

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА  
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-

3

Спеціальності 073 «Менеджмент»

---

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий

менеджмент

---

(назва освітньої програми)

А.Є. Белицький

---

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, к.п.н.

Венгер О.М.

---

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2021



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.21	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.21	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.21	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності	30.07.21	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат кадрової політики на промисловому підприємстві	15.08.21	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві	31.08.21	
4	Виявити діагностику проблем кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності	15.09.21	
5	Визначити фактори забезпечення результативності кадрової політики на промисловому підприємстві	30.09.21	
6	Дослідити напрями удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності	01.10.21	
7	Запропонувати інструменти удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві	30.10.21	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування кадрової політики на промисловому підприємстві	01.11.21	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності	30.11.21	

Студент

\_\_\_\_\_ А.Є. Белицький  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_ Т.С. Бушман  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Белицький А.Є. Удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 Менеджмент, науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. Розглянуто особливості формування кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Ключові слова: кадрова політика, кадри, персонал, промислове підприємство, система управління, технології, управління

## ABSTRACT

Belytsky A. Improving of Personnel Policy for Industrial Enterprise under Instability Conditions.

Qualification work for a master's degree in 073 Management, research supervisor TS Bushman. Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2021.

The theoretical and methodological principles of personnel policy at an industrial enterprise in conditions of instability are considered in the qualification work. Features of formation of personnel policy at the industrial enterprise in the conditions of instability are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings of personnel policy in the industrial enterprise in

conditions of instability.

Keywords: human resources policy, human resources, staff, industrial enterprise, management system, technologies, management

#### АННОТАЦИЯ

Белицкий А. Усовершенствование кадровой политики на промышленном предприятии в условиях нестабильности.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 073 Менеджмент, научный руководитель Т.С. Бушман. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические принципы кадровой политики на промышленном предприятии в условиях нестабильности. Рассмотрены особенности формирования кадровой политики на промышленном предприятии в условиях нестабильности. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков кадровой политики на промышленном предприятии в условиях нестабильности.

Ключевые слова: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРЫ, ПЕРСОНАЛ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, УПРАВЛЕНИЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	13
1.1. Теоретичні аспекти кадрової політики промислового підприємства	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрової політики промислового підприємства	19
1.3. Зарубіжний досвід проведення кадрової політики на промисловому підприємстві	28
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	45
2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства	45
2.2. Діагностика проблем кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»	54
2.2.3. SWOT-аналіз результативності кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»	61
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	82
3.1. Розробка ефективних методів кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»	82

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення кадрової політики на прикладі цеху з підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь»	87
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в умовах нестабільності	92
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	103
ДОДАТКИ	111

## ВСТУП

Ринкова політика висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідно запровадити чітко розроблену кадрову політику. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Нині українські промислові підприємства функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків та загроз, зокрема кадрових.

Актуальність теми полягає в тому, що форми й методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на промислових підприємствах, часто є неефективними й не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика промислового підприємства. Нині у виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення.

Розглядаючи ефективність діяльності промислових підприємств у конкурентному середовищі в цілому слід сказати, що одним із найважливіших завдань являється ефективне управління кадровою політикою підприємства, що пов'язана з досягненням стратегічної цілі розвитку промислового підприємства. Основною проблемою щодо оцінки і застосування засобів підвищення економічної ефективності підприємств полягає у здобутті найкращих фінансових результатів за умови найефективнішого використання всіх наявних ресурсів.

Актуальність теми дослідження полягає в науковому обґрунтуванні кадрової політики та шляхів її вдосконалення та управління, оскільки кадрова



політика відіграє важливу роль в розвитку цивілізованого суспільства, окремого промислового підприємства. Вона розрахована на тривалий період лінії розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів та дає змогу об'єднати й узгодити різні управлінські дії під час проведення економічної, технічної та соціальної політики в масштабах промислового підприємства. Змістом кадрової політики є робота з персоналом згідно з концепцією розвитку промислового підприємства. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики промислового підприємства.

Актуальність застосування інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів полягає в об'єктивній необхідності подальшого наукового обґрунтування та вдосконалення організаційно-економічного механізму формування та використання кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів. Недостатня розробленість і практичне значення виділених проблем обумовили основну мету і завдання дослідження.

Отже, для керівника важливою умовою стабільного розвитку промислового підприємства є формування кваліфікованої та відповідальної команди співробітників. Формування ціле спрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одним з основних чинників підприємницького успіху

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти формування та використання кадрового потенціалу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Бандура С.І., Богиня Д.П., Воронкова В.Г., Долішній М.І., Дороніна М.С., Дж. Кейнс, Кім М.М., Костаков В.Г., Лукінов І.І., Е. Мейо, Онікієнко В.В., Панкратов А.С., Селезнєв А.М., Сергєєва Г.П., А. Сміт, Струмилін С.Г., Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Чижова Л.С. та ін. Аналіз опублікованих праць, матеріалів наукових конференцій і дискусій, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми, показав, що вона є ще недостатньо дослідженою, як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.М. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Істотний вклад в розробку технології, принципів і методів управління персоналом внесли такі закордонні автори як І.Метцнер, Т.Пітерс, Р.С.Сміт, Р. Уотермен, А.Файоль, Й.Хентце, Р.Д.Еренберг та інші, також вітчизняні вчені: В.В.Адамчук, В.І.Бовикін, В.Р.Веснін, О.С.Виханський, Н.А.Волгін, В.А.Гага, Б.М.Генкін, М.В.Грачов, А.З.Дадашев, В.Г.Воронкова, Г.В.Дворецька, В.А.Дятлов, А.П.Єгоршин, Л.І.Жуков, Н.А.Іванов, А.Г.Касаєв, Є.В.Катульській, В.П.Кокорев, Ю.Г. Одегов, П.М.Першукевич, І.П.Поварич, В.А.Поляков, Є.Ф.Прокушев, К.С.Ремізов, А.І.Рофе, Г.Е.Слезингер, В.В.Травін, Г.В. Щокін, та інші.

Погляди на критерії і методи оцінки персоналу викладені в роботах Т.Ю.Базарова, І.В.Бізюкової, З.В. Брагіной, Г.Десслера, В.П.Дудяшової, Дж.Іванцевіча, А.Я.Кібанова, А.А.Лобанова, Н.В.Мамон, Є.В.Маслова, І.Л.Меньшикова, Є.Чижової, С.В.Шекшні та інших.

Дане питання досліджували такі вчені, як Чумаченко М.Г. І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов та інші. Досліджуючи питання кадрової політики науковці визначають теоретико-методичні засади щодо її формування, рекомендації щодо покращення. При визначенні типів та етапів розробки кадрової політики промислового підприємства, вчені приділяють значну увагу щодо умов розробки кадрової політики, кадрові цілі в системі загальної стратегії розвитку підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є напрямки розробки та удосконалення кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах нестабільності.

Для досягнення зазначеної мети в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто методологічні підходи до кадрової політики на промисловому підприємстві;
- визначено понятійно-категоріальний апарат кадрової політики на підприємстві;
- проаналізовано методи кадрової політики на промислових підприємствах;
- проведено аналіз управлінсько-організаційної структури підприємства;
- проведено діагностику кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначено сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь» шляхом проведення SWOT- аналізу стратегії;
- запропоновано напрями удосконалення кадрової політики на ПАТ «Запоріжсталь»;
- запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики промислових підприємств України.

Методологія дослідження: використання методів порівняльного, розрахунково-аналітичного, статистичного, методів оцінки персоналу, методу прямого рахунку, коефіцієнтного, монографічного, абстрактно-логічного, економіко-статистичного, графічного.

Теоретичною базою дослідження є осмислення об'єктивних процесів становлення та розвитку системи оцінки результатів праці персоналу промислових підприємств у країнах з перехідною та ринковою економікою. Головні висновки сформульовані на основі методів системного аналізу. При оцінці ефективності функціонування системи управління персоналом, трудовим потенціалом промислового підприємства використані методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод економіко-статистичних розрахунків.

При розробці пропозицій щодо вдосконалення процесу управління та результативності праці персоналу вітчизняних промислових підприємств використані економіко-математичні методи.

Сфера практичного застосування полягає в можливості широкого використання розробленої методики кадрового аудиту в практиці різних організацій, особливо на підприємствах металургійної галузі, що підтверджене результатами кваліфікаційної роботи.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Ажажа М. А., Белицький А. Основи формування кадрової політики на промисловому підприємстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 68-69.

2. Ажажа М. А., Белицький А. Теоретичні аспекти кадрової політики на промисловому підприємстві. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 87-88. URL: [https://www.znu.edu.ua//ii\\_znu/nauka/conf/\\_31\\_10\\_-aktual\\_\\_n\\_\\_pitannya\\_stalogo\\_naukovo-tekh\\_n\\_chnogo\\_ta\\_sots\\_\\_al\\_\\_no-ekonom\\_\\_chnogo\\_rozvitku\\_reg\\_on\\_\\_v\\_ukra\\_\\_ni.pdf](https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual__n__pitannya_stalogo_naukovo-tekh_n_chnogo_ta_sots__al__no-ekonom__chnogo_rozvitku_reg_on__v_ukra__ni.pdf).

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 1.1. Теоретичні аспекти кадрової політики промислового підприємства

Ринкова економіка висуває цілу низку принципів завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

На рівні промислового підприємства природа та роль кадрової політики полягають у такому:

– кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики промислового підприємства;

– кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку промислового підприємства, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

– механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об’єкта кадрової

політики;

- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики промислового підприємства;

- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- неузгодження кадровою політикою економічних інтересів промислового підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти [2].

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішньо фірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи промислового підприємства.

Цільове завдання кадрової політики промислового підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;

- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з промислового підприємства;

- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;

- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики промислового підприємства для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займається цим питанням впритул.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності промислового підприємства задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб підприємства в персоналі.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності промислового підприємства загалом.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів.

Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами промислового підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних промислових підприємств недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці [1].

Кадрова політика – це набір основних принципів, які використовуються кадровою службою промислового підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей промислового підприємства та його працівників.

Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості промислового підприємства, реагувати на вимоги ринку найближчим майбутнім [2].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та

спеціальної кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики промислового підприємства.

До засад формування кадрової політики на промисловому підприємстві належать:

- підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку промислового підприємства;

- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку промислового підприємства та наявністю трудових ресурсів;

- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;

- особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління; забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; вжиття практичних заходів з безперервного покращенню діяльності органів управління;

- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);



– поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку промислового підприємства та принципами сучасної кадрової політики;

– оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

– принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [2].

Кадрова політика промислового підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику промислового підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику промислового підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу промислового підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу,

соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

Отже, кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації. Цілями кадрової політики промислового підприємства є своєчасне забезпечення промислового підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика промислового підприємства засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику промислового підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику промислового підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики трудового колективу.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат кадрової політики промислового підприємства

Кадрова політика є одним з основних видів діяльності держави, який охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і

раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів. Це одна з основних сфер національної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Він спрямований на вирішення промислових, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Метою кадрової політики промислового підприємства є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу промислового підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників промислового підприємства.

Кадрова політика, яка визначена певними принципами, філософією реалізується шляхом управління людськими ресурсами підприємства, є одним з найважливіших компонентів стратегії промислового підприємства. Вона зазвичай визначає пріоритети промислового підприємства в управлінні персоналом. Цілі кадрової політики, реалізуються за допомогою стратегії персоналу конкретної стратегії промислового підприємства.

Система кадрового менеджменту представляє собою цілий комплекс цілей, задач, напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Підсистема загального та лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними підрозділами та виробничими підрозділами такими як цеха, бюро, відділами тощо.

Таблиця 1.1 – Аналіз дефініцій «кадровий менеджмент»

Джерело	Визначення
М.О. Меньшикова	Кадровий менеджмент є сукупністю механізмів, принципів, форм і методів взаємоспівпраці щодо формування, розвитку та функціонування працівників підприємства, що реалізуються як ряд взаємозв'язаних напрямків та видів роботи.
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова	Кадровий менеджмент є соціально-економічною системою на підприємстві, що має основні комплексні завдання та функції, як планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, забезпечення оптимальної умови праці, створення організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О.В. Крушельницька	Кадровий менеджмент є цілеспрямованою діяльністю керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегії кадрової політики і методів управління персоналом. Є системним, планомірно організованим впливом через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, що спрямовані на формування умови достатнього розвитку й використання потенціалу персоналу на рівні організації.
Ф.І. Хміль	Кадровий менеджмент є скоординованою системою заходів з процесу створення та ефективного використання сукупного потенціалу персоналу у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	Кадровий менеджмент є сукупністю логічно пов'язаних дій, що спрямовані на оптимізацію персоналу підприємства в аспекті їх функціонування, якісних і кількісних характеристик, маючи на меті раціональне досягнення поставленої перед підприємством мети

Вибір кадрової стратегії включає особливий вибір способів вирішення задач промислового підприємства та досягнення мети, встановленої загальною політикою промислового підприємства. Розробка кадрової стратегії полягає в тому, щоб визначити довгостроковий напрямок розвитку конкретної системи управління персоналом, спрямованої на досягнення цілей, визначених кадровою політикою промислового підприємства.

Вивчення внутрішнього середовища промислового підприємства, при розробці довгострокової стратегії особова приділяється велику аналізу аспекту підприємства, виробництва, фінансів та інших корпоративних аспектів. Аналізуються всі чинники руху персоналу - від найму, навчання,

оцінка результатів роботи та мотивація. Ефективна політика управління персоналом безпосередньо призводить до реалізації стратегії промислового підприємства та головним при цьому є підбір персоналу. При реалізації цілей кадрової політики підприємство впроваджує спеціальні кадрові стратегії: створення корпоративного персоналу, ефективність роботи персоналу, оптимізація потенційного персоналу.

Управління персоналу неможливе без використання необхідних для цього інструментів, що забезпечують ефективність трудової діяльності відповідно до вимог виробництва: взаємопов'язаних соціально-економічних, організаційних, соціологічних, психологічних і ергономічних методів.

Розв'язання цієї проблеми має сприяти продумана кадрова політика, що є складовою частиною всієї управлінської діяльності промислового підприємства. Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високопродуктивну робочу силу.

Відомо, що в становленні системи стратегічного менеджменту можна виділити чотири основні фази:

- хаотичне реагування на постійні зміни у зовнішньому середовищі;
- стратегічне планування у вузькому сенсі: передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності промислового підприємства і розробка заздалегідь стратегій відповідних дій;
- управління стратегічними можливостями: виявлення внутрішнього потенціалу промислового підприємства для адаптації у швидко мінливому середовищі;
- управління стратегічними завданнями в реальному масштабі часу: розробка та реалізація постійно коригуюча програма.

В умовах ринкової економіки одним з вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності промислового підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю ж політики є робота з персоналом, відповідна концепції розвитку промислового підприємства.

Кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики промислового підприємства.

Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого промислового підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Так, в політиці в ідеальному випадку реалізовується наступна послідовність етапів роботи:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика: планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика: створення та підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика: формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу: забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності: аналіз відповідності кадрової політики і стратегії промислового підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Розрізняють такі види кадрових стратегій [4]:

- Пасивна - в керівництві промислового підприємства немає чіткої

політики щодо персоналу, робота персоналу не залежить від функцій, характеристик відсутнє планування персоналу, засоби оцінки персоналу.

- Активна - правління - це не просто прогноз, але і джерело впливу на ситуації, кадрова служба може зробити програми управління, яка буде здійснювати моніторинг на постійній основі, управляти реалізацією програм в налаштуваннях зовнішнього і внутрішнього середовища.

- Раціональна - керівництво може здійснити ефективний прогноз щодо розвитку ситуації та її та може вплинути на неї. Кадрова політика промислового підприємства є не тільки інструментарієм діагностики персоналу, але також спосіб прогнозування кадрових умови в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

- Превентивна - керівництво промислового підприємства може прогнозувати розвиток ситуації та здатне вживати ряд ефективних превентивних заходів.

- Реактивна - Основний контроль здійснюється з появою негативних процесів, пов'язаних з персоналом, проводиться моніторинг кадрів і мотивація.

- Авантюристична - керівництво немає ефективного прогнозу розвитку ситуація, але бажає здійснювати вплив на неї. Кадрова служба в цьому випадку також це не може прогнозувати ситуацію і діагностику персоналу. Робота з персоналом ґрунтується на основі емоційних ідей для роботи персоналу.

Всі вищезазначені стратегії є взаємозалежними і можуть значною мірою здійснювати вплив на ефективність діяльності промислового підприємства на ринку в цілому, виходячи з цього стратегія, яку обере підприємство може стати одною з головних умов функціонування промислового підприємства.

Розрізняють два види кадрової політики [5]:

відкрита:

- набір персоналу характеризується високою конкуренцією на ринку

праці;

- впроваджуються нові підходи, які запропоновані новачками;
- проводиться часте навчання, в зовнішніх центрах, яке сприяє запозиченню нового ефективного досвіду;
- можливість зростання є частковою ускладненою внаслідок постійної появи нових працівників;
- високий стимул праці (матеріальний).
- інноваційний вплив нових працівників.

закрита:

- дефіцит працівників;
- ефективна адаптація внаслідок високої єдності працівників, перевага надається традиційним підходам;
- проводиться часте навчання, в внутрішніх центрах, внаслідок чого у працівників формуються погляди в одному напрямку, адаптованої до специфіки роботи даного промислового підприємства;
- інноваційна поведінка є наслідком єдності працівника з підприємством;
- переважно нематеріальна мотивація (задоволення потреб у безпеці, захисті, соціальному визнанні). При формуванні кадрової політики необхідно узгодити такі аспекти [5]:
- політика розвитку персоналу - надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;
- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;
- фінансова політика - встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- організаційна політика - узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;
- інформаційна політика - створення і підтримка руху інформаційної



системи персоналу. Процес формування кадрової політики промислового підприємства, яка включає в себе реалізацію трьох етапів:

1. Нормативний етап. Мета полягає в тому, щоб координувати принципи і завдання персоналу з принципами та цілями промислового підприємства з усіма стратегіями і стандартами розвитку.

2. Етап програмування. Мета - розробка програм, напрямків вдосконалення цілей кадрової політики відповідно до поточних і можливих ситуацій.

3. Етап моніторингу персоналу. Мета полягає в тому, щоб розробити процедури для діагностики та оцінки кадрових умов.

Є багато проблем щодо реалізації кадрової політики персоналу. Пропонуються наступні напрямки їх вирішення, ефективні методи розвитку:

- цілі і завдання персоналу стратегії розвитку, що включають формування і підтримку кількісного і якісного складу, який найкраще буде відповідати виробничим потребам, вирішенню проблем і сприятиме забезпеченню реалізації конкурентних бізнес-стратегій;

- організація роботи та забезпечення ефективного використання персоналу, який включає в себе створення сучасних проектів, підвищення рівня життя, збереження положень правил оцінки персоналу та управління ефективною моделлю організації праці;

- стимулювання працівників, що включає матеріальні і нематеріальні виплати і найважливіші стратегічні напрямки роботи щодо мотивації персоналу;

- людського фактору підприємства, що забезпечує підвищену корпоративну конкурентоспроможність промислового підприємства на ринку;

- стратегічний підхід до управління персоналом промислового підприємства як умова раціонального та ефективного утримання і використання персоналу, що забезпечує професійне зростання, який може бути тільки комбінацією оперативного і стратегічного управління;

- соціально-трудові відносини між працівниками і роботодавцями щодо умов зайнятості, функціонування і потенційного розвитку та соціального захисту, що охоплюють такі області, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціальні послуги, навчання і сприяють в необхідності для поліпшення якості життя і збільшення трудової мотивації.

Кадрова політика повинна зводитися не тільки до принципів, і правил набору персоналу, але і створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому основним завданням керівника промислового підприємства є розробка ефективної кадрової політики підприємства, яка передбачає наймання кваліфікованого персоналу і забезпечує в повсякденному кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

Алгоритм розробки кадрової політики повинен мати наступний вид:

1. Вибір типу кадрової стратегії, який найбільш повно відповідає загальному стану промислового підприємства, відповідають загальним розумінням цілей і завдань підприємства.

2. Вибір загальної місії і приватних цілей промислового підприємства.

