: регулярна прибирання та очищення приміщень, інструменту та обладнання. Підтримка порядку і чистоти. Усунення причин забруднень.

4) Стандартизація: наведений порядок стає правилом. Складаються плани і графіки проведення підтримки чистоти і порядку.

5) Вдосконалення: Пошук і впровадження нових способів поліпшити своє робоче місце, зробити свою роботу комфортніше.

Система 5С буда впроваджена за для того, аби працівники правильно організували своє робоче місце, правильно використовували робочий час. Система 5С підвищує продуктивність праці та якість продукції і при цьому знижує ризик травматизму.[36, с. 1-2]

Кожні 4 місяці на ПАТ «Запоріжсталь» проводяться підсумки заходу 5С, який проводиться як конкурс – переможці отримують грамоти, та сертифікати на суми 60,40,20 тис грн.

Система КПЕ – система ключових показників ефективності - показник, який характеризує ефективність виробничо-економічної діяльності ділянки, підрозділи і підприємства в цілому.[37, с. 2]

Цілі КПЕ:

- отримати конкурентну перевагу за собівартістю продукції
- залучення всього персоналу в Систему Безперервного Вдосконалення.

Цю систему вводять для того щоб кожен працівник:

- 1) виявляв існуючі проблеми;
- 2) визначав їх причини;
- 3) впроваджував методи вирішення та запобігання проблем.[38, с. 2-3]

Мотиваційним фактором в КПЕ є щомісячні виплати премій працівникам за досягнення потрібного рівня КПЕ.

Для цехів цілі КПЕ визначаються згідно з стратегічними цілями комбінату та можливостями підвищення КПЕ.

КПЕ виконується двома інструментами: організаційні заходи направлені на роботу з людьми, та технічні заходи направлені на покращення технологій.

Ці заходи направлені на безперервне покращення фактичних показників роботи підрозділу.

Також працівники ПАТ «Запоріжсталь» отримують деякі пільги від комбінату, наприклад, програма «Мій вибір».

Ця програма передбачає отримання працівниками послуг за напрямками: здоров'я, відпустки та вихідні, розваги та відпочинок, навчання та розвиток, для сім'ї та дому, медичне страхування, мобільний зв'язок. Ця програма являє собою набір послуг, кожна з яких коштує певну суму балів, загалом працівник має 100 балів і на ці 100 балів працівник отримує те, що обере.[39]

2.3 Організаційні засади розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь», як й інші великі підприємства, приділяють велику увагу розвитку персоналу. На підприємстві створений окремий підрозділ, що займається тільки розвитком та навчанням персоналу. Розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» спрямований на підвищення професіональної компетенції працівників, кваліфікації, підвищення їх навичок в виконанні роботи.

З 1997 року ПАТ «Запоріжсталь» має ліцензію Міністерства освіти, науки і молоді України – це дає змогу підприємству проводити підготовку за всіма виробничими професіями та підвищувати професійність працівників [14]. Кожного року підприємство проводить навчання для понад 70% працівників свого комбінату. Також ПАТ «Запоріжсталь» співпрацює з «Запорізькою політехнікою», яка проводить навчання працівників та керівників. На комбінаті діє система безперервного навчання, яка затверджується планом навчальних заходів.

На ПАТ «Запоріжсталь» встановлені основні напрями розвитку персоналу:

- організація безперервного навчання персоналу підприємства, створеного на підвищенні професійного рівня, формування високого майстерства, розвиток необхідних компетенцій у кожного співробітника відповідно до корпоративних стандартів, досягнення стратегічних цілей комбінатів;
- організація практик студентів ВНЗ, коледжів та навчальних професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ);
- організація стажування працівників на рівні лінійного керівника;
- організація навчання керівників менеджерських та цільових програм;
- професійна орієнтація учнів в школах, ПТУЗ, студентів коледжів з метою їх виготовлення у вищих навчальних закладах за необхідним підприємству спеціальності;
- робота з вищими навчальними закладами;
- наставництво.

Підготовка керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проводиться за напрямками:

а) професійне навчання:

- 1) розвиток професійних навичок працівника, необхідних для виконання функціональних (посадових) обов'язків;

б) менеджерських навчання:

- 1) семінари, тренінги в галузі управління для керівників різних рівнів і резерву на ці посади з метою розвитку менеджерських і комунікативних навичок;

с) цільове навчання:

- 1) навчання працівників по загальнокорпоративним програмам керуючої компанії, в рамках реалізації стратегічних проектів;

д) інтегроване навчання:

- 1) навчання працівників, спрямоване на підвищення рівня залучення співробітника в культуру і бізнес-процеси підприємства, що включає заходи по згуртуванню команди (вступні курси для нових співробітників і керівників Компанії, заходи по згуртуванню команди, ін.);

е) професійні конференції:

- 1) підвищення кваліфікації працівників в навчальних центрах і вищих навчальних закладах з актуальних для підприємства темам;

ф) первинна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників:

1) первинна підготовка робітників;

2) професійне навчання осіб, які не мають професії;

3) перепідготовка та навчання робітників другим професіям;

4) професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які мають первинну професійну підготовку;

г) виробничо-технічні курси (ПТК):

1) поглиблення і розширення знань, умінь і навичок робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва;

h) курси цільового призначення (КЦП):

- вивчення нового обладнання, його пристрої, правил експлуатації і технічного обслуговування, сучасних технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що застосовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації та ін.