3. Аналіз зовнішнього середовища промислового підприємства. Слід зазначити, що на кадрову політику в цілому, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливають такі фактори зовнішнього середовища: нормативні обмеження, ситуація на ринку праці, політична обстановка, стан економіки.

4. Аналіз внутрішнього середовища промислового підприємства, його сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз, SNW-аналіз) Серед найбільш значущих чинників слід виділити: цілі промислового підприємства, стиль управління, структура управління умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

5. Альтернативний вибір стратегії.

6. Інтеграція отриманих результатів.
7. Вибір типу кадрової стратегії, яка буде здійснюватися на підприємстві.
8. Виявлення напрямків типових підгалузей кадрової політики (управління складом персоналу, навчання персоналу, розвиток працівників, профорієнтація і перепідготовка, система мотивації, оцінка персоналу, організаційний розвиток, корпоративна культура)
9. Аналіз ресурсів промислового підприємства, необхідних для реалізації кадрової політики: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, інтелектуальних, людських.
10. Виявлення найбільш пріоритетних напрямів кадрової політики персоналом.
11. Розробка безпосередньо напрямків кадрових заходів.
12. Критична групова оцінка наявності ресурсів для реалізації кожного кадрового заходу.
13. Визначення необхідних тимчасових, людських і фінансових витрат для реалізації кожного напрямку кадрової політики.
14. Розробка критеріїв оцінки виконання запланованих кадрових заходів.
15. Побудова підсумкової таблиці «План реалізації підгалузей кадрової політики».
16. Затвердження напрямів кадрової політики промислового підприємства.
17. Впровадження кадрової політики.
18. Контроль і аналіз реалізації розроблених заходів.
19. Оперативна коригування кадрових заходів.

Всі перераховані області роботи з персоналом реалізуються на трьох рівнях її: організація; підрозділ; співробітник. На рівні організації приймаються найважливіші рішення, що визначають кадрову політику. Лінійні керівники, які безпосередньо працюють з підлеглими, реалізують

кадрову політику промислового підприємства на рівні підрозділів. Кожен співробітник є не тільки об'єктом, а й суб'єктом кадрової політики.

Отже, підсумувавши вище сказане, можна сказати, що кадрова політика повинна збільшити спроможність промислового підприємства, швидко та ефективно реагувати технології та вимоги ринку, які змінюються в майбутньому. Завдяки ефективній кадровій політиці цей процес є успішним. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективної діяльності промислового підприємства в цілому. Кадровий потенціал промислового підприємства є одним із основних факторів, оскільки кадрова політика підприємства має формуватися з урахуванням головних стратегічних напрямлень розвитку промислового підприємства.

### 1.3. Зарубіжний досвід проведення кадрової політики на промисловому підприємстві

Подолання кризового стану, в якому перебуває на сьогодні економіка України, можливе тільки на основі впровадження радикальної інноваційної діяльності, і, перш за все, розвитку науки як основної ланки інноваційного розвитку.

Ефективність впровадження інновацій прямо залежить від ефективності управління персоналом підприємства. А останнє забезпечується виконанням таких складових кадрової політики:

1. Планування потреби в працівниках.
2. Набір та відбір персоналу.
3. Розташування та оцінювання кадрів.
4. Забезпечення раціонального використання персоналу (навчання, адаптація та розвиток працівників).
5. Застосування моральних і матеріальних стимулів (адекватна

заробітна плата, доплати, надбавки та премії).

На підставі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити два основних та повністю протилежних стилі розуміння суті та організації управлінської діяльності: японський та західний (американський).

Американський менеджмент більше орієнтований на забезпечення досягнення високих результатів діяльності підприємства, а японський - на ефективне функціонування підприємства шляхом вдосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників.

Аналіз праць [1; 3-6; 8; 10; 11] дає змогу констатувати, що управління персоналом у США та європейських країнах сформувалось на основі японських методів, згідно з якими працівники вважаються вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та головною продуктивною силою суспільства. Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, на думку фахівців, повинні стати:

1. Використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації.
2. Спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій.
3. Узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитамі працівників.
4. Забезпечення сприйняття та застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу.
5. Ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання.
6. Створення індивідуальної єдиної культури організації.

Спочатку розглянемо особливості кадрової політики підприємств Японії [8,4].

Кадрові служби японських компаній, як правило, починають роботу зі студентами - майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Фірма наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит на фірмі, який побудовано так, щоб була змога оцінити і професійну підготовку, і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом фірми.

Адаптація персоналу на підприємствах Японії забезпечується в таких формах: лекційні та семінарські заняття безпосередньо на фірмі; виїзні заняття на спеціальній навчальній базі з запрошенням спеціалістів та експертів; виїзний груповий тренінг. Остання форма застосовується найчастіше і вважається найефективнішою. Група нових співробітників разом зі співробітниками кадрової служби протягом кількох тижнів перебувають у замиській зоні (як правило, в горах), де знайомляться із процедурами, традиціями і ритуалами, які прийняті в фірмі; для цієї групи читають лекції, проводять практичні заняття, а також організують спільне дозвілля зі спортивними заходами. Таким чином, молоді спеціалісти швидко та органічно «вживаються» в організм фірми, пронизаються духом колективізму, пізнають правила і прийоми колективної взаємодії в процесі роботи.

Після прийняття на посаду для нового працівника проводять спеціальний навчальний і виховний курс, призначення якого - швидко та раціонально адаптувати майбутнього працівника до стилю та методів роботи у фірмі. За кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, який допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці, попереджує можливі конфлікти. Таке «кураторство» триває аж поки молодому працівникові виповниться 35 років.

Система поступового просування і ротації кадрів формує висококваліфікованих працівників широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності фірми. Цьому ж сприяє і відсутність

жорсткої регламентації посадових обов'язків - для кожного працівника встановлюється лише «ядро» його функцій і надається свобода у виборі форм і методів їх виконання при чіткій постановці кінцевої мети.

Великого значення надають творчій ініціативі працюючих, а також поширенню виробничої інформації серед працівників усіх підрозділів підприємства.

На японських підприємствах керівництво намагається дотримуватися системи довічного найму. Її суть полягає у тому, що, будучи прийнятим одного дня на роботу, новий працівник залишається тут до офіційного виходу на пенсію у 55 років. Він не може бути звільнений за жодних обставин, за винятком скоєння тяжкого кримінального злочину або банкрутства підприємства. Ця система охоплює приблизно 25-30% японських працівників, зайнятих у великих компаніях.

Оплата праці складається з базової ставки та премій, додаткових пільг і виплат. Основну частину базової ставки складає мінімальна заробітна плата (60%), яка встановлюється в префектурах на основі мінімального споживчого бюджету і диференціюється залежно від віку працівників, їх сімейного стану та інших соціальних чинників. Друга частина базової ставки визначається залежно від трудового стажу працівників у фірмі та їх здібностей, які оцінюються за бальною системою при присвоєнні їм чергового розряду, рангу, групи кваліфікації.

Двічі на рік - у липні та грудні - за підсумками роботи фірми відповідно до її доходу і в результаті переговорів адміністрації з профспілковим органом, а також при орієнтуванні на рівень інших підприємств працівникам виплачується премія.

Досить різноманітним є набір додаткових пільг і виплат для працюючих: одноразова винагорода тим, хто пропрацював понад 8 років, виплати на лікування, страхування життя, навчання, можливість купівлі на вигідних умовах різних товарів. Тим, хто пропрацював у фірмі до 60-річного віку, виплачується винагорода у розмірі заробітку за 4,5 року.

У японських компаніях є два відділи кадрів, які за своїми функціями і структурою не мають точних аналогів у західних організаціях. Один із них - відділ загальних питань. Його функції - розгляд юридичних питань, внутрішніх взаємин, взаємодія з акціонерами, державними установами, торговельними асоціаціями, ведення документації. Другий - відділ кадрів, який відокремлюється від першого відділу, коли фірма досягає певного розміру і функціонує як центральний підрозділ з усіх кадрових питань, має свою корпоративну філософію та організацію праці. Її суть зводиться до наступного: підприємство сприймається як об'єднання людей, які в ньому працюють. Свій соціальний статус, фізичний і духовний розвиток багато в чому працівники пов'язують з компанією, яка бере на себе турботу про людей, зокрема та у сферах, не пов'язаних зі службою. Жоден член фірми при звільненні з фірми не має бути залишений без піклування про його майбутнє навіть у важкі часи.

Проте, як зазначається у праці [8], в останні роки на японських підприємствах постала проблема збільшення затрат на утримання персоналу. Причина - старіння зайнятого населення. Заходи з удосконалення кадрової політики торкаються основ традиційного японського управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Тенденції японської кадрової політики

Тенденції в японському кадровому аудиті		
Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Опір на кількісні аспекти	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Коллективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність
Контроль	Перевірка знань та навичок	Розроблення посадових інструкцій. Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

Таким чином, у результаті дослідження ми визначили найприйнятніші принципи японського управління персоналом для вітчизняних підприємств:



1. Пошук та підготовка потрібних для організації працівників на основі співпраці з вузами. При реалізації даного принципу можуть виникнути проблеми, адже соціальне становище японських працівників при виході на пенсію не погіршується, чого не можна сказати про українців. Це пояснює той факт, чому працівники вітчизняних підприємств прагнуть якомога довше не залишати своїх робочих місць. Тому виникає проблема із вивільненням робочих місць для молодих спеціалістів. І очевидно, що для вирішення даної проблеми повинно втрутитися держава.

2. Адаптація нових працівників ще до прийняття їх на роботу - ознайомлення з історією виникнення підприємства, напрямками його діяльності, введення працівника в колектив. А вже потім - введення на посаду, стажування та навчання на робочому місці. Впровадження такої адаптації допоможе зменшити психологічне і фізичне напруження нового працівника, уникнути стресових ситуацій, сприятиме усвідомленості себе як частини фірми, колективу. При цьому прикріплення старшого наставника, на нашу думку, в умовах української ментальності та психології було б невдалим. Спостерігається, що працівники старшого віку часто вбачають у молодих колегах конкурентів і неохоче діляться з ними знаннями і досвідом.

3. Забезпечення просування кар'єри, гнучкої, привабливої і багатофункціональної роботи, заохочення самоосвіти сприятиме задоволенню працею, набуттю і використанню своїх знань та вмінь на користь фірми, допоможе швидшому впровадженню новацій.

4. Впровадження комплексної системи оплати праці пом'якшить атмосферу змагальності, допоможе уникнути «зрівнялівки».

Пріоритетом вітчизняного менеджменту повинні стати відносини між системою управління (керівництвом, методами і засобами) і працівниками: потрібно створювати атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника у колективі відповідно до вимог компанії.

На відміну від японської техніки управління, американський менеджмент [11, 5] побудований на вдосконаленні стимулювання та

організації праці. Все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Перевага надається організації праці - у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Такий підхід є організаційною основою мотивування працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень, і охоплює, крім заробітної плати, різні доплати і премії, доходи від участі в прибутках, акціонерному капіталі компанії, а також сприяє взаємозв'язку доходів працівників і тих цінностей, які вони створюють. Особливу увагу американські корпорації приділяють успіху кожного працівника, наданню йому можливості з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Лідерство в американському менеджменті відображається в особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва, спрямованого на створення «управлінської автономії» і «природній дифузії» окремих структурних одиниць. Завдання лідера полягає у генерації ідей, організування їх упровадження. Успіх керівника оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності.

Велику увагу на фірмах США приділяють культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує та оберігає особливий «дух» компанії, загальну атмосферу, які зумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці.

Добір кадрів розпочинається після того, як пропозиції щодо нової посади затверджує вище керівництво. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, в якому оголошено вакансію, добирати кандидатури працівників.

Під час прийняття на роботу потенційні кандидати проходять тестування для визначення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма

розробляє свої критерії добору і порядок найму працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, яка полягає в ознайомленні працівника з його обов'язками відповідно до інструкцій, обмежених вузькою спеціалізацією. Тобто ознайомлення з діяльністю фірми в цілому і її організаційною культурою, на відміну від японських підприємств, не відбувається.

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом американських фірм є атестація працівників, мета якої - порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненням програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежить становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою тощо.

Роботу кожного працівника оцінюють раз або двічі на рік. Результати оцінювання обговорюють працівник і його керівник, та підписують обидві сторони.

Також важливим засобом управління персоналом є оплата праці. Характеристику системи оплати праці у США можна звести до таких основних пунктів:

1. Погодинна оплата у зв'язку з високим рівнем механізації праці.
2. Визначаючи середній рівень заробітної плати, стежать, щоб вона була не нижчою, ніж у інших фірмах регіону.
3. Абсолютний розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання у цій місцевості.
4. Щорічне підвищення заробітної плати зазвичай для всіх працівників, результати роботи яких оцінено позитивно.
5. Розмір заробітної плати інженерно-технічних працівників та керівництва не оприлюднюється, його встановлюють на підставі індивідуальної домовленості між адміністрацією і працівником.
6. Мотивація персоналу здійснюється через матеріальне стимулювання

та просування шаблями ієрархії, яке безпосередньо пов'язане із підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У США існує також і гнучка система оплати праці, заснована на участі працівників у прибутках компанії чи в розподілі доходів. При цій системі преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності робітника.

Преміальні виплати отримує кожен працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності конкретного підрозділу, в якому він працює.

Практично кожна фірма у США має власну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щороку, а тому процес навчання відбувається безперервно.

Досвід США, Японії та Франції у сфері активізації праці [2] на основі інноваційної складової показує, що саме інноваційна діяльність фірм та корпорацій становить близько 74% усієї діяльності, що дає змогу забезпечувати 85% прибутку.

Тому мотивація інноваційної активності працівників у США здійснюється завдяки наступним видам винагород та характер їх заохочень:[2]

1. Нагорода за видатне нововведення (премія до 50 тис. дол. США) призначається щорічно за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності підприємства.

2. Нагорода за творчу ідею (премія 15 тис. дол. США), що призначається щорічно.

3. Нагорода за кращий патент (свідоцтво або почесний знак за важливий патент).

4. Нагорода за командне досягнення (свідоцтво або почесний знак за значні командні успіхи у нововведеннях).

5. Висунення на дошку пошани за досягнення протягом останніх років (портрет із перерахуванням досягнень, розміщується в окремому залі або вестибюлі).

У Великобританії та Франції є характерним створення відповідних преміальних фондів за розробку, освоєння та випуск новітніх продуктів, розмір яких безпосередньо постійно пов'язаний з приростом обсягів продажу нових продуктів та питомою вагою у загальному обсязі національного виробництва.

Важливо зазначити, що при існуванні в Західній Європі системи стимулювання та стратегічного розвитку та активності персоналу проявляються тенденції до відокремлення та індивідуалізації різних передових доходів працівників підприємства на підставі отриманих результатів із оцінювання результатів праці, які забезпечуються відповідною диференціацією тарифних ставок і додаткових стимулюючих механізмів у вигляді премії, надбавок, доплат, які дають змогу гідно оцінити внесок у розвиток інноваційного винаходу.

Існуючі заохочення творчості на зарубіжних підприємствах не обмежуються економічними інструментами (оплата праці). Вони стають більш різноманітними, тобто проявляються у запровадженні програм освітньо-професійного розвитку персоналу, додатковому залученні нових працівників до управління виробництвом на основі створення фахових «гуртків якості», автономних бригад, спільних утворень за участю менеджерів та працівників, трансформації існуючого трудового процесу на основі постійного збагачення змісту наукової праці, застосування нетрадиційної форми організації робочого часу (гнучкі графіки роботи, графіки неповного робочого часу, а також додаткового робочого часу, якщо це буде потрібно в інтересах підприємства).

На підставі вищевказаного можемо зробити висновок, що функції кадрових служб підприємств США полягають у забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, вивільнення), сприянні розвитку працівників (профорієнтація і перепідготовка, атестація, планування кар'єри, ротація), удосконаленні організації, мотивування праці, дотриманні техніки безпеки, здійсненні

соціальних виплат.

На думку фахівців [2], українські підприємства могли б застосувати американський досвід у:

1. Забезпеченні цілеспрямованої роботи з керівними кадрами та резервом на просування, основою якої повинні стати планування ділової кар'єри, раціональна ротація керівників та спеціалістів, навчання на спецкурсах і стажування на відповідній посаді.

2. Підвищенні трудової та соціальної активності працівників через використання та удосконалення організаційно-економічних та морально-психологічних стимулів.

3. Встановлення таких посадових окладів, які забезпечать покриття витрат на задоволення основних потреб працівника.

4. Вихованні у працівників духу колективізму, створення єдиної організаційної культури, особливого мікроклімату фірми, які б сприяли виникненню почуття належності до одного колективу, нерозривності з підприємством, а також зменшенню опору змінам та нововведенням.

Порівнюючи західний і японський стилі кадрової політики, можемо відзначити такі відмінності (табл. 1.3).

У сучасній літературі [1; 3; 8; 10; 11] європейські традиції представлені принципами управління підприємств таких країн, як Німеччина, Фінляндія, Франція та Великобританія.

Особливістю європейського менеджменту є спільна робота команди на чолі з лідером, який може працювати в певних структурних межах організації та уміє активізувати творчий потенціал співробітників.

Останнє, яскраво демонструє фінський досвід управління [1], основою якого є управління за результатами. Головна ідея цього виду управління полягає в тому, що кожному працівнику пояснюють зміст його праці, створюють умови для розвитку фізичних і розумових здібностей з метою досягнення результатів і покращення якості життя.

Таблиця 1.3 - Відмінності західного і японського стилів виконання кадрової політики

Елементи кадрової політики	Західний стиль	Японський стиль
1	2	3
Планування персоналу	Визначення вакансій і набір персоналу	Планування не здійснюють, кадрову політику формують після набору персоналу
Набір і відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Довічний або довготерміновий найм працівників на основі гарантій
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів з вузами. Залежно від досвіду.
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю
Адаптація	Адаптація і введення в посаду на робочому місці. Ознайомлення працівника з посадовими інструкціями	Виїзні групові тренінги, адаптація поза межами робочого місця. Ознайомлення нового працівника з корпоративною політикою компанії
Оплата праці	Бригадна форма праці, але яскраво виражена індивідуалізм	Яскраво виражений колективізм
	Оплата праці відповідно до особистих результатів	Комплексна система оплати праці
	Погодинна оплата праці залежно від кваліфікації	Збільшення заробітної плати з кожним роком залежно від стажу, віку, кваліфікації
Мотивація	Основою мотивації є конкуренція між працівниками	Основою мотивації є виховання лояльного ставлення працівника до фірми
Перекваліфікація та навчання	Орієнтація на пошук спеціаліста з досвідом роботи, певними навиками і знаннями	Внутрішнє навчання та універсальність персоналу, довічний найм
	Підвищення кваліфікації окремо, за фаховими програмами	Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
Атестація	Атестація проводиться раз або двічі на рік, від цього залежить просування по службі	Атестація проводиться раз на 3-5 років, від цього залежить просування по службі
	Кількісний вираз і чіткі критерії оцінювання персоналу	Узагальнення критеріїв і цілей
Ротація кадрів	Просування по службі лише по вертикалі	Широкопрофільне просування в усіх напрямках

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Стосунки в колективі	Формальні контакти між персоналом і менеджером	Неформальні контакти між персоналом і менеджером
	Зосередження уваги на результатах роботи	Зосередження уваги на особі працівника
	Закритість інформації для працівників	Відкритість інформації для членів компанії
	Ставлення до праці як до засобу	Ставлення до праці як до мети
	Рівність усіх працівників завдяки «духу компанії»	Визнання «права статусу» керівників
	Швидке і радикальне впровадження змін	Поступове впровадження змін через адаптацію і вдосконалення існуючих процесів
	Завдання лідера полягає у генерації ідей, організування їх впровадження	Завдання керівника - сприяти взаємодії працівників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу,

Зміст робочого процесу, його послідовність, місце та час виконання зумовлюються тільки результатами, у визначенні яких беруть участь працівники спільно з керівництвом.

Головне - це процес праці, а результативна ціль повинна бути конкретною, досягнутою, вимірюваною. Після визначення результатів переходять до визначення засобів, за допомогою яких вони будуть досягнуті.

В умовах управління за результатами, ініціативний і творчий персонал - найцінніший ресурс. Вихідним пунктом такого управління є переконання, що кожна людина схильна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації вона працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співробітництва, повинен приділяти увагу результатам, довіряти працівнику, делегувати обов'язки, давати можливість працівникам досягати успіху. Тобто, повинен спонукати їх до розвитку, бути «тренером». Контроль здійснюється з метою констатації та оцінювання результатів, рівня виконання передбачених планом заходів.

Розвиток працівників здійснюється за допомогою робочих семінарів, що проводяться у кожному колективі на всіх рівнях організації за участі



зовнішнього консультанта. Також передбачається підготовка консультантів в середині організації на спеціальних семінарах.

В основі європейського менеджменту [11] лежать такі цінності як:

1. Потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються.

2. Потреба менеджерів у розробленні специфічних прагматичних стратегій, адекватних певним ситуаціям, а не використання на практиці універсальних теорій.

3. Потреба в емоційній причетності при виконанні роботи за власною ініціативою.

4. Необхідність використання управлінського і технічного досвіду з метою оцінювання результатів діяльності.

5. Потреба в прийнятті плюралістичної точки зору на підприємство.

6. Необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання.

7. Забезпечення процесу саморозвитку.

Європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва і управління не тільки на кадрові служби, а та на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів.

Багато уваги європейські керівники приділяють вдосконаленню організаційних структур управління. Їх формують з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії, забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії, забезпечити максимальну горизонтальну інтеграцію і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та уможливити ефективне керівництво організацією загалом, координацію всіх її функцій і діяльності.

Кадрові служби європейських фірм, як правило, вирішують наступні завдання [8]:

1. Управління людьми (набір, прийом на роботу, перепідготовка і т. п.).
2. Управління умовами праці (оплата праці, дисципліна, інформація, гігієна, безпека).
3. Соціальне управління.
4. Документаційне кадрове обслуговування потреб працівника та адміністрації.
5. Управління службами забезпечення (охорона, транспорт, санітарно-медична і ремонтна служби, служба соціального житла тощо).
6. Управління програмами (службового просування, оплати праці, підвищення кваліфікації).

Особливе значення приділяється інвестиціям у внутрішньофірмовий розвиток персоналу, оскільки зовнішній ринок праці та система освіти не встигають пристосовуватися до швидких змін щодо забезпечення конкретних посад кваліфікованими кадрами. У Франції середні затрати підприємств на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу сягають 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. В середньому на програми підготовки персоналу фірми США затрачають за рік 263 дол. на одного працівника. В Японії за програмою безперервної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями -18%, за кордоном - 2%. В Західній Європі функціонують більше 200 центрів навчання спеціалістів з управління. [7]

Таким чином, найбільш адаптивним до застосування у практиці вітчизняних умов можуть бути наступні методи роботи з персоналом західноєвропейських фірм:

1. Для підвищення продуктивності праці та виховання почуття належності до фірми відповідальність за результати діяльності підприємства варто покладати не тільки на керівництво, а та на окремих співробітників.
2. Впровадження адекватної системи оцінювання результатів праці, ціллю якої повинно стати не висміювання і виявлення недоліків працівника, а виявлення та аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення.

3. Формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу з допомогою керівника та зовнішнього консультанта.

Для розвитку та використання творчого потенціалу працівників варто було б створити умови, в яких працівник прагнув би до саморозвитку і хотів би вносити свої зусилля у зростання компанії не тільки за матеріальну винагороду. Для цього доцільно налагодити обмін інформацією і підтримувати зворотній зв'язок між персоналом і керівництвом, а саме доводити до їх відома інформацію про перспективи діяльності підприємства, довготермінові цілі розвитку.

Таким чином, суть проблеми використання будь-якого іноземного досвіду, а тим паче досвіду управління, зводиться до визначення меж і можливостей його застосування та пошуку адекватних форм його реалізації в конкретних умовах. І з цієї точки зору подальше вивчення загальних проблем зарубіжного менеджменту, його витоків, передумов, теоретичних концепцій та практичного досвіду, тенденцій розвитку, на нашу думку, може бути корисним для кращого розуміння проблем і завдань управління, які існують в нашій країні. Також було б корисним забезпечити вивчення особливостей управління шляхом стажування та проходження практики на закордонних підприємствах.

#### Висновки до розділу 1

На основі вищевикладеного можна сказати, що вітчизняні організації багато що можуть запозичити з досвіду іноземних компаній. Йдеться насамперед про узагальнення та запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування та застосування системи матеріального та психологічного заохочення різних категорій працівників до

високоєфективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Зрозуміло, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств може викликати негативний ефект - як економічний, так і психологічний, оскільки в роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціально-економічного середовища, в якому виросла і сформувались особистість. Отже, потрібно змінювати не лише методи і принципи роботи з персоналом, а та формувати новий спосіб мислення, адекватне сприйняття і виконання управлінських функцій на вітчизняних підприємствах. Узагальнюючи рекомендації з використання зарубіжного досвіду, вважаємо за потрібне зазначити стратегічні напрями управління персоналом на вітчизняних підприємствах:

- покращення соціальних умов для персоналу;
- інвестування капіталу не тільки в новітні технології, а та в перепідготовку, перекваліфікацію та навчання працівників;
- управління та забезпечення активності та творчості, ініціативи співробітників повинно забезпечуватись і досягатись шляхом взаєморозуміння керівництва і персоналу, сприятливим психологічним кліматом у колективі та ефективною комунікацією;
- забезпечення безперервного навчання персоналу та колективного стилю роботи на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура підприємства

Публічне Акціонерне Товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» ім. С.Орджонікідзе» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома та користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і у багатьох країнах світу.

По об'єму виробництва ПАТ «Запоріжсталь» входить в четвірку найбільших підприємств України. Продукція комбінату добре знайома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир).

ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу.

Географічне розміщення ПАТ «Запоріжсталь» - одне з конкурентних переваг компанії. Комбінат розташовано на південному сході України у Запорізькій області. Це один з найбільш розвинутих промислових регіонів країни. Близькість комбінату до транспортних магістралей забезпечує швидку доставку сировини а також постачання готової продукції май же в будь яку точку світу.

Розташований у Запоріжжі річковий порт - це шлях по Дніпру до Чорного моря і порти Дунаю. Комбінат має безпосередній доступ до залізної

дороги. Нарешті, саме місто Запоріжжя розташоване на основній автомобільній магістралі країни (Москва-Харків-Сімферополь). Близьке розташування до кордону Російської федерації, забезпечує найбільш активний вихід на один з основних експортних ринків. Доля Росії та країн СНД у експорті продукції ПАТ «Запоріжсталь» перевищує 20 відсотків.

Спеціалізація комбінату - високоякісний сталевий гарячекатаний рулон, гарячекатаний лист, холоднокатаний лист, холоднокатаний рулон завтовшки від 0,5 до 8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, а також сталева стрічка та жерсть .

На території України основними споживачами продукції комбінату є Дніпропетровська, Запорізька, Луганська, Полтавська, Київська і інші області. Споживання продукції комбінату ПАТ «Запоріжсталь» по областях України в 2020 році приведений на рисунку 2.1 [45]

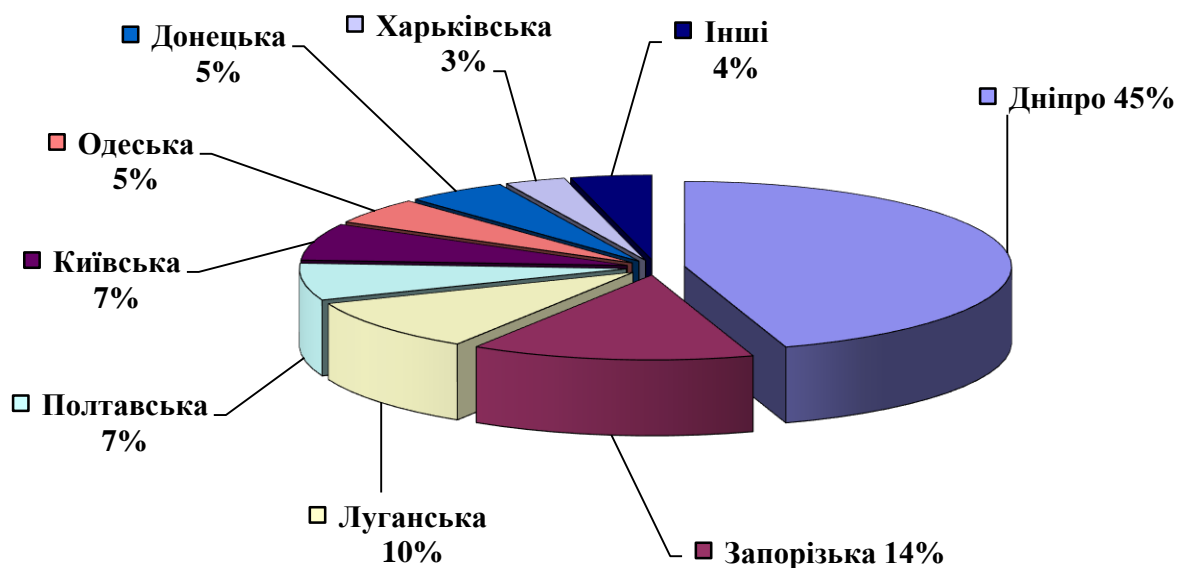


Рисунок 2.1. Споживання продукції комбінату ПАТ «Запоріжсталь» по областях України в 2020 році

Галузевий розподіл споживачів прокату комбінату ПАТ «Запоріжсталь» в 2020 році приведений на рисунку 2.2

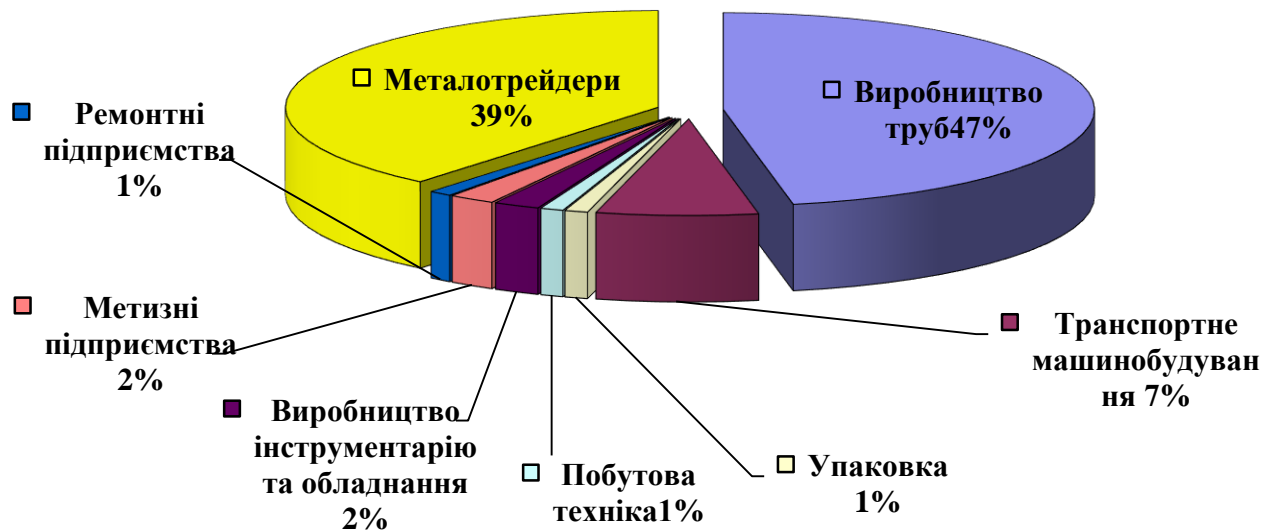


Рисунок 2.2. Галузевий розподіл споживачів прокату комбінату ПАТ «Запоріжсталь»

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварених труб, виробів побутової техніки та металосервісні центри.

Крім того підприємство задовольняє та інші потреби вітчизняної промисловості та експорту.

Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись нагору у списку найбільших виробників сталі. Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок. Основа успіху – суворе дотримання та постійне вдосконалювання технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку та вміле впровадження ринкових механізмів управління. Міжнародне визнання «Запоріжсталі» у діловому світі підтверджено міжнародним призом «За кращу торговельну марку -1999».

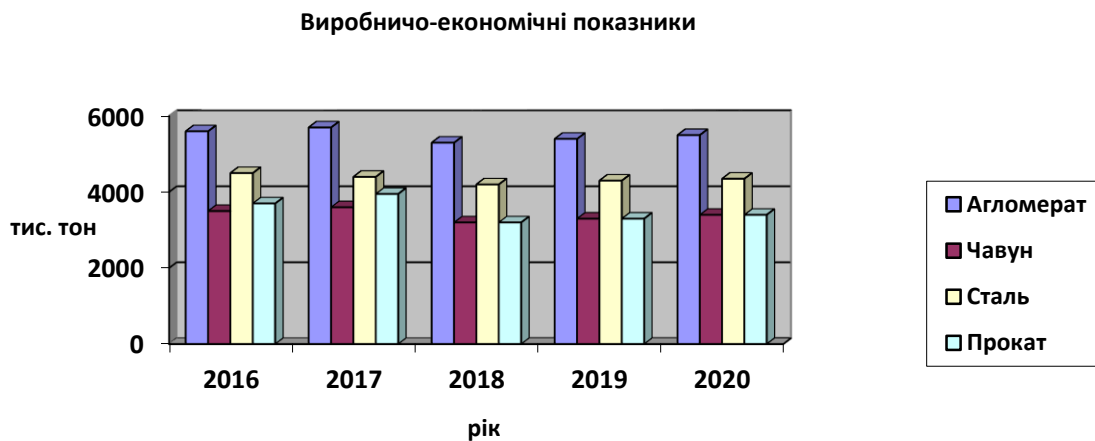


Рисунок 2.3. Виробничо-економічні показники комбінату у 2016-2020 роках

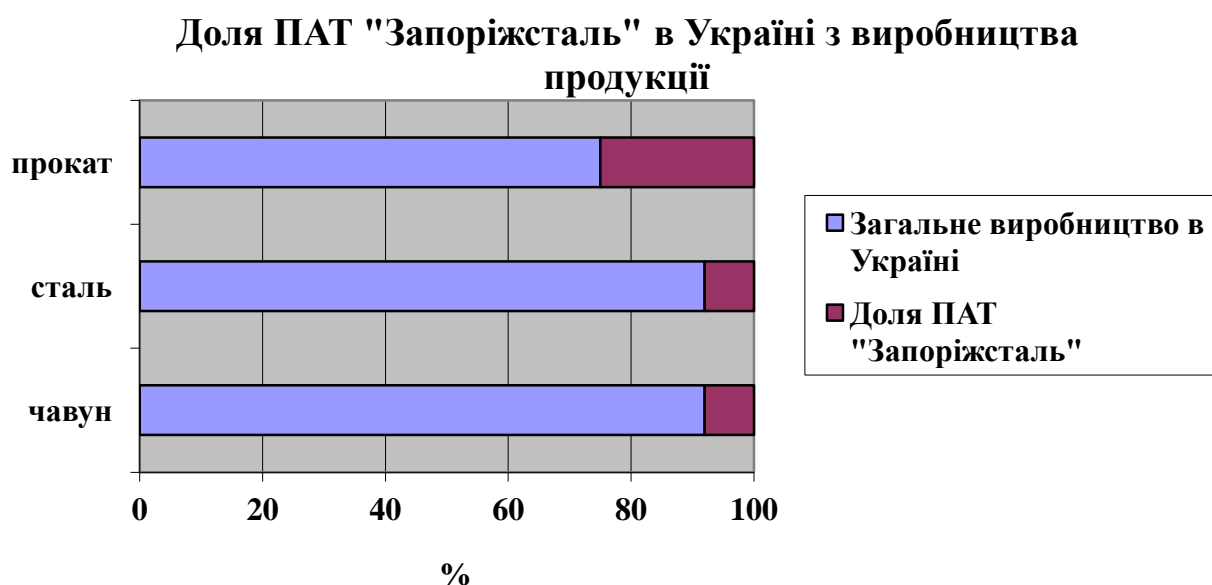


Рисунок 2.4. Доля ПАТ «Запоріжсталь» у виробництві металургійної продукції в Україні в 2020 році

Метою будівництва найбільшого в Європі металургійного заводу було забезпечення потреби в листовому прокаті автомобільної промисловості, що бурхливо розвивається, і машинобудування.

Більшість устаткувань і технологій вводилися та освоювалися на комбінаті вперше в країні. Високий технічний рівень проектування, будівництва та експлуатації металургійного устаткування завжди були відмінною рисою фахівців комбінату. Металурги ПАТ «Запоріжсталь», по



праву, здобули славу майстрів своєї справи.

У даний час ПАТ комбінат «Запоріжсталь» складається з 7 основних і 56 допоміжних цехів у яких трудиться більше 20 тис. чоловік.

Склад основного виробництва:

1. Агломераційний цех у своєму складі нараховує 6 агломашин, площею спікання 62,5 м<sup>2</sup>. Кожна з машин для виробництва офлюсованого агломерату.

2. Доменний цех у кількості 4 діючих доменних печей об'ємом по 1513 м<sup>3</sup>, кожна з котрих для виплавці передільного та ливарного чавуна високої якості для виробництва сталі, великогабаритного чавунного відливу та товарного чавуна у чушках.

3. Мартенівський цех у складі 9 печей, з котрих одна двухванна (2\*250т), 7 печей об'ємом 500 тон кожна, і одна об'ємом 250 тон для виплавці сталі скрап-рудним процесом на рідкому чавуні з вуглецевих та низьколегованих сталей та розливу до злитків для подальшого перекату.

4. Обжівний цех у складі стана слябінг «1150» для прокатки слябів вуглецевих та низьколегованих сталей, а також постачання товарних слябів.

5. Цех гарячої прокатки тонкого листа у складі безперервного стана для виробництва гарячокатаної стрічкової та листової сталі. Має у своєму складі відділення для виробництва гнутих профілів в якому працює 3 профілегібочних агрегатів для виробництва холодно гнутих профілів. Гарячокатанні смуги у рулонах відвантажуються до цехів холодного прокату №1, №3, а також у вигляді товарної продукції.

6. Цех холодної прокатки №1 у складі безперервного 4-х клітьового стану, реверсивних станів «1680» та «1200», 20 валковий стан «1700» для виробництва холоднокатаного прокату у рулонах та листах. Є відділення білої жерсті гарячого луження жерсті.

7. Цех холодної прокатки №3 має у складі стан «2800» для виробництва великогабаритного листа з вуглецевих та нержавіючих сталей і

відділення по виробництву полірованих смуг та пластин.

ПАТ комбінат «Запоріжсталь» пропонує на експорт: передільний чавун, сляби, гарячекатані і холоднокатані рулони і листи, гнуті профілі. Розподіл експорту на комбінаті за видами продукції в 2020 році приведений на рис. 2.5

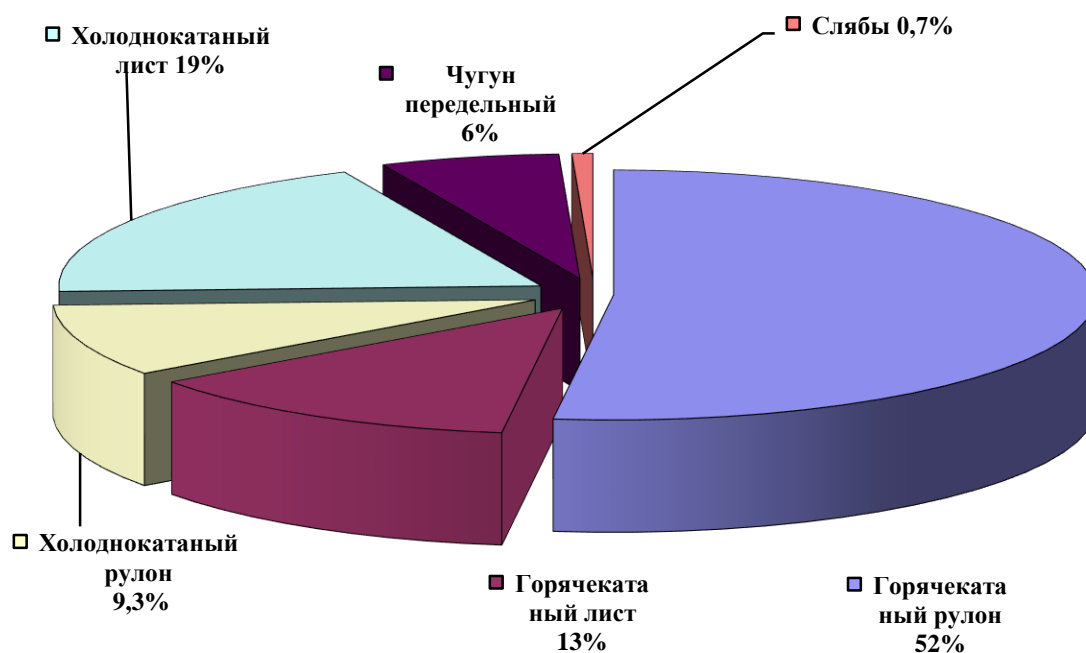


Рисунок 2.5. Розподіл експорту за видами продукції

Зі всієї металургійної продукції комбінату найбільший попит мають гарячекатані рулони 52% експорту, на другому місці холоднокатані листи 19% і на третьому - гарячекатані листи.