На ПАТ «Запоріжсталь» постійно проводяться семінари та курси внутрішні які направлені на різні посади, семінари на різні теми від техніки безпеки до оволодіння новими навичками курси для молодих спеціалістів, стажування. Деякі теми, тип та тривалість наведені в табл. 2.3 з якої можна побачити що на ПАТ «Запоріжсталь» навчання проводиться в двох режимах: з відривом від виробництва та без відриву від виробництва, а також можна зробити висновки що до тривалості курсів - є короткі та тривалі курси. В табл. 2.3 наведені деякі курси та семінари з охорони праці, медичної допомоги для працівників ПАТ «Запоріжсталь» - як можна побачити всі ці семінари проводяться з відривом від виробництва.

Таблиця 2.4 – Курси з охорони праці на ПАТ «Запоріжсталь»

| № | Назва виду навчання | Тривалість навчання |
|-----|--|-------------------------------------|
| 1 | Навчання відповідальних людей: | |
| 1.1 | «Правила пристрою і безпечна експлуатація підйомних кранів» | 3 відривом від виробництва (2 дні) |
| 1.2 | «Правила роботи приладу і безпечна експлуатація підйомників» | 3 відривом від виробництва (2 дні) |
| 1.3 | «Правила охорони праці та безпека при виконанні робіт на висоті» | 3 відривом від виробництва (2 дні) |
| 1.4 | «Охорона праці та промислова безпека в будівництві» | 3 відривом від виробництва (1 день) |
| 1.5 | Тренінг РПС З ПИТАНЬ охорони праці та безпеки | 3 відривом від виробництва (5 днів) |
| 1.6 | Пожарно-технічний мінімум | з відривом від виробництва – 2 дні |

| | | |
|-----|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1.7 | «Надання до-медичної допомоги» | З відривом від виробництва (1 день) |
|-----|--------------------------------|-------------------------------------|

Проводяться також такі семінари та тренінги для молодих фахівців, які наведені в табл. 2.5. Тут можна побачити, що є і такі курси що проводяться без відриву від виробництва.

Таблиця 2.5 – Тренінги та семінари для молодих фахівців

| № | Назва виду навчання | Тривалість навчання |
|----|---|--|
| 1 | Модернізований педагогічний мінімум для викладачів теоретичної підготовки: теоретична підготовка (КТО) Індивідуальне теоретичне навчання (ІТО) Навчальні матеріали (УММ) | З відривом від виробництва – 2 дні З відривом від виробництва – 1 день З відривом від виробництва – 1 день |
| 2 | «Школа людських ресурсів». Резерв для магістрів та старших магістрів | З відривом від виробництва(4 дні) |
| 3 | Майстер-клас для майстрів та старших магістрів | З відривом від виробництва (1 день) |
| 4 | Майстер-клас для майстрів та старших майстрів з ремонту мех. обладнання | З відривом від виробництва (1 день) |
| 5 | Розробка тестів знань | 0,2 дні (без відриву від виробництва) |
| 6 | Розробка професійних стандартів | 0,5 дні (без відриву від виробництва) |
| 7 | Розробка модульних навчальних програм | 0,2 дні (без відриву від виробництва) |
| 8 | Семінар молодих фахівців | З відривом від виробництва(1 день) |
| 9 | Стажування молодих фахівців | З відривом від виробництва(1 день) |
| 10 | Керівники студентської та студентської практики | З відривом від виробництва(1 день) |

ПАТ «Запоріжсталь» проводить навчання новим професіям які приведені в таблиці табл. 2.5. Можна побачити, що навчання проводиться без відриву від

виробництва та залученням окремих цехів до навчання, а в деяких випадках навчання проводиться на місці роботи..

Таблиця 2.5 – Курси нових професій

| № | Назва професії | Режим навчання |
|---|--|---|
| 1 | Водій металургійного крана | без відриву від виробництва – 4,5 міс., в т.ч. виробниче навчання в ЦХП-3 – 80 робочих днів |
| 2 | Стропальник | без відриву від виробництва – 5 днів, виробниче навчання на робочому місці – 22 робочих днів |
| 3 | Електрогазозварник | без відриву від виробництва – 4 міс., в т.ч. виробниче навчання в майстернях ЗПМЛ – 84 робочих днів |
| 4 | Слюсар-ремонтник – підвищення кваліфікації (розряду) | З відривом від виробництва– 5 днів (40 час.), теорія в цеху – 40 час., виробниче навчання на робочому місці – 18 робочих днів |
| 5 | Електрик для ремонту та обслуговування електрообладнання - навчання (розряд) | З відривом від виробництва– 5 днів (40 час.), теорія в цеху – 40 час., виробниче навчання на робочому місці – 21 робочий день |

ПАТ «Запоріжсталь» витрачає багато коштів на навчання персоналу (табл. 2.6).

У табл. 2.6 наведено бюджет: заплановані витрати та витрати по факту на кожен з видів навчання, що використовується на ПАТ «Запоріжсталь». Також в таблиці розраховано відсотки виконання плану витрат на розвиток навчання, з якого можна побачити, що здебільше комбінат не реалізує всі витрати, які було заплановано.

Таблиця 2.6 – Витрати ПАТ «Запоріжсталь» на навчання у 2019 році

| Вид навчання | Витрати в тис. грн. | | Відсоток виконання плану |
|----------------------------------|---------------------|--------|--------------------------|
| | План | Факт | |
| Професійне навчання | 510,3 | 206,7 | 41% |
| Менеджерське навчання | 470,4 | 156,9 | 33% |
| Інтеграційне навчання | 289,9 | 301,9 | 96% |
| Професійні конференції, семінари | 2002,3 | 1801,5 | 90% |
| Сума | 3272,9 | 2411,0 | 74% |

Найбільше комбінат витрачає на тренінги, семінари та курси. На другому місці професійне навчання – в 2020 році ПАТ «Запоріжсталь» придбав тренажери для навчання працівників професіям «Машиніст крану» та інші, ці тренажери були розміщені в частині цеху ЦХП-3, яка не використовується.

На третьому місці – менеджерське навчання, яке проводиться для менеджерів

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Оцінити ефективність розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» можна з двох боків: з боку підвищення професійності та особистого розвитку персоналу, що здійснюється під час щорічної оцінки персоналу, та з боку економічного ефекту, який має підприємство від розвитку персоналу. Щорічно понад 70% працівників ПАТ «Запоріжсталь» проходять навчання у різних формах.

Кожного року на ПАТ «Запоріжсталь» проводиться щорічна оцінка персоналу, яка показує рівень розвитку та компетентності, а також професійний рівень кожного окремого працівника. Саме цей захід і показує як розвиток персоналу, навчання впливає на працівників.

Таблиця 3.1 – Результати щорічної оцінки персоналу за 2018р.

| Оцінка | A+ | A | B | C |
|------------|-----|------|------|------|
| 13998 чол. | 603 | 2308 | 8330 | 2757 |
| % | 3,5 | 16,4 | 60,4 | 19,7 |

У 2018-2019 роках було проведено щорічну оцінку персоналу, результати якої наведені в таблицях 3.1- 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати щорічної оцінки персоналу за 2019р.

| Оцінка | A+ | A | B | C |
|-----------|-----|------|------|------|
| 12848чол. | 450 | 1831 | 8354 | 2130 |
| % | 3,5 | 14,9 | 63,6 | 18,0 |

З таблиць можна побачити, кількість працівників, які отримали різні оцінки, а саме оцінки:

1. А+ - це працівники, що мають найвищий рівень компетенції, розвитку та вносять найбільший вклад в розвиток підприємства [31, с. 16].

2. А - працівники демонструють високі професійні здібності та рівень компетенцій вище очікуваних.

3. В – працівник відповідає всім вимогам.

4. С – працівник демонструє низьку компетенцію та погано справляється з роботою.

З результатів щорічної оцінки персоналу (табл. 3.1 та рис.3.1), за 2018 рік було оцінено 13998 працівників. Результати демонструють, що частка працівників, які мають оцінки А та А+, складає 19,9%, а оцінки С – 19,7%, що менше на 0,2 %. Це свідчить про те, що на підприємстві більше людей, які добре виконують роботу та роблять вклад в підприємство ніж, тих хто не може нормально виконувати свою роботу.