Комбінат є єдиним на Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складного витягу для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа і стрічки для інструментальної і машинобудівної промисловості, листа з нержавіючої і льогованої сталі, шліфованого і полірованого листа з нержавіючої сталі, гнутих профілів.

Щорічно підприємство виробляє понад 3,563 млн.т чавуну, 4,456 млн.т сталі та 3,728 млн.т прокату.

За добу комбінат виробляє понад 9 тис. тон чавуну, понад за 12 тис. тон сталі, та понад 10 ти. тон прокату. При цьому споживається величезна

кількість залізорудного концентрату, залізної руди, коксу, брукхту, вапняку, природного газу та електроенергії.

Комбінат займає площу у 554 га та простирається с заходу на схід більш, ніж на 5 км, з півночі на південь понад 1,5 км. На його території розташовані близько 60 основних та допоміжних структурних підрозділів у яких працює понад 20 тис. робітників за 634 спеціальностям, з ним близько 4 тис. мають вищу освіту.

В останні роки відзначається стійка тенденція росту обсягів виробленої продукції та поліпшення економічних показників діяльності підприємства. Цьому чимало сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміла експлуатація металургійних агрегатів і устаткування, розробка та впровадження власних «ноу-хау», інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалювання структури управління.

За останні роки до рейтингу 100 кращих компаній України ПАТ «Запоріжсталь» входить до десятки лідерів за об'ємами валового прибутку, за об'ємами прибутку та з обсягу експорту.

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє близько 0,5 % усього світового виробництва сталі, також за цим показником посягає 54 місце у світі серед сталеплавильних підприємств.

У зв'язку з тим що цех підготовки виробництва (далі ЦПВ) відноситься до дирекції з постачання поверхнево розглянемо основні функції та складові цієї дирекції.

До задач Дирекції з постачання входить – своєчасне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, постачання необхідних комплектуючих для проведення капітальних будівельних робіт, ремонту устаткування та ін.. Усе що споживає комбінат «Запоріжсталь» проходить через службу постачання.

За діючих об'ємах виробництва у місяць необхідне: 350 тис. тон залізорудного концентрату, 100 тис. тон аглоруди, 150 тис. тон коксу, 2200 тон феросплавів. Приблизна вартість сировини складає 180-200 млн. грн. у місяць.

До функції дирекції з постачання входить оформлення договорів, акцепт рахунків, заявка матеріалів.

Справи ведуть декілька відділів:

1. Відділ сировини і палива – займається постачанням руди, концентрату, коксу, алюмінію, феросплавів, вогнетривких виробів, металобрухту.

2. Відділ матеріально-технічного постачання – відповідає за постачання технологічних матеріалів, таких як сірчана кислота, алюміній, ліс, нафто продукція. Також забезпечує капітальне будівництво та роботи по реконструюванню цехів.

3. Відділ устаткування – забезпечує планові та поточні ремонти. Це оснащення різноманітних виробничих процесів двигунами, насосами, та іншим нестандартним обладнанням, кабелями та іншим.

Також до дирекції з постачання входить автотранспортний цех який забезпечує вчасне та якісне перевезення матеріалів та робітників підприємства.

Структура управління виробництвом - це співвідлеглість управлінських зв'язків між підсистемами системи управління, що управляють і керованою. Вона характеризується складом і інформаційними взаємозв'язками самостійних підрозділів або окремих виконавців, розташованих в послідовній співвідлеглості і наділених певними правами і обов'язками [34]. Число ланок в структурі визначає її рівні. Структура управління ЦПВ комбінату «Запоріжсталь» є: багаторівневою і комбінованою.

Кожен структурний підрозділ характеризується, кількісними, і якісними параметрами. Комбінована або лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для організації управління підрозділом такого роду [35].

Фахівці утворюють при лінійному керівнику «штаб», який готує для нього дані в цілях компетентного вирішення спеціальних питань. В цьому випадку функціональні органи знаходяться в підпорядкуванні лінійного керівника. Їх розпорядження віддаються виробничим підрозділам (виконавцям) лише після узгодження з керівником. Це дає можливість вирішити питання

компетентніше. Але при лінійно-функціональній структурі різко збільшується навантаження на лінійного керівника, який повинен виконувати роль посередника між функціональними службовцями і підлеглими йому виробничими підрозділами. Він сприймає потоки інформації від підлеглих підрозділів, дає завдання функціональним службовцям, виробляє рішення, віддає команди зверху вниз.

Схема структури управління ЦПВ, представлена на рисунку 2.9, є лінійно-функціональною, де керівник - начальник ЦПВ, лінійні керуючі – заступники начальника ЦПВ, начальники дільниць, старші майстри дільниць, старші майстри змін, функціональні керівники і фахівці – інженер технолог, інженер економіст, інженер з кадрів, інженер з охорони праці, майстри.

Таким чином, діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними положеннями (інструкціями), які визначають функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а усередині підрозділу - кожного виконавця.

Для управління виробництвом створюється апарат, до складу якого входять різні категорії співробітників: керівники, фахівці і технічні виконавці.

Структура апарату управління виражає форму розподілу праці. Від того, на скільки вона правильно побудована, залежить ефективність дії системи, що управляє, на керовану. Найбільший вплив на структуру управління роблять функції управління, їх склад, вміст і об'єм.

Встановлення їх переліку і вмісту, необхідних для досягнення мети повинно передувати побудові апарату управління. Слід дотримуватися принципу: «первинність функцій і вторинність апарату управління». Тому в першу чергу рекомендується встановити перелік і вміст функцій, необхідних для досягнення цілей і лише потім на їх основі пропонувати нову схему апарату управління.

## 2.2. Діагностика проблем кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Одним з векторів стратегії розвитку сучасного металургійного підприємства на сьогоднішній день вважається грамотна побудова кадрової політики. Від правильного розрахунку у її реалізації залежать: досягнення лідируючих позицій підприємства на світових ринках металу, оптимізація виробництва, виготовлення конкурентоспроможної продукції, нарощування обсягів її виробництва, і, нарешті, поліпшення умов праці, а також підвищення її безпеки.

«Кадри вирішують все» – цей загальновідомий принцип поставлений і в основу кадрової політики на запорізькому комбінаті «Запоріжсталь». Тут сформована і працює сильна команда керівників – менеджерів, юристів, економістів, фінансистів. У цехах і підрозділах комбінату також трудяться високофахові спеціалісти - доменщики, сталевари, прокатники. Кадровий склад визначає шлях «Запоріжсталі» до лідерства. Це - бренд і одночасно ідеологія «Запоріжсталі».

Чисельність працівників комбінату на 31.12.2020 року складає 25055 чоловік: жінок – 8916, чоловіків – 16139. Фактична чисельність працівників комбінату в 2020 році в порівнянні з плановою чисельністю звітного року збільшилася на 13,57%, а в порівнянні з 2018 роком – на 14,15%.

У табл. 2.1 дана представлена по роках забезпеченість комбінату трудовими ресурсами.

У табл. 2.2 наведено розміщення працівників комбінату за групами цехів у відповідності із групами категорій трудящих.

Цікавий аналіз за видами освіти для різних категорій працюючих комбінату. Такий аналіз можна одержати, ґрунтуючись на інформації, представлений в табл.2.3.

Таблиця 2.1 – Забезпеченість ПАТ «Запоріжсталь» трудовими ресурсами

Категорія Персоналу	За планом 2020 р.	Факт				Фактично в %	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	До плану	До наступного року
Всього	22060	26056	22210	21949	25055	113,57	114,15
Робітники	18188	21431	18389	18070	20532	112,89	113,62
Службовці	87	180	124	115	120	137,93	104,35
Керівники	1883	2024	1868	1861	2087	110,83	112,14
Фахівці	1902	2421	1829	1903	2316	121,77	121,70

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу по групах цехів і категоріям

Групи цехів	Робочі	Керівники	Службовці	Фахівці	Усього	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Основні цехи: доменний, мартенівський	7951	542	12	135	8640	34,48
Цехи головного механіка	1966	172	6	127	2271	9,06
Цехи головного енергетика	2613	313	10	133	3069	12,25
Допоміжні цехи	2850	667	52	1468	5037	20,11
Управління залізної - дорожнього транспорту	2177	102	2	114	2395	9,56
Інші цехи промислової групи	1003	107	7	140	1257	5,02
Цехи коксохімічного виробництва	1218	103	0	50	1371	5,47
Цехи непромислової групи	754	81	31	149	1015	4,05
Усього по категоріях	20532	2087	120	2316	25055	100,00

З 2016 року спостерігається велика частка робітників і фахівців, що мають високий освітній рівень, що говорить про наявність резерву працівників на посади фахівців, а також керівників.

Питома вага вищої і середньофахової освіти у робітників змінилася таким чином: 30,22%; 30,36%; 30,66%; 30,16%; 31,15%; 31,55%; 29,5% відповідно по рокам (з 2017 року – по 2020 рік).

Таблиця 2.3 – Розподіл персоналу за видами освіти станом на 31.12.2020 р.

Види освіти	Робочі	Керівники	Службовці	Фахівці	Всього
Вища	1486	1418	13	1521	4438
Початкова	4	-			4
Неповна вища	44	15	1	21	81
Неповна середня	688	1		1	690
Середня	13740	182	65	256	14243
Середньо спеціальна	4570	471	41	517	5599
Загальний підсумок	20532	2087	120	2316	25055

У фахівців зміна питомої ваги вищої і середньофахової освіти виглядає таким чином: 56,76%; 58,52%; 94,33%; 94,09%; 95,13%; 95,53%; 88% (відповідно по вищевказаним рокам).

У 2020 році на комбінаті працювали 17 науковців у наступному складі табл. 2.4:

Таблиця 2.4 – Класифікація науковців за вченим ступенем

Учений ступінь	2016	2017	2018	2019	2020		
	Усього	Усього	Усього	Усього	Жін.	Чол.	Усього
Доктор технічних наук	1	1	1	1		1	1
Доктор з технології і інжинірингу						2	2
Кандидат технічних наук	13	15	7	7		9	9
Кандидат фізико-математичних наук	1	1	1	1		1	1
Кандидат економічних наук	1		3	1		3	3
Кандидат хімічних наук	1	1	1	1	1		1
Усього науковців	17	18	13	11	1	16	17

По групам категорії трудящих, прийнятих на комбінат, розподілилися наступним чином, табл. 2.5.

У 2020 році збільшилась частка прийнятих на комбінат керівників і фахівців, а частка робітників та службовців знизилась. Співвідношення звільнено/прийнято по групам категорій працівників представлено у такому



вигляді: робітники 1728 / 4325 чол.; керівники 78 / 206 чол.; фахівці 71 / 441 чол., службовці 7 / 17 чол.

Таблиця 2.5 – Класифікація прийому персоналу по категоріях

Групи категорій	Пит. вага %				2020	
	2017	2018	2019	2020	Усього	%
Робочі	93.66	95.30	91,32	91,46	4325	86,69
Керівники	1.45	1.39	1,67	1,98	206	4,13
Службовці	0.69	0.38	0,37	0,37	17	0,34
Фахівці	4.20	2.93	6,64	6,19	441	8,84
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	4989	100,00

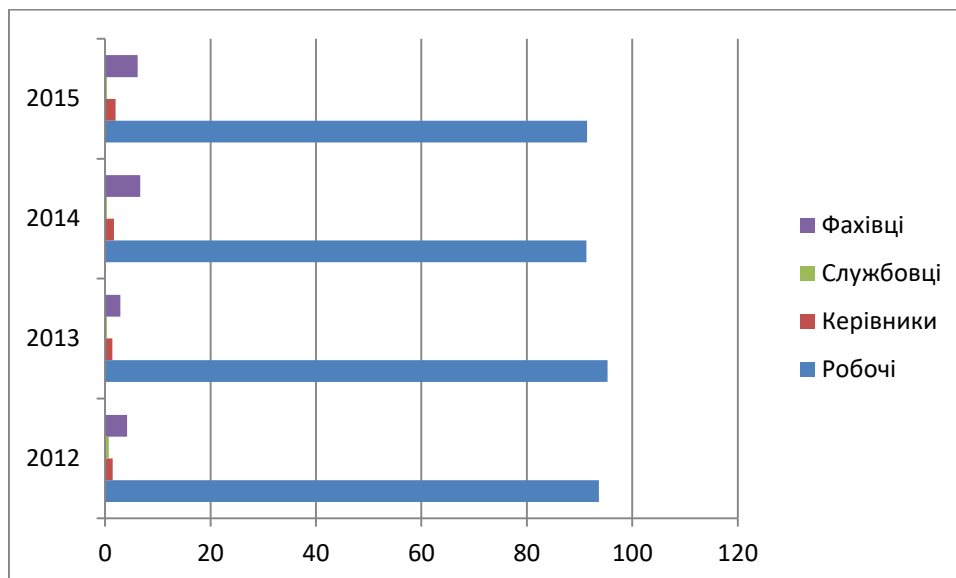


Рисунок 2.6. Класифікація прийому персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями.

Зберігається тенденція омолодження кадрів комбінату, про що говорять показники розміщення, прийому і звільнення. Освітній рівень працівників комбінату в 2020 році незначним чином знизився по категоріям працівників, які закінчили вищі, неповні вищі і середньоспеціальні навчальні заклади і незначно зріс по категоріям працівників, які отримали середню освіту.

Важливим етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників.

Таблиця 2.6 – Рух робочої сили ПАТ «Запоріжсталь», 2016 – 2015 рр.

Показники	2016р	2017р	2018р	2019р	2020 р
1	2	3	4	5	6
Прийнято на підприємство	1452	2085	1912	1873	4989
Вибуло з підприємства в тому числі:	1890	2707	5743	2133	1884
до Збройних Сил	44	52	56	60	80
за скороченням штату	-	-	175	40	9
на пенсію і з ін. причин, передбачених законом	448	540	2906	507	422
за власним бажанням	945	1622	1700	1188	1059
за порушення трудової дисципліни	233	212	195	187	140
Кількість працівників, що проробили протягом усього року	25400	24291	20606	20076	20055
Кількість працівників, що змінили професії (посади)	1638	2095	3511	2010	407
Коефіцієнти обороту:					
- по прийому	0,055	0,080	0,082	0,087	0,227
- по вибуттю	0,071	0,105	0,249	0,099	0,086
Коефіцієнт плинності	0,0444	0,0694	0,0834	0,0624	0,0478
Коефіцієнт постійності	0,957	0,941	0,893	0,931	0,911
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,062	0,081	0,152	0,093	0,018

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як відношення числа співробітників, які змінили посади протягом аналізованого періоду, до середнього числа співробітників організації за звітній період.

До розміру місячного окладу входять наступні види оплат:

1. Місячна тарифна ставка.
2. Доплати за роботу у вечірні і нічні часи, за роботу у святковий день, за перепрацювання графіка, за роботу у шкідливих умовах праці.

Сума доплат працівнику, встановлена положенням, виплачувалася в повному розмірі при відсутності зауважень за передбаченими показниками для кожної професії.

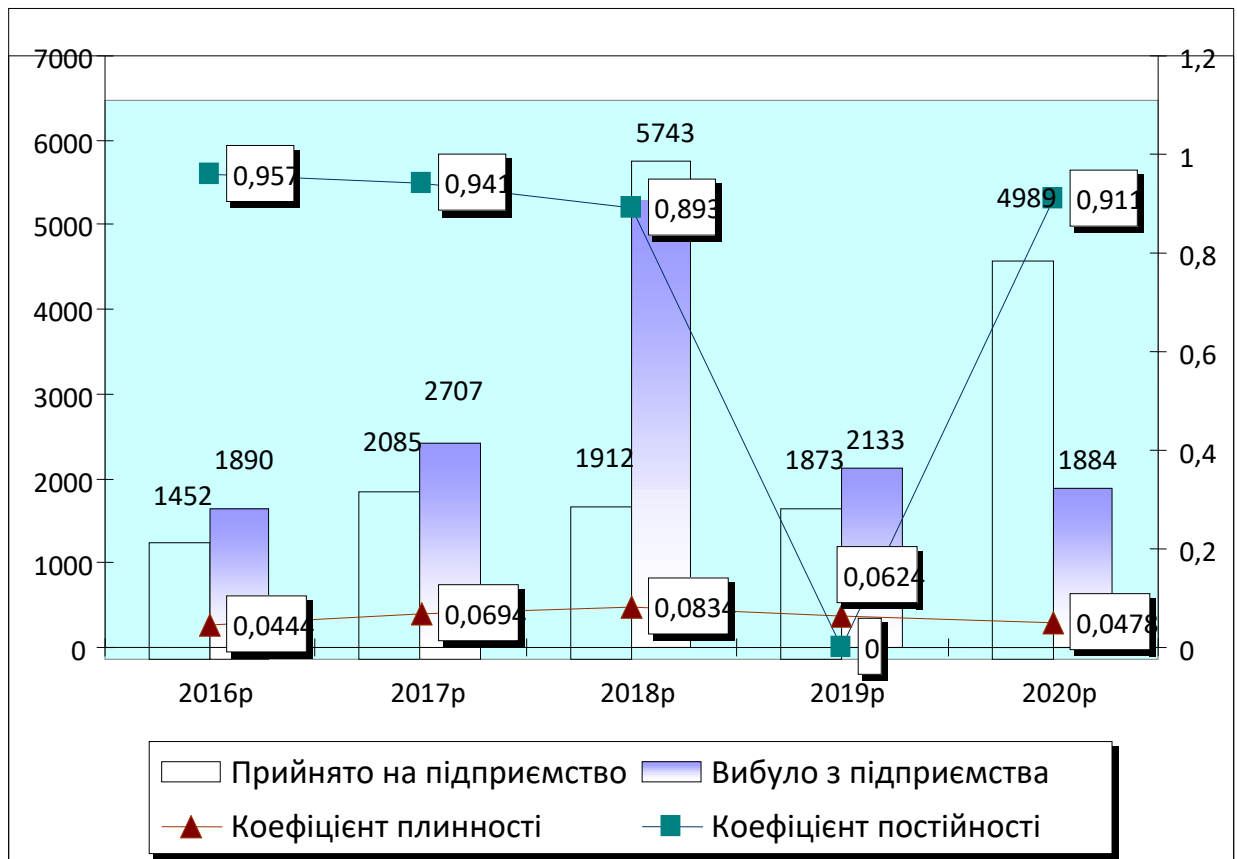


Рисунок 2.7. Показники руху робочої сили ПАТ «Запоріжсталь»

Матеріальне стимулювання (преміювання) керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців за основні результати виробничої та фінансово-господарської діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється за рахунок коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання (джерело визначається підприємством).

Винагорода (премія) за встановленими показниками виплачується в встановлених положенням розмірах у межах кошторису, передбаченого на зазначені цілі. Системи матеріального стимулювання робітників, зайнятих у виробництві, за своєю структурою мають дві схеми.

Основним завданням під час розподілу колективного розміру винагороди є обґрунтоване визначення коефіцієнту трудової участі (далі – КТУ), який враховує не тільки результати праці, а та особисті здібності робітника. КТУ має визначити особистий внесок робітника у колективні результати роботи бригади.

Приклад визначення розміру суми винагороди працівників за збирання, зберігання та здавання брухту і відходів чорних і кольорових металів, інструментальної та швидкорізальної сталі на ПАТ «Запоріжсталь» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розмір суми винагороди працівників за збирання, зберігання та здавання брухту і відходів чорних і кольорових металів, інструментальної та швидкорізальної сталі.

Обсяг зданого металевого брухту за 2020 р.	Розмір відрахувань до фонду преміювання за збирання брухту і відходів кольорових металів (%)	
	якісні	низькоякісні
до 10 тонн	4,5	2,0
від 10 до 100 тонн	3,0	1,0
від 100 до 500 тонн	2,0	1,0
від 500 до 1000 тонн	1,5	0,7
понад 1000 тонн	1,2	0,7

До спеціальних систем належать системи матеріального стимулювання праці співробітників ПАТ «Запоріжсталь», трудова діяльність яких безпосередньо не пов'язана з основною виробничою діяльністю підприємства, але її результати певним чином впливають на виробничі, економічні та фінансово-господарські показники роботи підприємства.

Використовуються такі розміри винагород в залежності від економічного ефекту, який був отриманий в процесі впровадження та освоєння нової техніки на виробництві:

Таблиця 2.8 – Винагорода працівників ПАТ «Запоріжсталь» за створення нових видів продукції, устаткування та нових технологій

Річний економічний ефект, тис. грн.	Розмір суми винагороди	
	у відсотках	максимальний розмір, тис. грн.
до 10	10-25	2,0
від 10 до 20	7-20	4,0
від 20 до 50	5-15	7,5
від 50 до 100	3-12	12,0
від 100 до 500	2-10	50,0
від 500 до 2000	1-5	100,0
понад 2000	0,5-4	250,0

Таблиця 2.9 – Винагорода працівників ПАТ «Запоріжсталь» за розробку організаційно-технічних заходів та раціоналізаторських пропозицій, які дають економічний ефект на виробництві

Сума річної економії, грн.	Розмір винагороди
до 100	15%, але не менше 10 грн
від 100 до 500	10% + 20 грн
від 500 до 1000	15% + 75 грн
від 1000 до 5000	3% + 120 грн
від 5000 до 50000	2% + 200 грн
понад 50000	1% + 1000 грн

Таким чином, на комбінаті «Запоріжсталь» ведеться постійна робота з обліку та підвищенню компетентності персоналу у рамках кадрової політики, але не всі методи та заходи дають позитивний ефект. Тому необхідно більше уваги приділити новітнім методам проведення кадрового аудиту на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

### 2.3. SWOT-аналіз результативності кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Піонером напряму стратегічного аналізу, направлено на пошук балансу між ресурсами і можливостями фірми з чинниками і умовами зовнішнього середовища, вважається Кенет Ендрюс який розробив модель, яка стала прообразом swot-аналізу. У основі цієї моделі лежать чотири питання: [75]

1. Що ми можемо зробити (сильні сторони і слабкості)?
2. Що б нам хотілося зробити (загальноорганізаційні і особисті цінності)?
3. Що ми могли б зробити (можливості і погрози зовнішніх умов довкілля)?

#### 4. Чого чекають від нас інші (чекання посередників)?

Відповіді на ці чотири питання служили вихідною точкою формування стратегії. На рисунку 2.8 зображено основні засади SWOT-аналізу.

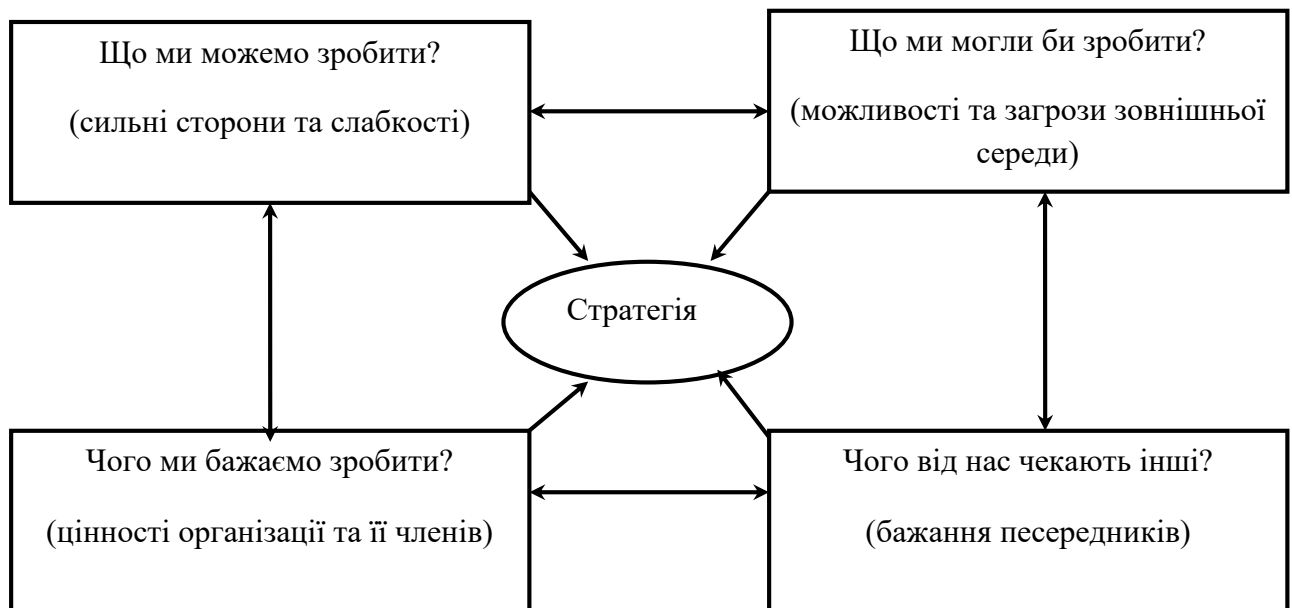


Рисунок 2.8. Засади проведення SWOT-аналізу

Swot-аналіз в його сучасному вигляді з'явився завдяки роботі групи учених Стенфордського Дослідницького Інституту (Stanford Research Institute - SRI) [27]: Р.Стюарт (керівник дослідження), Меріон Дошер, Отіс Бенепе і Альберт Хемфрі (Robert Stewart, Marion Doshier, Dr Otis Benerpe, Birger Lie, Albert Humphrey). Досліджуючи організацію стратегічного планування в компаніях із списку Fortune's 500 (дослідження проводилося з 1960 по 1969 рік), вони зрештою прийшли до системи, яку назвали SOFT: Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat. Надалі модель була модифікована і перейменована в представлений вище SWOT. Вперше модель SWOT була опублікована в 1966 році, остаточна модифікація swot-аналізу була представлена авторами в 1973 році. [27]

Завданням Swot/soft-аналізу на думку авторів була ідентифікація ключових чинників, які повинні враховуватися при розробці стратегії. Тому аналіз проводився в 6 ключових напрямках: [30]

1. Продукт (що ми продаємо?).

2. Процеси (як ми продаємо?).
3. Покупці (кому ми продаємо?).
4. Дистрибуція (як воно доходить до покупців?).
5. Фінанси (які ціни, витрати і інвестиції?).
6. Адміністрування (як ми всім цим управляємо?)

На підставі виявлених в ході аналізу чинників далі приймалися стратегічні рішення. Swot-аналіз це лише інструмент для структуризації наявної інформації, він не дає ясних і чітко сформульованих рекомендацій, конкретних відповідей. Він лише допомагає наочно представити основні чинники, а також оцінити в першому наближенні математичне чекання тих або інших подій. Формулювання на основі цієї інформації рекомендацій - робота аналітика.

Також існують інші підходи для розробки стратегії окрім swot-аналізу, наприклад - матриці БКГ, PEST-аналіз, моделі Портеру і деяких інших матриць стратегічного планування, в деяких компаніях можуть використовуватися також альтернативні підходи до розробки стратегії.

Основну увагу приділимо матриці SWOT-аналізу.

Одним з ключових елементів існуючої на комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» системи кадрової політики є оцінювання персоналу за допомогою його атестації.

Актуальність атестації персоналу - побудувати систему оцінки, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти та понятливості дуже важко, тому на сьогоднішній день існує декілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Однак найбільш розповсюдженою являється, безумовно, система періодичної атестації персоналу.

На рисунку 2.9 побудована матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки збуту-налагодження ЗЕД</li> <li>2. Наявність іноземних інвестицій та кредитів</li> <li>3. Використання зарубіжних мотиваційних програм</li> <li>4. Наявність сприятливої кон'юнктури на світовому ринку</li> <li>5. Гуманізація праці в умовах євроінтеграції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконала нормативно-законодавча база ЗЕД України</li> <li>2. Коливання курсу долара США</li> <li>3. Наслідки фінансово-економічної кризи на всіх ринках</li> <li>4. Жорстка конкуренція з боку Росії та Китаю</li> <li>5. Зростання рівня інфляції</li> </ol>
СИЛЬНІ СТОРОНИ	ПОЛЕ «СіМ»	ПОЛЕ «СіЗ»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність трудового, виробничого та інтелектуального потенціалу</li> <li>2. Висока якість та споживчі властивості продукції</li> <li>3. Суворе дотримання стандартів та постійне вдосконалювання технологічних процесів</li> <li>4. Чітке виконання договірних зобов'язань</li> <li>5. Міжнародне визнання ПАТ «Запоріжсталь» у діловому світі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на потреби ринку та вмиле впровадження сучасних ринкових механізмів</li> <li>2. Розвиток економіки країни дасть можливість збільшити кількість іноземних інвестицій в галузь</li> <li>3. Засвоєння нових видів продукції за рахунок висококваліфікованих фахівців комбінату, впровадження нових прогресивних енергозберігаючих технологій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення діяльності Дирекції з маркетингу та збуту продукції</li> <li>2. Подальша підтримка якості продукції, що підтверджується сертифікатом якості фірми TUV NORD</li> <li>3. Наявність дієвої системи соціального захисту на комбінаті компенсує наслідки зниження соціального забезпечення у державі</li> </ol>
СЛАБКІ СТОРОНИ	ПОЛЕ «СліМ»	ПОЛЕ «СліЗ»
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення собівартості продукції</li> <li>2. Слабкий зв'язок результатів праці та винагород</li> <li>3. Високі показники зносу основних засобів, застарілі технології</li> <li>4. Висока енергоємність виробництва</li> <li>5. Застосування підвищеної інтенсифікації труда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування новітніх методів і процедур управління</li> <li>2. Впровадження системи оцінки кадрового аудиту з усіма елементами HR-системи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренти можуть запропонувати ринку продукцію, що аналогічна продукції комбінату але за більш низькою ціною</li> <li>3. Прогресуюче наростання підвищеної втомленості робітників, що викликає їх виснаження і передчасний «знос» формує нові погляди до побудови кадрової політики</li> </ol>

Рисунок 2.12. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»



За останні 2 роки на ПАТ «Запоріжсталь» пройшли стажування та атестацію 234 молодих фахівця – випускники ВНЗ, з яких 87 чол. підвищені на посаді, 48 чол. підвищені розряди, або підвищена тарифна ставка у межах встановленого розряду, 27 чол. включені до резерву керуючих кадрів.

Атестація проводиться з метою виявлення відповідності робітників що атестовуються, займаним посадам згідно до оформлення у відділі персоналу, покращення розстановки та використання керівників, спеціалістів та служачи на підприємстві. Також для поліпшення ефективності їх праці. У ході атестації оцінюються професійні знання, ділові якості людей що атестуються, у частині їх відповідності до вимог, які необхідні для виконання ними обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, нормативно-правовими актами, іншими розпорядливими документами ПАТ «Запоріжсталь».

Для визначення та підтримки рівня кваліфікації працівників, через виробничу необхідність, на ПАТ «Запоріжсталь» проводиться щорічна атестація кадрів. За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу, після чого відбуваються кадрові перестановки.

Головне призначення атестації - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів підвищення рівня віддачі робітника.

Одно з основних вимог, що пред'являються к процедурам атестації - це об'єктивність оцінки співробітника. Об'єктивність, як правило, протиставляють суб'єктивності, яка досить часто вважається злом, ведучим до непоправних помилок. Боязнь таких помилок часто призводить до того, що від суб'єктивності намагаються позбавитися всілякими способами.

Суб'єктивність, як правило, зв'язується з індивідуальними особливостями особи робітника. Проблематика індивідуальних відмінностей детально обговорюється і широко досліджується в психології. Відповідь на питання про значення суб'єктивності керівника для атестації персоналу слід шукати в психології управління. Такий вибір визначається тим, що взаємини керівник - підлеглий і керівник - група завжди були предметом дослідження і

вивчення вище названої гілки психології. І в той же час будь-яка теорія стає практичною, якщо за нею побачити життя.

Орієнтований на завдання керівник зацікавлений головним чином в досягненні успіху в поставленому завданні, ризикуючи мати погані міжособові відношення з підлеглими. Для нього успіхом в рішенні задачі є спосіб підвищити самооцінку.

Орієнтований на міжособові стосунки керівник, розглядає стосунки як засіб висуватися і завоювати пошану членів групи. Керівники різних лічностностільових типів при оцінці співробітників так само орієнтуються на різні характеристики останніх. Так, при оцінці співробітника, якому найменш віддається перевага, керівники, орієнтовані на міжособові стосунки давали йому вищі оцінки, ніж керівники, орієнтовані на завдання.

Суб'єктивність, таким чином, в даній моделі може бути представлена, як готовність цінувати і помічати одне, не помічаючи іншого. Звідси витікає, що суб'єктивність керівника при атестації персоналу, може привести до однобічного, в буденній мові суб'єктивному, сприйняттю співробітника і як наслідок до невірних кадрових рішень. Саме ця причина лежить в основі багаточисельних прийомів направлених на підвищення об'єктивності отримуваних результатів.

Позиція влади керівника характеризується тією мірою, в якій займана позиція дозволяє керівникові «заставляти» своїх співробітників підкорятимутися його вимогам і погоджуватися з його керівництвом. Це може виявлятися в таких характеристиках як можливість контролю над діями підлеглих, використання різних способів стимулювання їх активності.

Таким чином, суб'єктивність керівника з одного боку може привести до однобічної оцінки співробітника. З іншого ж боку, суб'єктивність керівника в певних ситуаціях є заставою ефективного керівництва. Проте, тут виникає питання: при чому тут ефективність керівництва, коли ми говоримо про атестацію персоналу і вплив суб'єктивності керівника на точність оцінки

співробітника? Як зв'язані між собою процедури атестації персоналу і керівництво колективом підлеглих?

Всім відомо, що основне завдання атестації персоналу - це оцінити відповідність рівня праці, якості і потенціалу особи вимогам виконуваної діяльності. Проте, така оцінка проводиться не ради самої оцінки. Вона проводиться для того, щоб на її основі прийняти вірне кадрове рішення про заохочення (покаранні), переміщення або навчання співробітників.

Іншими словами, основною метою атестації, так само як і інших кадрових заходів, є приведення людського ресурсу у відповідність із стратегією фірми. Основна мета лінійного керівника по суті та ж реалізація стратегії фірми на дорученій йому ділянці бізнес процесу.

Лінійний керівник здійснює допоміжні функції при розробці атестації і її проведенні (консультації по виділенню параметрів оцінки; експертиза кількості, якості і інтенсивності праці підлеглих). Проте лінійний керівник може використовувати процедури атестації і як додатковий важіль управління співробітниками свого відділу. Розробивши спеціальні процедури атестаційної співбесіди лінійного керівника із співробітниками, можна збагатити керівника додатковим засобом управління - важелем впливу на його співробітників.

Проте, перетворившись на засіб управління, атестаційна співбесіда повинна залишатися так само і засобом кадрової роботи. Іншими словами, керівник може використовувати атестацію, щоб вплинути на співробітників і це може само по собі підвищити ефективність роботи його підрозділу, навіть враховуючи, що керівник суб'єктивний. Але атестація також повинна служити підставою для ухвалення кадрових рішень про напрям на навчання, зарахуванні в кадровий резерв, зміні оплати праці і тому подібне. Для цього результати оцінки співробітника і рекомендації, підготовлені на їх основі, мають бути об'єктивними.

Таким чином, позитивний вплив суб'єктивності керівника на ефективність управління колективом і негативний вплив на результати оцінки співробітників - складають проблему при атестації.

Традиційний вплив суб'єктивності безпосереднього керівника на результати атестації персоналу запобігає наступними способами:

1. Використовується перехресна оцінка співробітника - один співробітник оцінюється декількома експертами і декількома методиками.

2. Ігноруються крайні оцінки - найнижча і найвища, щоб уникнути спеціального «завалення» або «підтягування» співробітника кимось з атестаційної комісії.

3. Використовується диференціація оцінок - оцінка співробітника здійснюється по трьох напрямках: особово-ділові якості, необхідні знання і уміння, результати праці. По кожному напрямку оцінку дає відповідний фахівець або група фахівців.

Іншими словами, роль лінійного керівника в системі атестації персоналу мінімізується, щоб зменшити вплив його суб'єктивності на підсумки атестації. Такий підхід до побудови процедур атестації може бути названий - «стратегія мінімізації суб'єктивного впливу».

Як альтернатива, запропонуємо інший підхід - «стратегію компенсації суб'єктивного впливу». Раніше було викладено, що суть суб'єктивності керівника полягає в його односторонній оцінці співробітників. Сторони, які помічатиме керівник, визначаються його особовистильовим типом. Іншими словами, керівник прагнучиме відшукати навіть в «поганому» співробітнику щось хороше, або навпаки перебільшувати його негативні сторони.

Вважається, що використання «стратегії компенсації суб'єктивного впливу» при підготовці і реалізації атестації істотно підвищить точність оцінки співробітників керівником. З іншого боку, воно дозволить зберегти можливість позитивного впливу суб'єктивності керівника на ефективність керівництва групою.

Суб'єктивність керівника (у вигляді його особово стильових особливостей) може конструктивно впливати на ефективність керівництва групою. Керівник певного типу, опиняючись в групі з відповідним рівнем ситуативного контролю, стає максимально ефективним. Думається, що атестаційна співбесіда, побудована на основі «імовірнісної моделі керівництва», дозволить керівникові ефективніше управляти своїми співробітниками.

Проводячи атестаційну співбесіду, лінійний керівник може задавати прийнятну для себе міру ситуативного контролю таким чином:

1. Міра структурованості завдання може варіюватися за рахунок конкретизації для співробітника результатів і кроків за рішенням нових завдань.

2. Позиція влади може варіюватися за рахунок частоти апеляції керівника до погоджених завдань і функцій співробітника і санкцій (заохоченням), що приймаються за підсумками атестаційної співбесіди.

3. Міра сприятливості міжособових стосунків керівника і підлеглого може варіюватися за рахунок глибини обговорення соціальних і організаційних проблем, що заважають ефективній діяльності співробітника.

Атестація персоналу може бути націлена на:

1. Ухвалення рішень, що пов'язаних із зміною компенсаційного пакету, мають конкретні матеріальні наслідки для працівників:

1. Зміна заробітної плати.
2. Зміна системи заохочення (покарання).
3. Підвищення мотивації.

2. Ухвалення рішень, пов'язаних з розвитком організації (приведення у відповідність людських ресурсів з планами організації):

1. Здобуття зворотного зв'язку.
2. Виявлення потенціалу.
3. Інформування співробітників про те, чого чекає від них фірма.
4. Розвиток кар'єри.

5. Особистий розвиток.
  6. Коректування планів організації.
  7. Інформація для планування людських ресурсів.
3. Ухвалення рішень, пов'язаних з оцінкою поточної діяльності (положення) всієї організації і виявленням робочих проблем. При цьому в ході атестації працівника оцінюються:

1. Минула діяльність.
2. Досягнення результатів.
3. Потреба у навчанні.
4. Виявлення робочих проблем.
5. Поліпшення діяльності.

На етапі вироблення меті визначаються:

1. Власне мета і її конкретизація (поділі). Чим чітко визначені цілі, тим легко побудувати процедуру. Якщо мету неможливо описати, подальша діяльність стає безглуздою.

2. Як застосовуватимуться результати. Спершу доцільний охарактеризувати коротко ситуацію в організації (наприклад, планується реструктуризація компанії і розширення бізнесу, впровадження нових умов роботи). Дану інформацію ми використовуємо для планування людських ресурсів. Ми зможемо оцінити, чи здатний кожен конкретний співробітник пристосуватися до нових умов, чи слід нам виробляти звільнення, переміщення, чи можемо ми з існуючим колективом вирішити поставлені завдання і тому подібне.