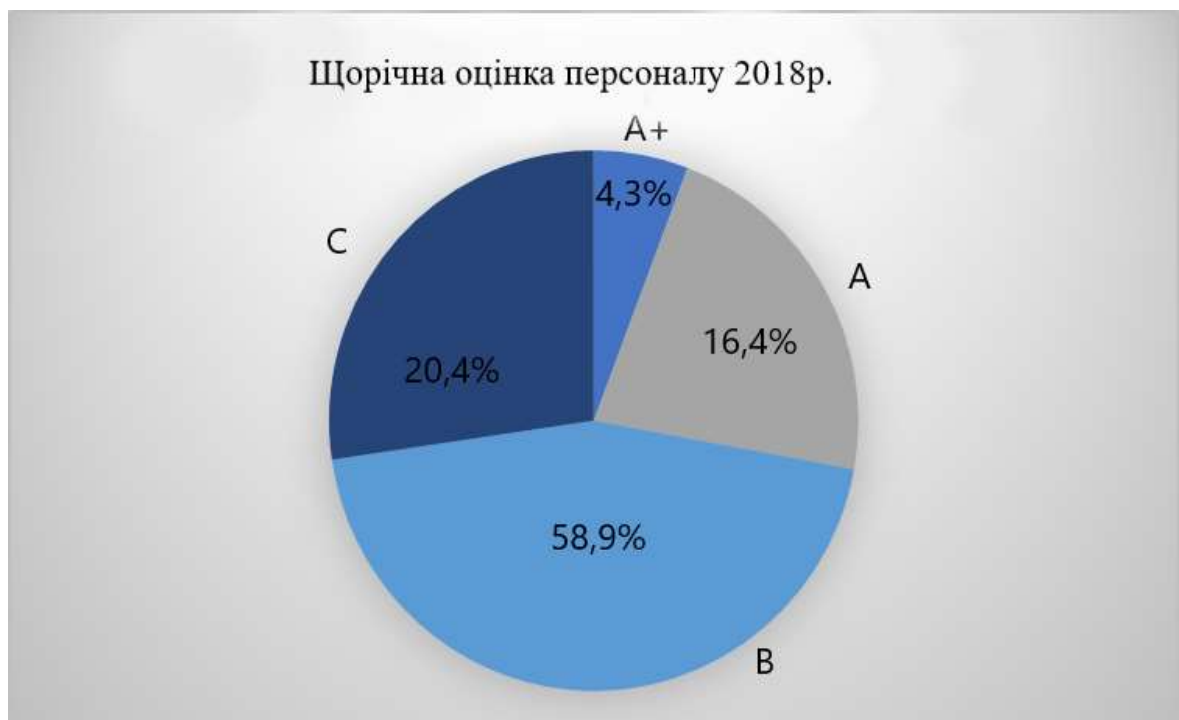


Рисунок 3.1 – Результати щорічної оцінки персоналу за 2018 р., %

Результати щорічної оцінки персоналу (табл. 3.2, рис. 3.2) в 2019 році показали, що кількість працівників, що були оцінені на А та А+ складають разом 18,4 % а кількість працівників категорії С – 18%, різниця складає 0,4%.



Рисунок 3.2– Результати щорічної оцінки персоналу у 2019р., %

Порівнюючи категорію В за 2018 та 2019 роки, можна побачити, що в відсотковому співвідношенні частка людей, що мають достатній рівень кваліфікації та компетентності, збільшилась на 3,2%.

Ці результати свідчать про те, що кількість людей, на ПАТ «Запоріжсталь», що володіють потрібними навичками, мають достатній та вищий рівень компетентності у порівнянні 2018 та 2019 рік зростає. В 2019 році частка категорії А+ та А на 0,2% підвищилась, а частка працівників категорії С зменшилась на 1,7%. Тобто заходи з розвитку персоналу впливають на працівників комбінату, і частина працівників, що мають недостатній рівень кваліфікації та компетентності, зменшується..

В 2020 році оцінку персоналу проводили тільки для працівників що мають робочу спеціальність.

На ПАТ «Запоріжсталь» не здійснюються розрахунки економічного ефекту розвитку персоналу, так як це дуже складно і економічна вигода формується в заощадженні коштів в різних ситуаціях:

– розвиток персоналу, навчання дає змогу зменшити кількість виробничих травм працівників, тобто зменшити кількість лікарняних листів, а також коштів, які втратить підприємство під час відсутності працівника (зменшення кількості виробленої продукції) і виплати працівнику для одужання. Працівник, що пройшов навчання, може уникнути матеріальних, моральних та фізичних збитків;

– якщо проводиться введення нової технології, при якій один працівник, що пройшов навчання, може виконувати роботу за декількох, це дасть змогу зекономити на зарплатні інших працівників;

– якщо якийсь працівник хворіє, то інший працівник, що має потрібну кваліфікацію, може виконувати його обов'язки – це дасть змогу зберегти обсяги виробництва;

– економія може полягати у відсутності потреби наймати нового працівника на роботу, особливо, якщо робота одноразова, якщо на підприємстві є працівник, який вже володіє потрібними навичками, або можна провести навчання працівника і зробити йому доплату за роботу, яка буде менше, ніж зарплатня окремого працівника та відповідальність за ще одного працівника;

Такі витрати неможливо розрахувати в цілому заздалегідь і пов'язати кожен випадок саме з заходами розвитку персоналу, розрахунки можна проводити тільки маючи всі данні по комбінату, за певний проміжок часу, розглядаючи випадки, які вже сталися. І кожен цей період буде різним, так як постійно виникають різні обставини та різні ситуації.

3.2 Шляхи удосконалення розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Для того, щоб визначити як саме можна покращити розвиток персоналу, навчання на ПАТ «Запоріжсталь», потрібно визначити слабкі сторони теперішнього положення розвитку персоналу.

Основними недоліками розвитку персоналу, навчання на ПАТ «Запоріжсталь» є:

- низький інтерес працівників до розвитку та навчання. Багато працівників не бачать подальшої перспективи після навчання;
- таблиця 2.3 (2 розділ) демонструє той факт, що найчастіше заходи для розвитку та навчання персоналу проводяться з відривом від виробництва або роботи працівника – це є не вигідно для підприємства;
- відсутність належного контролю якості проведеного навчання працівників.