3. Перш ніж приступити до процедури, варто задуматися, як результати узагальнюватимуться і аналізуватимуться. Атестація, як і будь-який збір інформації, передбачає подальшу її обробку. Якщо цей чинник не врахований, процедура роботи з інформацією може виявитися надмірно затягнутою і дорогою (особливо в великих організаціях).

З врахуванням цілей атестації можна говорити про дві її складових частини: оцінці праці і оцінці персоналу.

Оцінка праці направлена на зіставлення вмісту, якості і об'єму фактичної праці з планованим результатом праці, яка представлена в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс не лише давати оцінку праці кожного з них, але і організовувати особливі процедури оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Оцінка персоналу дозволяє вивчити міру підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Аналіз практики управління показує, що корпорації використовують в більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці і оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінна форма включає два відповідні розділи, в кожному з яких від керівника поряд з бальною оцінкою зазвичай потрібні розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками керівника і особливі обставини, що вплинули на результати праці.

У більшості корпорацій оцінка і атестація організовуються щорік, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки) - кожні пів ріка. Крім того, проводяться неформальні співбесіди і в проміжку між щорічними формальними оцінками обговорюються результати праці і обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад в кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати істотну інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів в цілому.

Ретельний контроль за входженням працівника в посаду покликаний прискорити цей процес. Підприємство, набуваючи дорогого “людського ресурсу” або пробуючи застосувати його в новій якості, розраховує отримати швидко віддачу. Суворий контроль і оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяють надати йому необхідну допомогу, швидше виправити недоліки. Одночасно перевіряється правильність рішення про призначення. Відносно рядових виконавців, керівників низової ланки, така відповідь, як передбачається, має бути отримана вже через декілька місяців, відносно керівників середньої і вищої ланок - не пізніше за рік. Працівника, що не справляється з обов'язками, в короткий термін перекладають на менш відповідальну роботу або звільняють. Інша мета скорочення термінів формальної оцінки в цей період полягає в нав'язуванні працівникові високих стандартів трудової діяльності. Адміністрації американських фірм опасаються вважатися в затвердженні цих стандартів лише на “групові норми” трудової поведінки. Як відомо, групові взаємодії і норми в американських корпораціях не є настільки ж сильними і обов'язковими, як в японській промисловості. Тим часом, в перші місяці соціальної адаптації працівника закладаються норми поведінки і основи його майбутньої діяльності. Надалі щеплені працівникові стандарти трудової діяльності прагнуть закріпити і підтримувати, використовуючи вже регулярну процедуру щорічної оцінки.

Підготовка і проведення атестації. Після того, як визначена мета проведення атестації і вибраний метод, варто прорахувати, в що обійдеться процедура атестації. Зробити це досить просто - помножити кількість планованих людино-годин (на підготовку і проведення) на почасову заробітну плату, додати до цього недоотриманий прибуток (оскільки під час атестації працівник не виконуватиме основні посадові обов'язки), додати організаційні витрати (друк бланків, обробка матеріалів). Якщо отримана сума представляється розумною, можна починати підготовку. Якщо мета не виправдовує засобу, варто переглянути масштаби атестації, число і ранг



залучених в процедуру менеджерів, підібрати простіші методи.

Коли остаточне рішення прийняте, необхідне:

Підготувати Положення про атестацію. Має сенс проконсультуватися з юристом, оскільки можливі зміни (посада, оклад) в результаті атестації мають бути юридично грамотно оформлені.

Ознайомити заздалегідь всіх співробітників з цілями, датою і методом атестації, щоб уникнути природного страху і негативного відношення. Підкреслити позитивні моменти атестації.

Скласти план атестації (підготовка, проведення, аналіз результатів). Обов'язково передбачити зворотний зв'язок - кожен співробітник має право знати про результати своєї атестації і, в разі незгоди, обговорити спірні моменти з керівником.

Процес атестації кадрів можна розділити на чотири основні етапи:

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії, підготовка і розмноження документації, інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

2. Формування складу атестаційної комісії і його твердження: директор по персоналу (голова), начальник відділу кадрів (заступник голови), керівник підрозділу, де проходить атестація (член), юристконсульт (член), соціальний психолог (член).

3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії з підрозділів підприємства, оцінка індивідуальних вкладів працівників, заповнення анкет, комп'ютерна обробка результатів.

4. Завершальний етап: підведення підсумків атестації, ухвалення персональних рішень про просування працівників, направлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, які не пройшли атестацію.

Процедурі атестації керівників на ПАТ «Запоріжсталь» не підлягають :

1. Голова правління, обрання якого відбувається загальним збором акціонерів ПАТ «Запоріжсталь» на визначений строк.

2. Робітники, які займають посаду менше 1-го року.

3. Молоді фахівці у період обов'язкового відпрацювання після закінчення навчального закладу.

4. Жінки, які знаходились у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами та догляду за дітьми у віці до 3-х років, проходять атестацію не раніше ніж за рік після виходу на роботу.

Суб'єкт оцінки - особа, група осіб, орган, яким зумовлено право проводити оцінку працівників. Найчастіше як суб'єкт оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою (у склад входять члени комісії і секретар). Як члени комісії притягуються керівні працівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Як експерти можуть виступати, працівники даного підрозділу, обізнані людиною що атестується. Склад атестаційної комісії не більше 5 - 6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна, робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою проведення, порядком підготовки необхідних документів. Графік проведення атестації доводиться до працівників не менше чим за один місяць до початку атестації, а документи в комісію повинні представлятися не менше чим за два тижні атестації. Це найчастіше атестаційний аркуш і відгук-характеристика.

Атестаційний аркуш містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за фахом на підприємстві, на посаді і так далі. Ця інформація готується працівниками кадрової служби.

Відгук-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опиту про поведінку працівника в колективі, оцінка працівника керівником. Регулярне проведення експертної оцінки проведення робітників що атестуються покладається на фахівців кадрової (соціологічною) служби. Відповідальність за облік і оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник має бути ознайомлений з нею

не менше чим за тиждень до атестації під розпис. Відгук-характеристика передається в кадрову службу або безпосередньо в атестаційну комісію. Атестаційна комісія розглядає представлені нею документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок.

При нез'явленні робітника що атестується на засідання атестаційної комісії без поважних причин комісія може провести атестацію в його відсутність.

Оцінка роботи щодо робітника який атестується приймається з обліком: особистого вкладу у виконання планів роботи підприємства, вдосконаленню організації праці і виробництва, дотримання трудової дисципліни, кваліфікації і виконань посадових обов'язків, встановлених відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців.

На підставі цього, з врахуванням обговорення у відсутність робітника, що атестується відкритим голосуванням дає одну з наступних підсумкових оцінок:

- відповідає посаді;
- відповідає посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційній комісії з повторною атестацією через рік;
- не відповідає посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації відносно його просування (професійному зростанні) або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється.

Матеріали атестації передаються керівникові підприємства для ухвалення рішення. Атестаційний аркуш і відгук-характеристика зберігаються в його особистій справі.

Керівництво підприємства, громадських організацій і відділ кадрів підводять підсумки атестації, розробляють план роботи з кадрами керівників

і фахівців на наступний атестаційний період. На підставі зібраних в ході атестаційної процедури даних можна вирішувати ряд управлінських завдань. Перша група завдань може бути вирішена лише на підставі атестаційних даних, без всякої додаткової інформації, друга вимагає додаткової інформації про прямі і непрямі результати господарської діяльності підприємства або організації.

Атестаційні комісії після закінчення атестації підводять підсумки і представляють керівникові підприємства звіт з аналізом розставлення трудової активності атестованих кадрів. Виводи і пропозиції по подальшому вдосконаленню роботи з кадрами і організації проведення атестації.

Важливо, щоб атестація працівників проходила в доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність в забезпеченні об'єктивності оцінки. Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переклад на вищу посаду, звільнення і ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни в розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахуванні перспективних працівників в резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і так далі.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах спільно з профспілковою організацією, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення по усуненню виявлених недоліків.

Оцінка результатів праці переслідує три наступні основні цілі: адміністративну, інформаційну і мотиваційну.

1. Під адміністративними цілями розуміється: просування по службі, переведення з однієї роботи на іншу, пониження по службі, припинення трудового договору.

2. Оцінка результатів праці необхідна і для того, щоб інформувати працівників про відносний рівень їх роботи, показати їх сильні та слабкі сторони, дати напрямок для подальшого удосконалювання.

3. Оцінка праці також стимулює мотивацію працівників. Повідомивши результати оцінки праці, комбінат має можливість належним чином винагородити працівників зарплатою, підвищенням на посаді, подякою та іншими формами винагороди. Крім того, слід зазначити, що систематичне позитивне підкріплення поведіння асоціюється з високою продуктивністю в майбутньому.

Оцінка праці – це процес ранжирування робіт з їх відносної цінності з метою справедливої винагороди працівника. Від того, наскільки справедливо буде оцінена робота співробітника, на скільки він буде задоволений отримуваною винагородою, на стільки буде змінюватися його виробнича поведінка в майбутньому.

Складання та узгодження організаційно-виробничих планів. Як тільки затверджуються річні плани підрозділів, уточнюються ключові показники ефективності, з ними ознайомлюють всіх співробітників цих підрозділів. Плани відображають результати, яких співробітники повинні досягти в рамках стратегії та місії підприємства.

Планування роботи. Після затвердження та комунікації бізнес-планів починається процес оцінки. HR-департамент встановлює графіки проведення оцінки. У процедурі беруть участь всі співробітники, крім тих, які перебувають на випробному терміні. Сама оцінка здійснюється за каскадним принципом, який дозволяє корегувати результати оцінки менеджером нижчестоящих співробітників з урахуванням оцінки, виставленої цьому менеджерові вищестоящим керівником. Такий підхід дає можливість одержати цілісну картину ефективності роботи персоналу різних рівнів у компанії.

Варто зазначити, що процедура оцінки, залежно від величини компанії, триває від 2 тижнів до 2 місяців. Процес постановки завдань починається з того, що керівники та співробітники спільно визначають очікувані результати роботи в наступному фінансовому році. Ініціювати обговорення може як співробітник, так і керівник. Однак керівники відповідають за те, щоб обговорення пройшло і були визначені очікувані результати. Керівник по

матриці повинен погодити завдання на наступний рік до їх остаточного затвердження.

Моніторинг поточної діяльності Протягом усього року керівник і співробітник ведуть постійний діалог за наступними питаннями:

1. моніторинг поточної діяльності та ключові робочі питання;
2. досягнення та недоліки в роботі;
3. методи поліпшення якості роботи та коректування встановлених на початку року завдань (по необхідності).

Формальна зустріч обов'язково повинна відбуватись один раз на 6 місяців.

Позачергова зустріч проводиться при: переведенні співробітника в інший підрозділ; зміні керівника; різкій зміні завдань внаслідок появи нових обставин (криза, зміна ринку та т.д.).

Оцінка роботи. Ближче до закінчення 12-місячного циклу оцінки планується зустріч для обговорення підсумкової оцінки. Ініціювати обговорення може як співробітник, так і керівник. Однак саме менеджери відповідають за те, щоб ця зустріч відбулася. Співробітник одержує від HR-департаменту оцінну форму та заповнює її, тим самим оцінюючи свою власну діяльність за минулий період. Потім він вказує можливі способи поліпшення показників ефективності праці і свої побажання по навчанню на майбутній рік.

Аналіз результатів діяльності. Заповнені форми відправляються в HR-департамент, де вони зберігаються протягом року. Даний підрозділ аналізує результати оцінки, на підставі яких: дає рекомендації комісії з перегляду заробітної плати та виплати бонусів співробітникам; складає план навчання та розвитку співробітників; складає план формування кадрового резерву. Наведемо основні методи, що використовуються на комбінаті для оцінки персоналу.

На підсумковому інтерв'ю оцінюються результати роботи з приводу завдань, а також компетенція, виявляються області розвитку та складаються

плани навчання та розвитку кар'єри. Як і у МВО, постановка завдань і оцінка їх виконання здійснюється як менеджером, так і підлеглим. Після цього під час співбесіди обговорюються їх результати.

Таблиця 2.11 – Оцінка результатів та особистого внеску робітників ПАТ «Запоріжсталь» за бальною системою.

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт вагомості показника	Бальна оцінка кожного показника з урахування його вагомості, балів					
		1	2	3	4	5	
I. Майстерність							
1. Прагнення підвищення:							
а) освіти	0,05	0,5	0,10	0,15	0,20	0,25	
б) досвіду	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	
2. Якість робіт, продукції		0,25	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25
II. Ставлення до праці							
3. Виконання норм праці та виробничих (нормативних) замовлень	0,25	Кожен коефіцієнт вагомості множиться на кількість балів за кожною графою					
4. Раціональне використання сировини та матеріалів, ресурсів	0,15						
5. Ефективне використання продуктивності та потужностей устаткування	0,10						
6. Дотримання технологічних процесів та стандартів	0,05						
7. Забезпечення особистої безпеки та безпеки оточуючих робітників	0,05						
III. Особисті якості							
8. Старанність	0,10						
9. Ініціативність	0,10						
Разом	1,20					6,00	

Система бальної оцінки результатів та якості праці працівників. Ці оцінки мають певний напрям і відповідну назву. Для робітників - це «оцінка результатів та особистого внеску», а для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців - «оцінка заслуг». Суть таких систем матеріального стимулювання полягає в тому, що на кожного працівника заповнюється відповідна картка, яка дозволяє отримати оцінку результатів його праці в балах та згідно з величиною бальної оцінки диференціювати розмір винагороди.

Кожний показник має базовий коефіцієнт вагомості та п'ятибальну оцінку. Оцінка результатів та особистого внеску робітників здійснюється з

урахуванням чинників і показників, як наведено в табл. 2.11.

Для кожного показника розробляється шкала його бальної оцінки. Наприклад, показник «якість робіт і продукції» може бути оцінений за такою шкалою, яка представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка показника «Якість робіт та продукції»

Кількість випадків неякісного виконання робіт або виготовлення неякісної продукції з вини робітника за період оцінки (у % до їх загального обсягу за цей період)	понад 15,0	від 10,1 до 15,0	від 5,1 до 10,0	до 5,0	Випадки відсутні
Оцінка балів	1	2	3	4	5

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу організаційно-управлінської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» можна рекомендувати наступне:

Вживання сучасних методів об'єктивної оцінки праці управлінських працівників, і особливо керівників, в умовах ринкової економіки і демократизації управління набуває особливого значення. Проведення таких оцінок напередодні атестації, в процесі виборів керівника, при формуванні резерву кадрів на висунення, а також в поточних перестановках в кадровому складі - такі основні практичні напрями оцінній діяльності організацій.

Майбутній розвиток ПАТ «Запоріжсталь» вимагає від вищих керівників приділяти все більше уваги стратегічним завданням, незалежно від характеру підприємства і роду його діяльності.

## Висновки до розділу 2

Процес оцінювання є невід'ємним і найважливішим елементом в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона є певною системою, досить складною структурою, що має, дозволяє виконувати регулятивну функцію відносно діяльності оцінюваних управлінських



працівників і керівників.

Система оцінки результативності праці повинна забезпечувати точні і достовірні дані. Чим вона суворіше і визначеніше, тим вище вірогідність отримати достовірні і точні дані. Фахівці рекомендують створювати основу для такої системи в шість етапів:

1. Встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю і критерії її оцінки.
2. Виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, наскільки часто і кому слід проводити оцінку.
3. Зобов'язати певних осіб виробляти оцінку результативності праці.
4. Поставити в обов'язки особам, що виробляють оцінку, збирати дані по результативності праці працівників.
5. Обговорити оцінку з працівником.
6. Прийняти рішення і задокументувати оцінку.

Оцінка результатів праці - це важливий етап управління кадрами, вирішальний цілий ряд завдань, які можуть бути охарактеризовані як адміністративні, інформаційні і мотиваційні.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

#### 3.1. Розробка ефективних методів кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Вдосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в Україні, характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу.

Всі методи оцінки можна розділити на методи індивідуальної оцінки працівників, які засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника, і методи групової оцінки, які засновані на порівнянні ефективності працівників усередині.

Найскладніше при проведенні атестації - виробити критерії оцінки. Предметами оцінки можуть бути:

1. Виконання посадових обов'язків.
2. Особливості поведінки.
3. Ефективність діяльності.
4. Рівень досягнення цілей.
5. Рівень компетентності.
6. Особливості особи тощо.

При виборі предмету оцінки слід розуміти, наскільки організація здатна визначити стандарти. Наприклад, за відсутності чітко певних посадових обов'язків оцінити виконання посадових обов'язків конкретним співробітником можна лише приблизно, при цьому не виключено, що результат буде поверхневим і суб'єктивним.

У деяких організаціях атестація проходить за трьома напрямками:

1. Оцінка діяльності включає виконання посадових обов'язків, виконання плану робіт (терміни, якість), досягнення поставлених завдань. У організації чітко визначені посадові обов'язки (ясно, з чим порівнювати), є план-графік робіт (фіксується виконання завдань), співробітники мають чіткі завдання. Атестація проходить швидко і об'єктивно. Треба пам'ятати, що, чим слабкіше організаційна основа оцінки діяльності, тим складніше отримати об'єктивний результат.

2. Оцінка кваліфікації полягає в «іспиті» - працівники у письмовій формі відповідають на питання за фахом. (Можлива і усна форма - необхідно лише стандартизувати її.) Опитувальник заздалегідь підготовлений і погоджений з провідними фахівцями, визначено, який результат «іспиту» прийнятний для фахівців різної кваліфікації.

3. Оцінка особи. Організація використовує систему Томаса. Система Томаса дозволяє оцінити основні поведінкові характеристики людини, зіставити їх з поведінковими вимогами до даної посади, оцінити взаємини в колективі.

В результаті можна:

1. Порівнявши особові вимоги, що пред'являються до посади, з фактичними особовими особливостями співробітника, що обіймає дану посаду, розробити для співробітника програму вчення і розвитку.

2. За наявності стресових або конфліктних ситуацій визначити причини і шляхи усунення конфліктів.

3. За наявності істотних претензій до діяльності співробітника оцінити, чи однаково працівник і його керівник розуміють поведінкові вимоги, що пред'являються до даної посади.

4. Уникаючи суб'єктивізму, побудувати структуроване атестаційне інтерв'ю.

Таке проведення атестації дозволяє отримати і формалізувати комплексну інформацію про працівника. Проте для багатьох компаній цей

варіант мало застосовний, особливо на перших порах, коли лише починається впровадження процесу атестації. Наприклад, якщо в компанії немає чіткого плану робіт (доведеного до кожного співробітника) або не фіксуються випадки відхилення від плану, оцінка діяльності може виявитися незрозумілою як керівникові, так і підлеглому. Розробка міні іспиту за фахом - також процес трудомісткий, вимагаючий високого рівня кваліфікації екзаменатора.

Ефективність методу оцінювання залежить не стільки від нього самого, стільки від його відповідності бізнес-завданням, корпоративній культурі організації, а також від грамотності його впровадження. Методи оцінювання можуть замінювати один одного залежно від стадії розвитку, а також потреб організації.

У системі оцінювання однієї та тієї ж компанії можуть використовуватись кілька методів. Наприклад, на комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» для робітників застосовується атестація. Найпоширенішими помилками та труднощами вдосконалення системи оцінювання персоналу можуть бути:

1. Невідповідність методу оцінювання ступеню зрілості організації.
2. Негативне відношення співробітників до будь-якої оцінки їхньої роботи.
3. Оцінка особистих якостей співробітника у відриві від посадових обов'язків і компетенції.
4. Система оцінювання не пов'язана із системою матеріальної та нематеріальної мотивації. І тому виглядає в очах менеджерів і співробітників як порожня бюрократична процедура.
5. Керівники та фахівці по роботі з кадрами вважають, що на проведення оцінювання вони не мають часу.
6. Участь співробітників у постановці завдань мінімальна.
7. Фахівці по роботі з кадрами дають негативний зворотній зв'язок, а співробітники не вміють сприймати його.

8. Занижена або завищена самооцінка співробітників. Працівники із заниженою самооцінкою, як правило, безініціативні, уникають відповідальності. Співробітники із завищеною самооцінкою – це «зірки», які вважають, що оцінювання взагалі не для них.