Для підвищення інтересу працівників до навчання потрібно проводити мотиваційні заходи та стимуляцію персоналу. Найбільший результат можна отримати при навчанні тільки від тих, хто дійсно є мотивованим в навчанні та особистому розвитку. Стимули можуть бути матеріальні та нематеріальні. ПАТ «Запоріжсталь» проводить багато мотиваційних заходів для працівників, які здебільше носять матеріальний характер - різні конкурси, в яких приймають участь працівники, переможці отримують грошові призи, які є і в одно час навчальними, з одного боку, і організаційними, також вони є стимуляцією робітників до прийняття участі в житті комбінату. Мотивація персоналу залежить від багатьох факторів, основні з яких наведені на рис.3.3 [39, с.1]

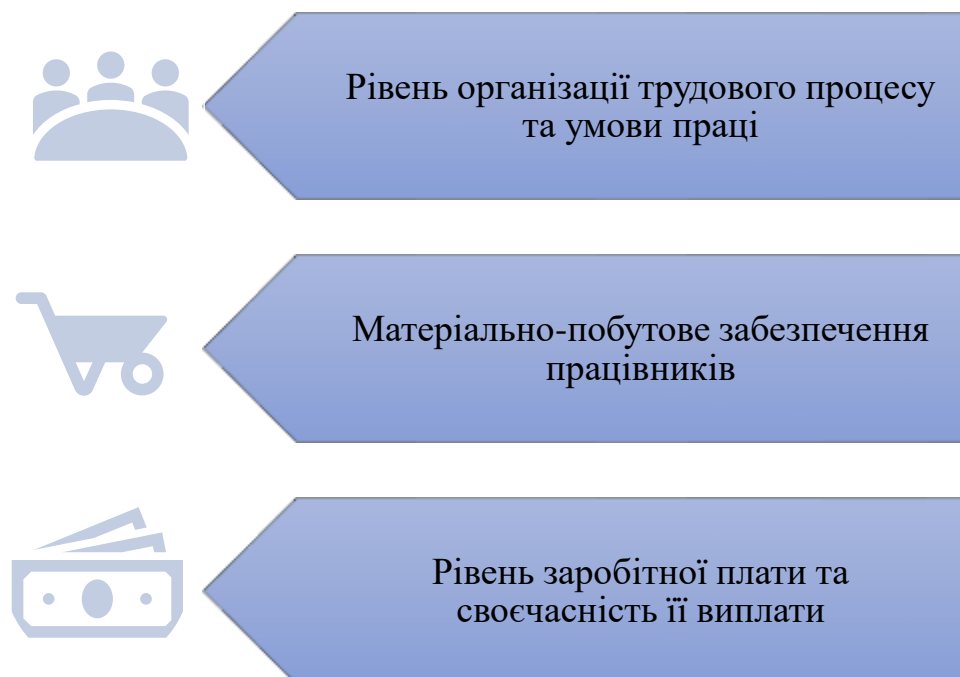


Рисунок 3.3 – Основні мотиваційні стимули працівників

Для стимуляції працівників для їх активного залучення до розвиваючих заходів, їх навчання, можна зробити більше заходів схожих на «Мільйон бригаді по охороні праці», що описаний в підрозділі 2.2. Такі заходи стимулюють працівників отримати грошовий приз та зробити своє робоче місце безпечнішим та досконалішим.

Для нашої країни та працівників, актуальніше використовувати матеріальну стимуляцію, але раціональніше використовувати обидва види стимуляції в комплексі. Можна розглянути приклад країн Європи, в яких компанії роблять акцент саме на нематеріальній мотивації персоналу. В цих країнах використовують різні подяки, підвищення статусу, відомість, покращення робочого місця, різні пільги, подорожі – деякі методи є і частково матеріальні.[40]

Як нематеріальну мотивацію до розвитку персоналу для ПАТ «Запоріжсталь» можна запропонувати заходи, що наведені на рис.3.4.

| Нематеріальна мотивація | | | |
|--|-----------|-----------------------------|---------------------------|
| Можливість кар'єрного зростання, премії та підвищення зп | Подарунки | Отримання нового обладнання | Покращення робочого місця |

Рисунок 3.4 – Нематеріальна мотивація працівників для ПАТ «Запоріжсталь»[41]

1. Першою і найбільш важливою мотивацією навчання у працівників є можливість кар'єрного зростання. При кар'єрному зростанні важливо, щоб

працівник був досвідчений в професії та мав всі необхідні навички. Таким методом мотивації можна залучити амбіційних працівників. Або якщо немає підходящої посади, на яку можна призначити працівника, можна включити його в кадровий резерв. Чим більш досвідчений працівник, тим вище його шанс отримати підвищення посади або заробітної плати.[42, с.1]

2. Подарунки. Серед тих, хто виявляє бажання навчатися, можна розігрувати подарунки у вигляді побутової техніки, цифрової техніки, подорожей та інших корисних речей. Для такої мотивації слід виділяти бюджет, але подарунків може бути не багато і в останні роки ПАТ «Запоріжсталь» не реалізує повністю план витрат на навчання. Гроші можна брати з того бюджету, що залишився.[43, с,3]

3. Навчання та розвиток персоналу – це можливість оновити обладнання. Якщо працівники будуть виявляти бажання розвиватися та отримувати нові навички, потрібно змінювати техніку.

4. Покращення робочого місця, ремонт, виділення окремого робочого місця теж є мотивацією для персоналу.

5. Однією з мотивацій працівників є отримання нових знайомств та підвищення працівника як фахівця для колег та керівника, це може вести за собою і подальше кар'єрне зростання в перспективі.

Що стосується матеріальної мотивації, то для основної маси працівників ПАТ «Запоріжсталь» такий вид мотивації буде найбажанішим, оскільки серед працівників комбінату більшучастку складають чоловіки, основною ціллю яких є заробити гроші для родини. В таких випадках буде доречно підвищувати заробітну платню з підвищенням професійних навичок працівника. Також отримання різних премій або 13-ої заробітної плати - все це буде більшим стимулом для працівників до навчання та підвищення кваліфікації.