Можна дати наступні рекомендації щодо усунення помилок та труднощів удосконалення системи аудиту персоналу: пояснити всі переваги оцінювання персоналу, представити оцінювання як необхідну процедуру, спрямовану на розвиток, мотивацію та кар'єрне зростання співробітників, пояснити керівникам, навіщо і як давати зворотній зв'язок, чітко прописати компетенції, навчити менеджерів технології оцінювання.

На рисунку 3.1 представлена точність різних методів оцінки персоналу, які також необхідно врахувати при удосконаленні системи оцінки персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

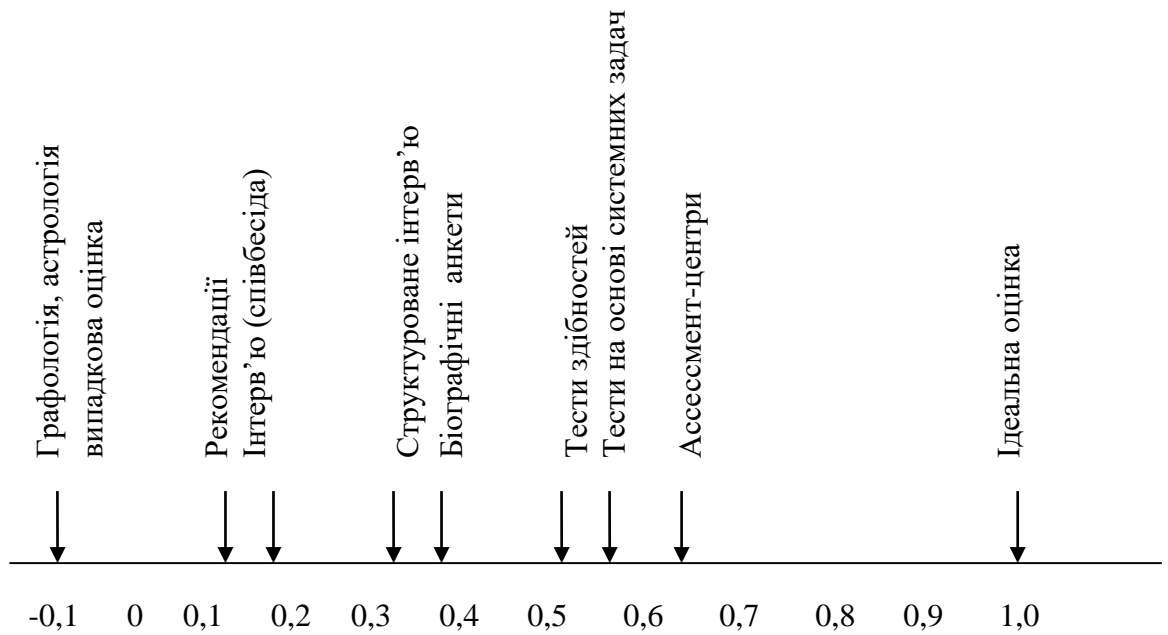


Рисунок 3.1. Точність різних методів оцінки персоналу

Керівник повинен загострити увагу співробітника перед тим, як переходити безпосередньо до постановки конкретних завдань.

Таким чином, ефективність методів проведення оцінки персоналу

забезпечується наступним:

1. Відповідністю методу оцінки бізнес-завданням і корпоративній культурі підприємства.
2. Грамотністю впровадження методу оцінки.
3. Позитивним відношенням співробітників до будь-якої оцінки їх роботи.
4. Необхідністю при розробці системи оцінки обов'язково продумати її зв'язок з усіма елементами HR-системи.
5. Інтенсифікацією спілкування з підлеглими тощо.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення кадрової політики на прикладі цеху з підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Як результативний показник, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, необхідно використовувати середньорічне вироблення на одного працівника, як відношення середньорічного об'єму реалізації підрозділу до середньої фактичної чисельності персоналу. Цей показник продуктивності праці може служити кризним для всіх підприємств, і методика його розрахунку загально визнана. Цей показник не виявляє повну картину ефективності управління, хоча в цілому може використовуватися для характеристики ефективності управління персоналом.

Як результативний показник, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, необхідно використовувати коефіцієнт плинності. Цей показник відображує динаміку персоналу, а також виступає у ролі факторного, побічно впливаючого на продуктивність праці. Він є індикатором благополуччя в області управління персоналом. Якщо підприємство має хороші виробничі показники, але плинність персоналу

висока, це означає що існує низька стабільність персоналу, а, враховуючи, що підвищена плинність може дорого обходитися підприємству, слідує ретельніше личити до аналізу причин, по яких люди покидають підприємство.

Одним з найважливіших показників аудиту ефективності системи управління персоналом є показник відповідності діяльності системи управління персоналом підприємства цілям і стратегії його розвитку. Даний показник визначається експертним шляхом. До складу експертної групи повинні входити як керівники вищої ланки, так і зовнішні експерти.

Висновок щодо відповідності діяльності системи управління персоналом підприємства цілям і стратегії його розвитку формується на підставі значень показників по основних напрямках аудиту, оскільки саме вони характеризують діяльність служби управління персоналом і орієнтацію її на стратегію. Виходячи з вибраної підприємством стратегії, вибираються найбільш пріоритетні завдання аудиту системи управління персоналом, і саме по ним визначається відповідність дій служби управління персоналом, оскільки саме ці напрями в діяльності служби управління персоналом визначають досягнення цілей підприємства.

Проведені дослідження оцінки ефективності використання персоналу дозволяють далі визначити і виробити необхідні заходи для підвищення ефективності використання персоналу на основі кадрового аудиту.

Дані заходи входять складовою частиною в методику підвищення ефективності використання персоналу на основі кадрового аудиту, яка включає:

1. Відбір найбільш репрезентативних показників організаційно-кадрового аудиту, направлених на підвищення ефективності використання персоналу.
2. Порівняння нормативних і фактичних значень показників.
3. Розробку заходів щодо вдосконалення управління персоналом.
4. Порівняння нормативних і фактичних значень показників.

5. Розробку заходів щодо вдосконалення управління персоналом для приведення значень фактичних показників до нормативного рівня.

Ефективність атестації та раціоналізації робочих місць полягає в економії трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, підвищенні рівня використання виробничих потужностей, зросту творчої активності працюючих і врешті решт виявляється в зростанні продуктивності праці.

Показниками економічної ефективності заходів щодо раціоналізації робочих місць на підставі їхньої атестації є:

1. Відносне скорочення чисельності працівників, у тому числі за рахунок абсолютного їх вивільнення.
2. Приріст продуктивності праці.
3. Економія від зниження собівартості продукції (робіт, послуг) як у цілому, так і по окремим статтях поточних витрат.
4. Річний економічний ефект.

Досягається все це за рахунок економії праці; скорочення числа робочих місць; вивільнення устаткування та виробничих площ; підвищенні фондівіддачі та коефіцієнта змінності устаткування, а також якості продукції, робіт, послуг; збільшенні кількості робочих місць, доведених до рівня прогресивних вимог, і чисельності працівників, зайнятих на таких робочих місцях.

Ці показники визначаються на етапі формування планів впровадження заходів і по завершенні їх реалізації розраховуються як на рік, так і з врахуванням строків впровадження.

Економічний ефект від впровадження заходів щодо раціоналізації робочих місць на основі їх атестації досягається за рахунок:

1. Економії сировини, матеріалів на виробництво продукції (робіт, послуг) у результаті доведення їх питомого видатку до прогресивних норм.
2. Економії основної та додаткової частин фонду заробітної плати з відрахуваннями на соціальне страхування.



3. Економії на одноразових витратах, яка виникає під час реалізації устаткування, що вивільняється.

4. Економії на амортизаційних відрахуваннях.

5. Економії на видатках по обслуговуванню устаткування.

6. Скорочення коштів на виплату пільг і компенсацій у результаті поліпшення умов праці.

В цеху підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь» проведена атестація всіх 512 робочих місць. У результаті повністю атестовано 128, прийнято рішення раціоналізувати та довантажити 308 і скоротити 76.

Таблиця 3.1 – Показники процесу виробництва ЦПВ після впровадження заходів нової організації праці на ПАТ «Запоріжсталь».

Трудові показники	Величина показника		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	абсолютне	відносне, %
Фонд робочого часу одного робітника, міс.	12	12	0	0
Обсяг продукції, тис. деталоконкомплектів	47,0	49,6	2,6	5,5
Середньосписочна чисельність робітників, люд.	374	316	-58	-15,5
у тому числі:				
основних	512	459	-53	-10,4
допоміжних	485	480	-5	-1,0
Собівартість продукції, тис. грн.	2874,6	2927,2	52,6	1,8

Отже, після організації «нової праці» (впровадження нового вдосконаленого технологічного оснащення і скорочення чисельності робітників при збільшенні заробітної плати), приріст продуктивності праці складає 21,1%.

Розрахуємо ефективність підготовки робітників цеху підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь». Після проведеного аналізу на підприємстві спостерігається недолік в трудових ресурсах вищої освіти. Тому при прийнятті на роботу слід надавати перевагу особам з вищою освітою. Оскільки навіть додаткове залучення на виробництво працівників (з більш високим рівнем кваліфікації) може забезпечити значне зростання продуктивності праці за рахунок їх кваліфікації і привезти до більшого

вивільнення працівників, ніж первинне збільшення їх чисельності.

Важливим чинником зростання продуктивності праці стає підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників. Необхідно більш повно удосконалювати систему підготовки і перепідготовки кадрів, повно використовувати кваліфікацію працівників, відправляти співробітників на курси підвищення кваліфікації, а також стимулювати підвищення кваліфікації кадрів (збільшувати оплату праці працівникам з вищою освітою).

Таблиця 3.2 – Виріток на одного робітника ЦПВ до підвищення кваліфікації

Розряд робітників	Тарифний коефіцієнт	Кількість робітників	Тарифний коефіцієнт і відповідний йому середній розряд робітників
II	1,15	55	$K_{\text{дп}} = \frac{(1,15 \times 55) + (1,32 \times 35)}{90} = 1,216$
III	1,32	35 ----- $\Sigma=90$	Середній рівень виконання норм: $P_{\text{ср}} = 2 + \frac{1,216 - 1,15}{1,32 - 1,15} = 2,39$

Таблиця 3.3 – Виріток на одного робітника ЦПВ після підвищення кваліфікації

Розряд робітників	Тарифний коефіцієнт	Кількість робітників	Тарифний коефіцієнт і відповідний йому середній розряд робітників
III	1,32	55	$K_{\text{дп}} = \frac{(1,32 \times 55) + (1,52 \times 35)}{90} = 1,39$
IV	1,52	35 ----- $\Sigma=90$	Середній рівень виконання норм: $P_{\text{ср}} = 3 + \frac{1,39 - 1,32}{1,52 - 1,32} = 3,35$

Якщо, в цеху підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь» пройдуть навчання 10 ведучих робітників – майстрів та начальників дільниць – у результаті чого виконання норм виробітку збільшиться в

середньому з 100 до 110%, то середньомісячна заробітна плата одного робітника – з 2385 до 2623 грн.

Таблиця 3.4 – Дані для визначення економічного ефекту навчання майстрів і начальників дільниць ЦПВ ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Показник	до навчання	після навчання
1	Передбачено навчити	-	10
2	Середньосписочна чисельність персоналу	374	374
3	Середній відсоток виконання норм виробітку	100	110
4	Середньомісячна заробітна плата одного керівника (майстра)	2385	2623
5	Витрати на навчання менеджерів	-	3600

Витрати на навчання склали 3600 грн., поправочний коефіцієнт до витрат на навчання – 0,15, середньосписочна чисельність робітників на підприємстві – 374 чол.

Отже, підготовка майстрів та начальників дільниць, цехів ПАТ «Запоріжсталь» являє собою оволодіння працівниками навичок, які дозволяють збільшити продуктивність їх праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні організації достатньою кількістю працівників з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» потребує підвищення продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним зі способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, тим самим спонукати працівників до більш повного розкриття їхніх можливостей на підприємстві.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в умовах нестабільності

Оскільки в сучасних умовах господарювання кожний найманий працівник як власник робочої сили має продавати послуги своєї робочої сили на ринку праці, де вона матиме попит лише за умови високоефективної і якісної праці, то він, природно, має бути зацікавлений у систематичному підвищенні ділової кваліфікації, у формуванні професіоналізму для того, щоб реалізувати на ринку праці послуги власної робочої сили за максимально можливою ціною.

Ринкові умови господарювання в нашій країні знаходяться на стадії розвитку. Тому і такий трудовий потенціал з ринковою орієнтацією, як і мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу знаходяться у процесі становлення.

Створення і запровадження нового ринкового механізму стимулювання і мотивації до праці, потребує істотних перетворень у сфері праці, які б сприяли подальшому розвитку вітчизняного конкурентоспроможного виробництва, зростанню продуктивності праці. Такий механізм повинен враховувати максимально можливу кількість факторів, які формують мотиви до високоефективної праці.

Згідно проведеного дослідження, відділ кадрів на підприємстві відповідає за «доставку» нового співробітника у відділ, а керівник відділу відповідає за подальшу долю співробітника. В ПАТ «Запоріжсталь» існує наступна практика: при індивідуальному введенні в посаду, керівник повинен вітати нового працівника з початком діяльності; представляти його колективу; знайомити з підрозділами і обстановкою; докладно викладати вимоги, у тому числі і неписані; повідомляти про труднощі, що можуть зустрічатися, і можливі помилки в роботі; розповідати про майбутніх колег, особливо з важким характером, і тих, на яких завжди можна покластися.

Для покращення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» слід запропонувати сучасні напрямки підвищення ефективності цієї кадрової технології, які зазначені в табл 3.5.

Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
1	2	3	4
Суть напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії	Введення в колектив компанії, відділу	Освоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Ухвалення новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при надходженні на нове робоче місце	Освоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці
Необхідності у напрямку	Ознайомити нового співробітника з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.); Ознайомити з організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника в досягненні успіху компанією; Надати інформацію про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник (роль, функції, де їх можна знайти, як зв'язатися, з яких питань звертатися); Надати «писані» правила компанії (загальні інструкції, путівник нового співробітника, правила внутрішнього розпорядку і т.д.).	Представити нового співробітника керівництву компанії і безпосередньому керівництву; Представити і познайомити нового члена колективу з співробітниками відділу; Представити і познайомити нового члена колективу з співробітниками інших відділу, з якими він буде постійно співпрацювати; Розповісти новачкові про співробітників з якими він працює: характер, досягнення, захоплення і т.д.; Провести неформальну процедуру входження в компанію/відділ.; Проводити тренінги командообразуючим ефектом.	Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки; Ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями; Обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації і на перспективу; Провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження і т.д.); Включити в самостійну роботу; Прикріпити нового співробітника до наставника і провести стажування.

Процес вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві через прийняття відповідних заходів організаційної, виробничої, соціально-психологічної адаптації має супроводжуватися визначення соціального ефекту, що вказуватиме і на ефективність управління в цілому.

У роботі пропонується впровадження наступних заходів соціального впливу на працівника та їх змістовне наповнення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації в ПАТ «Запоріжсталь»

Заходи	Соціальний пакет
1. Друк пам'ятки нового співробітника та інтеграція її в сайт компанії	- Швидке розуміння структури та культури підприємства; - Підвищення іміджу компанії.
2. Фільм про компанію, її діяльність та плани на майбутні роки	- Підвищення лояльності працівників до фірми; - Збільшення відкритості компанії; - Отримання інформації про підприємство та його продукцію.
3. Премія наставнику (якщо новий співробітник залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду)	- Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників; - Залучення працівників до участі в житті компанії.
4. Проведення тренінгів з командо-утворюючим ефектом	- Налагодження взаємодії новачків з колегами; - Зменшення напруги в колективі; - Покращення соціально-психологічного клімату.

Правильна реструктуризація, прийняття та реалізація нових ідей мають важливе значення на сучасному робочому місці, і HR-команди мають унікальну можливість впливати на культуру компанії та стимулювати ріст бізнесу.

Запропоновані заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на діяльності підприємства.

На формування мотиваційного механізму ефективного використання трудового потенціалу впливають багато факторів, які можна умовно поділити

на внутрішні та зовнішні. Сукупність максимально можливої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів повинна враховуватися при побудові ринкової моделі механізму мотивації ефективного використання трудового потенціалу.

До числа внутрішніх факторів, які впливають на стан мотивації, відносяться усі внутрішньо особистісні фактори, тобто потреби, інтереси, цінності, ціннісні орієнтації працівника тощо.

Отже, система мотивації до праці має враховувати усі ці фактори і стимулювати їх розвиток у потрібному напрямку.

Щодо зовнішніх факторів, то їх сукупність насамперед залежить від рівня управління, на якому має враховуватися їх спонукальна сила (держава, регіон, галузь або вид економічної діяльності, підприємство).

Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних підйомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, до підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

Слід відзначити, що проблеми вдосконалення симулювання та мотивації високоефективної праці належать до числа тих проблем, які дуже динамічні, залежать від загальноекономічних умов і повинні постійно вдосконалюватися. Тобто ці проблеми, як і проблеми заробітної плати взагалі, ніколи не можна остаточно розв'язати. Тому прогностика систем стимулювання високоефективної праці та мотивації до праці має здійснюватися, ґрунтуючись на ситуаційному підході, відповідно до потреб практики з урахуванням особливостей розвитку видів економічної діяльності на певному історичному періоді.

Удосконалення системи кадрового аудиту полягає в застосуванні мотиваційних механізмів, які на даному етапі розвитку підприємства мають бути націлені на вирішення таких основних завдань:

1. Забезпечення максимальна можливої ув'язки розмірів оплати праці з орієнтацією на оптимально високий результат виробничої діяльності.

2. Вдосконалення структури заробітної плати.

3. Підвищення матеріальної зацікавленості трудового потенціалу у систематичному підвищенні кваліфікації, рівня професіоналізму і майстерності.

4. Стимулювання ініціативної економіко-виробничої діяльності, створення ефективного мотиваційного ринкового механізму трудової діяльності галузей економіки країни, адекватного вимогам сучасного етапу розвитку економіки.

5. Розробка методичних рекомендацій для підприємств різних видів діяльності та різних форм власності щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці.

6. Вибір і вдосконалення найефективніших мотиваторів до праці з урахуванням специфіки роботи підприємств на сучасному етапі їх розвитку.

7. Забезпечення багатоваріантності пропозицій щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці з урахуванням специфіки роботи підприємств різних видів діяльності та форм власності.

8. Врахування в запропонованих моделях мотивації промислово-виробничого персоналу до високоефективної праці особливостей сучасного соціально-економічного розвитку.

Такі, в загальних рисах, вимоги до сучасної моделі мотивації та стимулювання високоефективної праці в контексті перспектив розвитку галузей економіки в сучасних умовах формування ринкових відносин.

Ефективність цього мотиваційного механізму залежатиме від якомога повною врахування є ньому усіх основних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивації до праці. Крім того, на рівень ефективності мотиваційною механізму матиме безперечний вплив те, наскільки система стимулювання і мотивації до праці виправдовуватиме мотиваційні очікування найманих працівників щодо відповідності рівня



стимулювання трудового потенціалу рівню витрачених зусиль і досягнуті результатів. Отже, дієвість системи стимулювання і мотивації до праці багато в чому залежатиме від вибору актуальних за сучасних умов мотиваторів праці.

Таким чином, сучасна система стимулювання і мотивації до праці найманих працівників має базуватися на комплексній і цілісній системі економічних мотивів до праці, які необхідно стимулювати на ефективному механізмі стимулювання і контролю за реалізацією системи.

Удосконалення стимулювання високопродуктивної праці та посилення мотивації до праці трудового потенціалу повинно здійснюватися по усіх структурних складових заробітної плати.

Колективні системи преміювання застосовуються для колективу найманих працівників, що працює, зокрема, в сфері будівництва або одному структурному підрозділі (цеху, дільниці, бригаді) або працівників, які виконують комплекс робіт, об'єднаних єдиним технологічним процесом.

Для удосконалення організації заробітної плати, введення погодинної системи оплати праці, підвищення мотивації до праці важливе значення мають розробки внутрішньовиробничих умов оплати праці, і насамперед визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства і економічних можливостей підприємства і фіксації даного рівня в колективному договорі. При цьому слід мати на меті забезпечення високого рівня тарифної частини в середній заробітній платі, оскільки низький її рівень є фактором, який дестабілізує організацію оплати праці на підприємстві. Питома вага тарифу менше 40-50% свідчить про те, що норми праці починають все більше і більше перевиконуватися внаслідок їх малої напруженості і поступово старіють.