Для залучення працівників до навчання потрібно, щоб працівники розуміли мету навчання. Потрібно проводити семінари, на яких працівникам пояснювалися можливості для них після проведеного навчання.

Приведена вище мотивація є позитивною, але також є і негативна мотивація, така як зменшення заробітної плати через недостатній рівень досвідченості працівника, можливість звільнення у разі деактуалізації навичок в результаті оновлення технічного обладнання.[44, с. 2]

Мотивацією працівника до навчання може бути й загроза скорочення його посади. В такому випадку навчання – це шлях зберегти стабільність та залишитися працювати на комбінаті.

Сьогодні проблема відриву персоналу від навчання у зв'язку з пандемією вирішується дистанційним навчанням. Але проблема залишається невирішеною для професійного навчання, оскільки у такому випадку потрібна наочність.

Для вирішення цієї проблеми можна ввести такий вид навчання як ротація персоналу. Такий вид навчання добре підходить для навчання по суміжній посаді та саме цей вид навчання розширює розуміння працівником організації – це робить працівника найкращою кандидатурою для підвищення до керівної ланки, робить його багатозадачним та дозволяє формувати кадровий резерв. [45, с. 254]

Ротацію кадрів можна провести в будь-якому відділі або цеху на ПАТ «Запоріжсталь» за рівнем спеціалізації:

- за суміжною спеціальністю;
- за іншою роботою;
- без зміни характеру роботи [46, с. 1].

Працівники можуть самостійно виявляти бажання щодо освоєння нової чи суміжної професії.

Ротацію можна проводити декількома шляхами (рис. 3.5)

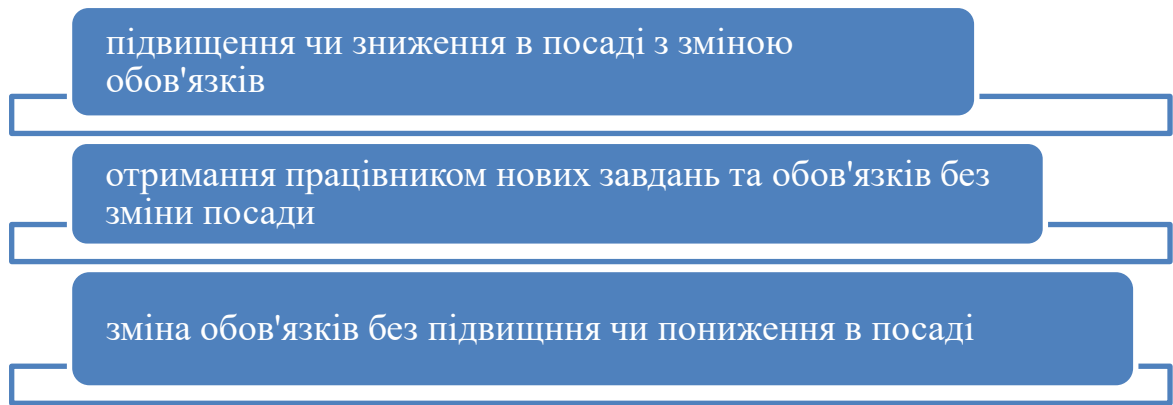


Рисунок 3.5 – Методи ротації персоналу

Підвищення чи зниження в посаді виконується зі зміною посадових обов'язків, задач, умов, прав та в деяких випадках зарплатні.

Підвищення кваліфікації працівником може здійснюватися без зміни посади, але при цьому працівник отримує нові обов'язки та можливе збільшення заробітної плати – що може бути й мотивацією до навчання.[47, с. 2-3]

Зміна посадових обов'язків без кар'єрних переміщень виконується без будь-яких змін в заробітній платі.

Ротацію можна виконувати як горизонтальну, так і вертикальну.

Завдяки ротації можна отримати максимально гнучкого працівника, який буде добре орієнтуватися в тій сфері, в якій працює, і може виконувати інші обов'язки у разі відсутності потрібного працівника.[48, с. 5]

Для вирішення останньої проблеми потрібно розробити та ввести програму оцінки персоналу. Оцінку персоналу проводять за показниками - якісними та кількісними.[49, с.3]

Наприклад, можна ввести метод оцінки ефективності розвитку персоналу який був розроблений Д. Кіркпатриком. Це метод, що має 4 рівні оцінки ефективності.[50, с. 2]

Перший рівень - реакція. На цьому рівні визначається реакція на сам процес навчання, так як велику роль відіграє в навчанні задоволеність працівниками навчанням, викладачами та якістю інформації, що подається на курсах. Це можна провести у вигляді тесту чи опитування.[50, с. 2]

Другий рівень - навчання. На цьому рівні виконується оцінка рівня засвоєння працівниками знань. Оцінка проводиться в тестовій формі. [50, с. 2]

Третій рівень – поведінка. На цьому рівні проводиться дослідження – як змінилась поведінка та реакція працівника в той чи іншій ситуації, визначається як вплинуло навчання на працівника та оцінюється якість курсу та проведеного навчання для працівника. Проводиться у формі опитування чи тесту.[50, с. 2]

Перший, другий, третій рівні це якісні оцінки.