### Висновки до розділу 3

Таким чином, за підсумками дипломного дослідження ПАТ

«Запоріжсталь» для удосконалення методів оцінки та підвищення ефективності праці персоналу, у розрізі кадрового аудиту, рекомендовано наступне:

1. Визначені найпоширеніші помилки та труднощі вдосконалення системи оцінювання персоналу та рекомендовані заходи щодо їх усунення. Запропонована модель рівнів оцінювання і документи – джерела даних для їх опису на ПАТ «Запоріжсталь». Рекомендується впровадження системи оцінювання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» в декілька етапів з точним їх описом.

2. Після проведення атестації цеху з підготовки виробництва ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано раціоналізувати та довантажити 308 і скоротити 76 робітників. Після впровадження раціоналізації на основі атестації у рамках кадрового аудиту, провадження нового вдосконаленого технологічного оснащення і скорочення чисельності робітників при збільшенні заробітної плати очікується приріст продуктивності праці, який складає 21,1%.

3. Впровадження заходів з підготовки та підвищення кваліфікації робітників ЦПВ дасть можливість збільшити виробіток на одного робітника, з урахуванням цього, зріст продуктивності праці складатиме 0,5%. Впровадження заходів з навчання і підвищення кваліфікації 10 майстрів і начальників дільниць ЦПВ дозволить збільшити виконання виробітку до 110% і досягти на підприємстві приросту продуктивності праці на 27 %, річної економії заробітної плати ЦПВ у 8580 грн., розмір річного економічного ефекту ЦПВ очікується у сумі 4633,2 тис. грн.

4. Переведення існуючої єдиної тарифної сітки на більш гнучкі тарифи, які будуть враховувати оптимальне співвідношення залежно від рівня кваліфікації та інших чинників, здобутих за результатами оцінки персоналу.

Розробка і впровадження нових методичних підходів проведення атестації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» показує, що атестація сповна, прийнятна і якнайповніше відображає поставлені цілі і завдання, дозволяє

об'єктивніше і комплексно оцінити робоче місце, ділові і творчі можливості окремого керівника або колективу в цілому. В той же час, результати атестації робочого місця і ділових якостей показали, що вживання традиційних форм мотивації, які використовувалися раніше, виявилися малоефективними. Усі методики атестації, що раніше діяли на підприємстві «Запоріжсталь», не передбачали моделей мотивації взагалі або передбачали лише їх окремі фрагменти. Виходячи з цього, було розроблено принципово нову модель мотивації для ПАТ «Запоріжсталь» за результатами атестації, яка включила найбільш дієві мотиватори.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Кадрова політика компанії являє собою систему, яка дозволяє виміряти результати роботи та рівень професійної компетентності співробітників, а також їх потенціалу в розрізі стратегічних завдань компанії. Завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).

2. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну і стимулююча. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства на базі співвідношення встановлених та існуючих норм, та за допомогою самооцінки, усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, підтверджує правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

3. Необхідно проводити оцінку на різних етапах праці робітників в компанії із застосуванням різних методів оцінювання. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а та значною мірою впливає на мотивацію та рівень заробітної плати в подальшій трудовій діяльності.

4. Основною задачею кадрової служби на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» є проведення активної кадрової політики, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з урахуванням їх

індивідуальних особливостей і професійних навичок, розробка разом з фінансово-економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, щільна взаємодія з профспілковим комітетом у питаннях медичного обслуговування, організації суспільного харчування, розвитку фізкультури і спорту, соціального захисту окремих категорій працюючих. Застосування нормування (що є передусім методом підвищення продуктивності праці) несе серйозне навантаження з боку умов праці, тому важливе місце в удосконаленні організації робочих місць ПАТ «Запоріжсталь», як одного з елементів нормування, є їх атестація.

5. На комбінаті «Запоріжсталь» основним методом оцінки кадрів є атестація, за наслідками якої ухвалюється рішення, що змінює або зберігає атестованому посаду, надаються пропозиції щодо подальшої роботи працівника на підприємстві та його розвитку.

6. Для послідовного розвитку персоналу, шляхом підвищення кваліфікації робітників на ПАТ «Запоріжсталь» виконуються наступні заходи: одержання робітниками технічних знань, необхідних для оволодіння передовою технікою, високопродуктивними методами виконання складних і відповідальних робіт, за більш високими розрядами даної спеціальності, організуються: виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання робітників іншим і суміжним професіям, економічне навчання.

7. За підсумками дослідження підприємству ПАТ «Запоріжсталь» для удосконалення кадрової політики рекомендовано наступне:

7.1. Впровадження системи оцінювання персоналу рекомендується здійснювати в декілька етапів з точним їх описом. Для чого запропонована модель рівнів оцінки і документи – джерела даних для їх опису;

7.2. Запропоновано раціоналізувати та довантажити 308 робочих місць і скоротити 76 робітників, що дозволить на підставі результатів проведення атестації робочих місць при збільшенні заробітної плати отримати приріст продуктивності праці до 21,1%.

Запропоновано алгоритм формування комплексної системи кадрового менеджменту, для виконання даного алгоритму необхідно, перш за все, забезпечити промислове підприємство удосконаленими кадровими технологіями.

Визначено, що зараз для ПАТ «Запоріжсталь» існує проблема низької інформованості молодого покоління про затребувані професії та саму компанію. Тому підприємству потрібно встановлювати взаємозв'язки з навчальними закладами, маючи на меті розвиток кадрового потенціалу, слід бути орієнтованими на стратегію створення кластерної взаємоспівпраці заводу з закладами освіти. Результатом такої кооперації є підвищення конкурентоспроможності і продуктивності учасників кластеру, зменшення витрат, забезпечення зайнятості та консолідування інтереси сторін.

Доцільним є застосувати такі напрямки вдосконалення професійного навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь», як: інструменти безперервного вдосконалення, зовнішнє навчання, тренінг-програми та модель компетентностей. Тому своєчасна та високоякісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ПАТ «Запоріжсталь». Кваліфікаційний рівень працівників здебільшого залежить від їх професійної кваліфікації, стажу роботи, освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєва Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом*. Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 3. С. 174–178.
2. Ажажа М. А., Белицький А. Основи формування кадрової політики на промисловому підприємстві. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 68-69.
3. Ажажа М. А., Белицький А. Теоретичні аспекти кадрової політики на промисловому підприємстві. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 87-88. URL: [https://www.znu.edu.ua//ii\\_znu/nauka/conf/\\_31\\_10\\_-aktual\\_\\_n\\_\\_pitannya\\_stalogo\\_naukovo-tekh\\_n\\_chnogo\\_ta\\_sots\\_\\_al\\_\\_no-ekonom\\_\\_chnogo\\_rozvitku\\_reg\\_\\_on\\_\\_v\\_ukra\\_\\_ni.pdf](https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual__n__pitannya_stalogo_naukovo-tekh_n_chnogo_ta_sots__al__no-ekonom__chnogo_rozvitku_reg__on__v_ukra__ni.pdf).
4. Андрушків, Б., Кузьмін Є. Основи менеджменту. Львів: Світ. 2015. 296 с.
5. Баирачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу [Текст]. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
6. Бакало Н. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6(61). С. 71–75.

7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
8. Біловодська О.О. Мотивація як детермінанта успішного розвитку трудового потенціалу на промисловому підприємстві / О.О. Біловодська, Т.В. Кириченко, О.Ю. Савченко. *Інфраструктура ринку*. 2017. №11. С. 40-45.
9. Болтенкова Ю., Воронкова В.Г. Кадрова політика в Китаї: технології управління персоналом організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2021» : у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 159-161. URL: [http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2021/tom\\_5\\_\\_\\_05\\_05.pdf](http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2021/tom_5___05_05.pdf).
10. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. І. Борщ, В. В. Белякова. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3(37).
11. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»: Регулярна інформація про емітента цінних паперів. URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/00191230>
12. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2 С. 38-44.
13. Венгер О. М.. Розробка стратегії сталого розвитку промислового підприємства. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Запоріжжя: Гельветика. 2021 С. 197-242.
14. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2018. 496 с.
15. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.



16. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf).

17. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

18. Воронкова В. Г., Нікітенко В., Череп А. В., Череп О. Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph California :: Sherman Oaks, California : GS Publishing Serv. 2021 С. 24-34.

19. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка. *Молодий вчений*. 2015. № 12(1). С. 159-164.

20. Гончаров В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: СПД «Купріянов В.С.», 2018. 148 с.

21. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. Документ № 436-IV, остання редакція від 01.10.2018, підстава 2258-VIII / Верховна Рада України. URL: [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua)

22. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.

23. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).

24. Друкер, П. Эффективное управление. М. : ФАИР–Пресс, 2013. 288 с.

25. Дубілет, О. Основні критерії системи управління персоналом підприємства. *Економіка праці*. 2018. № 3. С. 54-56.

26. Єпіфанов, А. А., Козьменко С. М. Промисловий менеджмент для

магістрів: учеб. пособ. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2018. 762 с.

27. Kolesnikova Vita. Implementation of modern tools of adaptation of personnel: ukrainian and foreign experience *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe* (East European Scientific Journal). 2019.10 (50), 47-51.

28. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. М.: «ИНФРАМ», 2018. 304 с.

29. Кириченко С.О. Мотивації персоналу при здійсненні діяльності підприємства / С.О. Кириченко, В.Ю. Степанюк. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва. зб. наук. пр.* В. 14. К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. С. 182-186.

30. Киселева Т.В. Современные способы мотивации персонала / Т.В. Киселева, А.П. Киселев. НИЦ АЭТЕРНА. 2017. С. 148-152.

31. Кльоба, Л. Г. Управління персоналом підприємства: монографія. Львів : Вид-во «Тріада плюс», 2017. 194 с.

32. Козьменко, С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.. Стратегічний менеджмент на підприємстві: навч. посіб. Сумы: ВТД «Університетська книга», 2013. 734 с.

33. Колот, А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: [учебн. пособ.]. М. : Дело, 2012. 473 с.

34. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355–359.

35. Кравченко, О. М. Деякі аспекти системи безперервного вдосконалення. *Зб. наук. пр. НАДУ*. К. : Вид-во НАДУ, 2017. № 2. С. 200-214.

36. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : «Кондор», 2013. 296 с.

37. Лепеико Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

38. Маркина И.А., Зось-Киор Н.В., Сёмич Н.И. Развитие персонала в системе корпоративного таймменеджмента. Формирование организационно-

экономических условий эффективного функционирования АПК : сборник научных статей XII Международной научно-практической конф., г. Минск, 28–29 мая 2020 г. Минск, 2020. С. 74–78.

39. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. 312 с.

40. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента: пер.с англ. М. : Дело, 2017. 704 с.

41. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-548-1.html>.

42. Мещеряков, А.А. Організація діяльності комерційного підприємства:навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2017. 608 с.

43. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №18. С. 90-94.

44. Михайлов С. І., Балановська Т. І., Степасюк О.С. та ін.; Менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2016. 416 с.

45. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2021 С. 243 – 290.

46. Мошек, Г. Є., Гомба Л. А., Піддубна Л. П.. Менеджмент підприємства: підручник. К. : Київ. нац.-торг.- екон. ун-т, 2016. 371 с.

47. Одегов Ю.Р. Кадрова політика та кадрове планування: підручник. / Ю.Р. Одегов, М.Г. Лабаджян. Видавництво Юрайт, М. 2014. 444 с.

48. Офіційний сайт Металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/>.

49. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. URL [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)

50. Річна фінансова звітність ПАТ МК «Запоріжсталь» за 2018 рік.  
URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/>
51. Річна фінансова звітність ПАТ МК «Запоріжсталь» за 2019 рік.  
URL: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/>
52. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 23–24 квітня 2019 р. Полтава : Сімон, 2019. С. 167–170.
53. Соколенко, С. І. Сучасна система управління персоналом. К. : Демос, 2015. 354 с.
54. Столяренко А.В., Онищук Л.А. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования. Научно-методический электронный журнал "Концепт". 2017. № 3. URL: <http://ekoncept.ru/2017/170058.htm>
55. Травин, В. В. , Дятлов В. А. Менеджмент персонала металлургического предприятия: учеб.-практ. пособие. 4-е изд. М. : Дело, 2018. 272 с.
56. Трегубов П.Я. Регулювання та планування діяльності підприємства. К. : Наукова думка, 2012.
57. Тульчинська С.О. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві / С.О. Тульчинська, Я.В. Шемет. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. зб. наук. пр.* В. 13. К.: ІВЦ "Політехніка", 2014. С. 195-202.
58. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія /. За загальною редакцією Воронкової В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя: Видавничий дім "Гельветика", 2021. 586 с.
59. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. К. : Вид-во «Центр навч. літ-ри», 2017. 536 с.
60. Хміль, Ф. І. Менеджмент: підручник. К.: Вища школа, 2015. 351 с.
61. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення.

*Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

62. Шаповал О.А. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

63. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

64. Шевченко О. О. Теоретичні аспекти процесу комплектування штату у системі управління персоналом підприємств та організацій. *Наукові записки*. Вип.23. С. 129-134.

65. Шекшня, С. В. *Управление персоналом современной организации: уч.-практ. пособ. изд. 4-е, перераб. и доп.* М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018. 368 с.

66. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2015. № 5. С. 257-266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32).

67. Щекин Г. В. *Социальная теория и кадровая политика: Монограф*. К.: МАУП, 2000. – 576 с.

68. Щербина В. В. *Управління людськими ресурсами: менеджмент та консультування / Незалежний інститут громадянського суспільства*, 2004. 520 с.

69. Щокін, Г. В. *Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник*. К. : МАУП, 2018. 256 с.

70. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

71. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*, 2014. №3(52). С.131-136.

72. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві –

успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2014. Вип. 46. С. 224–228.

73. Elizabeth Dukes 5 Ways Technology In The Workplace Has Improved Our Lives May 24, 2019. URL: <https://www.iofficecorp.com/blog/5-ways-technology-has-changed-the-modern-workplace>.

74. Krasnorutsky O., Rudenko S. Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia*. 2016. № 2 (6). P. 140-145.

75. Ruhli E., Grochla, E., Gaugler E. Planning systems. *Handbook of Germanbusiness management*. Ed. By Poeschel, Springer, 2019. p. 1732-1743.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Етапи становлення та розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

Період	Події
1	2
1931-1940 рр.	<p>1931 - початок будівництва «Запоріжсталі». Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаний і холоднокатаний листовим прокатом.</p> <p>16 листопада 1933 - на доменній печі № 1 видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі».</p> <p>У 1935 році стала до ладу перша мартенівська піч, а через два роки почав діяти перший радянський слябінг. У наступні роки були побудовані і введені в експлуатацію цеху для виробництва гарячекатаного і холоднокатаного листа.</p>
1941 -1959 рр.	<p>Велика Вітчизняна війна 1941 – 1945 рр. перервала мирну працю запорізьких металургів.</p> <p>1943 року - початок відновлення заводу</p> <p>27 вересня 1947 р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокатки.</p> <p>1951 р. - введено в експлуатацію цех з виробництва білої жерсті в рулонах.</p> <p>Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюються заходи з модернізації обладнання, інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях.</p> <p>1959 - вперше в СРСР введено в експлуатацію цех з виробництва холодногнутих профілів.</p>
1962-1977 рр.	<p>1962 рік - почав працювати перший у Європі ливарний цех.</p> <p>У 1963 р. Вступив до ладу діючих цех холодної прокатки № 3 з унікальним таборували «2800» для холодної прокатки великогабаритних листів з нержавіючих сталей.</p> <p>1974 року - виробництво шліфованих і полірованих пластин з нержавіючої сталі. У 1974 р. в мартенівському цеху заводу була введена в експлуатацію перша на Україні двованна піч, продуктивність якої в 2,5 рази перевищувала продуктивність звичайної печі.</p> <p>У 1977 р. в мартенівському цеху була впроваджена технологія розливання усїєї виплавленої сталі стопорний спосіб із застосуванням на сталерозливних ковшах шибєрних затворів.</p>
1994-2004 рр.	<p>У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації ширококутєвих прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі « транзитна « прокатка слябів без попереднього підігріву в печах.</p> <p>Повністю реконструйована чорнова група безперервного стану гарячої прокатки «1680 « із заміною електроприводу і посиленням механічної частини для забезпечення промислової технології транзитної прокатки.</p> <p>Введено в експлуатацію ножиці для обрізки передніх і задніх кінців розкатів перед чистової групою НТЛС «1680».</p>

## Продовження таблиці А.1

1	2
	Встановлено нові електродвигуни клітей чистової групи сталі потужністю по 7000 кВт змінного струму з регулюванням швидкості. З 4 січня 1997 комбінат перетворений у Публічне акціонерне товариство.
1994-2004 рр.	У 2002 році вперше у світовій практиці в електроприводі чистової групи стану «1680» використані двигуни змінного струму з регульованим числом обертів потужністю 7000 кВт фірми АВВ. Для підвищення якості сталі в мартенівському цеху впроваджена унікальна захищена патентом України технологія продувки металу аргоно-кисневими сумішами.
2004–2010 рр.	Реконструйовано доменні печі № 2 і № 3. У цеху холодної прокатки № 1 виконана реконструкція термічного відділення з спорудою 18-ти стендів колпаковіе печей і станції для виробництва водню фірми «Ебнер». Введено в експлуатацію агрегат подовжнього розпуску фірми «Даніелі», що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції - холоднокатаної смуги з щільною рівномірної змотуванням, якісним промаслюванням і вагою вилівка рулонів згідно вимогам споживачів. Введено в експлуатацію новий блок розділення повітря продуктивністю 60 тис. кубометрів на годину. Активно ведуться роботи в цеху гарячої прокатки тонкого листа. Введено в експлуатацію проміжне перемотувальне пристрій «койл - бокс» для змотування в рулон розкату перед чистової групою. Введено в експлуатацію вальцешліфувальні верстати фірми «Геркулес» для профілювання робочих і опорних валків стану та ряд інших заходів. У агломераційному цеху завершено роботи та введено в експлуатацію обладнання з аспірації повітря від хвостових частин агломашин. З метою реалізації програми енергозбереження в 2008 році на комбінаті прийнято рішення про створення комплексу з вдування пиловугільного палива в доменні печі, яка у 2011 році входить у роботу.
2010 р.- сучасність	У 2010 р. змонтовано основне технологічне обладнання фірми «Кютнер». З жовтня 2010 року на доменних печах здійснюються «гарячі» випробування вдування пиловугільного палива. Після введення на комбінаті «Запоріжсталь» технології вдування ПУТ – з жовтня 2011 року - вдування природного газу в доменні печі повністю скасовано. Значно знижені витрати коксу при виплавці 1 т чавуну. У 2012 р. на МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці і промислової безпеки. Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва. У грудні 2012 року на МК «Запоріжсталь» реалізований великий інвестиційний проект - входить в роботу сучасний високотехнологічний базисний склад вугілля комплексу установки із вдування пиловугільного палива в доменному виробництві. Повний обсяг інвестицій в реалізацію проекту ПВП - близько 1 млрд грн., Включаючи БСУ - 350 млн грн. Реалізація проекту ПВП дозволила МК «Запоріжсталь» повністю відмовитися від використання в доменному виробництві природного газу, знизити витрату коксу.



## Продовження таблиці А.1

1	2
2010 р.- сучасність	<p>У травні 2013 року на МК «Запоріжсталь» завершено масштабний екологічний проект з модернізації агломераційного виробництва. Введено в дію комплекс нового обладнання - агломашини №1, високотехнологічна газоочистка з двома потужними електрофільтрами, ексгаустерной відділення і компресорна станція. Екологічний ефект - зниження викидів пилу і газу в атмосферу на рівні до 10% від загальної кількості викидів комбінату. Обсяг інвестицій в проект - 240 млн. грн.</p> <p>У 2014 році модернізована доменна піч № 4, побудовані нова лінія соляно-кислотного травлення в ЦХП № 1 і нова газоочистка на агломашини № 2. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочисток агломашини № 3 - № 6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 і № 5 і будівництво нової турбоповітродувки. На ці цілі заплановано виділити близько 200 млн доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.</p>