Четвертий рівень. Результати. На цьому етапі проводиться кількісна оцінка проведеного навчання за методом Філіппса. Проводяться розрахунки ROI (див. 1 розділ). Тут знову постає питання отриманого прибутку від заходів з розвитку навчання. Можна провести розрахунки кожного випадку з обставин приведених вище або порівняти прибутки з період до проведеного навчання та через деякий час після проведеного навчання.[50, с. 3]

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Сутність розвитку персоналу промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» полягає у підвищенні професійності та компетентності, різними методами, кожного окремого працівника за для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Основними методами розвитку персоналу є навчання різних видів, провадження різних мотиваційно-навчальних систем.

3. Методи, які використовує ПАТ «Запоріжсталь» для розвитку персоналу, полягають у організації заходів з розвитку персоналу, а саме: впроваджена система 5С, програма «Молоді лідери», існує відділ безперервного вдосконалення, впроваджена система пропозицій. Також підприємство проводить різні типи навчання: менеджерське – для керівників та менеджерів, професійне – навчання працівників новим професіям, інтеграційне навчання, та багато різних тренінгів та семінарів з різних тематик, спрямованих як на отримання нових навичок, так і на розвиток та закріплення знань, які все є у працівників.

4. Проведений аналіз розвитку персоналу на основі результатів щорічної оцінки персоналу показав, що на ПАТ «Запоріжсталь» за останні роки кількість персоналу, що неякісно виконує свої обов'язки, скорочується, а частка персоналу, що якісно виконує роботу, має високу компетенцію та кваліфікацію, робить великий внесок у розвиток та життя комбінату, зростає.

5. Визначені основні недоліки системи розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»:

- низька зацікавленість працівників в самому процесі навчання та особистого розвитку;

- більша частина навчання проводиться з відривом від виробництва, що не є вигідним підприємству – підприємство може зазнати збитків, Під час

пандемії підприємство більшу частину навчання перевело у дистанційний режим – від цього може знизитись якість навчання;

- на ПАТ «Запоріжсталь» відсутня система оцінки розвитку персоналу. Після навчання проводиться тестування, але підприємство не проводить розрахунки економічного ефекту навчання і оцінки якості навчання. Якість можна визначити тільки з загальної щорічної оцінки персоналу, але ця оцінка включає й інші фактори, що впливають на компетентність персоналу.

б. На кожну із визначених проблем був запропонований шлях її вирішення. Для першої проблеми відсутності мотивації – збільшення кількості мотиваційних заходів матеріального та нематеріального характеру, найбільш ефективним з яких є підвищення заробітної платні та інші матеріальні виплати.

Для вирішення другої проблеми – відсутності працівника на робочому місці під час навчання – був запропонований інший вид навчання, а саме ротація персоналу або дистанційне навчання.

Для вирішення третьої проблеми – відсутності оцінки розвитку персоналу – запропонований метод оцінки ефективності розвитку персоналу Кіркпатрика.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Подавалкина Л.В., Журавлева М.Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personala-na-predpriyatii/viewer>. (дата звернення 09.06.2020)
2. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. Государственный Университет Управления. Учебн.пособ. Москва 2005г. 632 с.
3. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: Уч.рн. Пособ. *Эксмо*. 2010. 160 с.
4. Шендель Т.В. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии. *Наука Краснодарья*. Том 9. №2. 2020. с. 255-276
5. Веснин В.Р. «Управление персоналом»: Навч. посіб. *Кронас*. 2009. 520 с.
6. Колпаков В.М. Управление развитием персонала учеб: Науч. пособ. Киев. *МАУП* 2006. 712 с.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом, навч. посіб. Київ: *Центр учбової літератури*. 2011р. 468 с.
8. Асесоров П.С., Нартушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha/viewer>. (дата звернення 23.06.2020)
9. Янченко Е.В., Иванова Ю.О. Профессиональное развитие работника: формирование методики оценки. URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2016/03/2016-03-17.pdf>. (дата звернення 05.06.2020)
10. Формы и методы развития персонала. URL: <https://30n.ru/5/3.html>. (дата звернення 23.06.2020)

11. Бардюжа Л.П. Бычковская Д.И. Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kvalifikatsii-personala-kak-instrument-razvitiya-organizatsii/viewer>. (Дата звернення 18.06.2020 р.)

12. Развитие персонала — залог процветания организации. URL: <https://www.hr-director.ru/razvitie-personala>. (дата звернення 24.06.2020)

13. Арутюнян А.С. Сущность развития персонала. <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-razvitiya-personala/viewer>. (дата звернення 1.07.2020)

14. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2017. № 11.

15. Phillips J.J. ROI, thesearch : *Training and Development*. 1996. 51с.

16. Будько Е.Я. Управление человеческими ресурсами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-2/viewer>. (дата звернення 02.07.2020)

17. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/>. (дата звернення 04.07.2020)

18. Офіційний сайт «Метінветходінг». URL: <https://metinvestholding.com/ua/about>. (дата звернення 04.07.2020)

19. Персонал підприємства ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/personal/>. (дата звернення: 10.07.2020)

20. Політика ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/politika-oao-zaporozhstal-v-oblasti-kachestva-jekologii-i-ohrany-truda/>. (дата звернення 11.07.2020)

21. Різна звітність емітента. Опис бізнесу ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text_2826/6767. (дата звернення 13.07.2020)

22. ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/zaporizhstal>. (дата звернення 20.07.2020)

23. Підприємство ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/predpriyatie/>. (дата звернення 29.07.2020)
- 24.Итоги производства в октябре 2020.URL:<https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-oktjabre-2020-g/>. (дата звернення 31.07.2020)
- 25.Итоги производства 2019 год. URL:<https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-dekabre-i-za-12-mesjacev-2019-g/>. (дата звернення 31.07.2020)
- 26.Наміри ПАТ «Запоріжсталь» зберегти обсяги виробництва.URL:<https://gmk.center/news/zaporozhstal-namerena-v-2020-godu-sohranit-obemy-proizvodstva/>. (дата звернення 01.08.2020)
27. ТОП-100 лучших компаний Украины.URL:<https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu>.(дата звернення 02.08.2020)
- 28.Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/personal/kadrova-politika/>. (дата звернення 03.08.202)
- 29.Інтерв'ю з питань щорічної оцінки персоналу. URL:<https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/aktualnoe-intervju/ezhegodnaja-osenka-personala/>. (дата звернення 04.08.2020)
- 30.Безперервне вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь». URL:http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/zaporizhstal-sovershenstvovanie.html. (дата звернення 06.08.2020)
- 31.. Инструкция по проведению оценки персонала ПАО «Запорожсталь» /за ред. ЛученкоА.И. Запорожье: ПАТ «Запорожсталь». 2019г. 70 с.
- 32.Адміністрація та профком. Новини ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://zporok-pmgu.com/novosti%20zaporozhstal.html>. (дата звернення 07.08.2020)
- 33.Отделнепрерывногосовершенствования. ПАО «Запорожсталь». URL:http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/zaporizhstal-sovershenstvovanie.html. (дата звернення 06.08.2020)

34. ПАО «Запорожсталь» подвел итоги работы системы подачи предложений. URL: <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/zaporizhstal-pidviv-pidsumki-roboti-sistemi-podachi-propozicij-v-2018-roci/>. (дата звернення 11.08.2020)

35. Шипанов М.С., Вабурова А.И. Система 5S как инструмент оценки деятельности предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-5s-kak-instrument-otsenki-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer>. (дата звернення 12.08.2020)

36. Проблемы внедрения системы 5с на промышленных предприятиях/редкол: У.С. Рыбакова. *Актуальные темы авиации и космонавтики*. 2011. Том 2. с. 116-118.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-vnedreniya-sistemy-5s-na-promyshlennom-predpriyatii/viewer>. (дата звернення 13.08.2020)

37. Положення про оцінку персоналу. URL: <https://hr-portal.ru/doki/polozhenie-ob-ocenke-personala-pri-ispolzovanii-ocenki-sotrudnikov-preimushchestvenno-v-formate>. (дата звернення 14.08.2020)

38. Гуркина С.М., Черникова О.П. Использование ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiy/viewer>. (дата звернення 14.08.2020)

39. Соціальна політика «Метінвестхолдінг». URL: https://mps.metinvestholding.com/ru/responsibility/social_policy. (Дата звернення 15.08.2020)

40. Войно-Данчишина О.Л. Система мотивации персонала, правовая регламентация. *Форум права*. 2011. №4. С. 92-96.

41. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. 2015 р. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/12453>. (дата звернення 17.08.2020)

42. Галимова И.И., Худайбергенов Т.Х. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.. Г. Казань: *ИУЕФ, Международный научный журнал «Инновационная наука» №9*. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-personala/viewer>. (дата звернення 9.08.2020)

43. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом в малому і середньому бізнесі. Богдан Н. Н. і др. Монографія. Владивосток: ВГУЭС, 2015. 240 с.

44. Особливості використання методів нематеріальної мотивації. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnoy-motivatsii-personala-v-organizatsii/viewer>. (дата звернення 10.08.2020)

45. Злягинцева А.С. Формування системи ротації персоналу в організації. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-rotatsii-personala-v-organizatsii/viewer>. (дата звернення 01.09.2020)

46. Скоблякова І. В., Князева Е. О. Проблеми ротації персоналу на підприємствах агропромислового комплексу. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2016-11b/1-skoblyakova.pdf>. (дата звернення 09.08.2020)

47. Превусляк Н.І. Ротація як інструмент ефективної адаптації персоналу. URL: <https://goo.su/3cP4>. (дата звернення 25.08.2020)

48. Папонова Н.Е. Ротація персоналу: поняття і основні правила. *Журнал «Кадры предприятия»*. URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002230>. (дата звернення 09.09.2020)

49. Сухорученко О.В. Теоретичні підходи до оцінки ефективності професійного розвитку персоналу організації. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-professionalnogo-razvitiya-personala-organizatsii/viewer>. (дата звернення 09.09.2020)

50. Гриб Е.В., Коломонец Е.Н. К вопросу об эффективности обучения персонала в организации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-effektivnosti-obucheniya-personala-v-organizatsii/viewer>. (дата звернення 09.09.2020)