

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний Університет «Запорізька Політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)
кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломної роботи
магістра

(рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Використання інноваційних кадрових технологій в системі
управління промисловим підприємством

Виконав: студент VI курсу, групи ФЭУз-519м
напряму підготовки (спеціальності)
073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ледях Б.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник **проф., д.е.н. Гудзь П.В.**

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2020 р.

Завдання на магістерську роботу з календарним планом
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет _____ ЕП, факультет економіки та управління _____
 Кафедра _____ »Менеджмент« _____
 Ступінь вищої освіти _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ »Менеджмент організацій та адміністрування« _____
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«_____» _____ грудня _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Ледях Богдана Станіславовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством»

керівник проекту роботи: проф., д.е.н. Гудзь П.В. _____,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» _____ грудня _____ 2020 року № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 23.11.2020 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи)- фундаментальні дослідження вітчизняних та закордонних авторів стосовно питань використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством, матеріали періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності промислових підприємств тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) – дослідити теоретичні засади застосування інноваційних кадрових технологій в управлінні промисловим підприємством; проаналізувати застосування кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»; визначити застосування інноваційних кадрових технологій як спосіб вдосконалення управління промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) – схеми, рисунки, діаграми (не менше 15-18), таблиці (не менше 15) у відповідності з тематикою: види інноваційних кадрових технологій, послідовність використання кадрових технологій в промислових підприємствах, технології набору персоналу через внутрішні та зовнішні джерела залучення кандидатів та інші.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	проф., д.е.н. Гудзь П.В		
2	проф., д.е.н. Гудзь П.В		
3	проф., д.е.н. Гудзь П.В		
4	доц., к.е.н. Панкова А.Ю.		
нормоконтроль	к.е.н., доц. Панкова А.Ю..		

7. Дата видачі завдання __ 13.03.2020 __ р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.20	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	15-19.12.2020	

Студент

(підпис)

Ледях Б.С. _____

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ проф., д.е.н. Гудзь П.В. _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством» містить 129 с., 19 табл., 22 рис., 59 джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом промислового підприємства. Предмет дослідження – методологічні, методичні та прикладні форми та способи застосування інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів та визначення перспектив його розвитку. Мета роботи - обґрунтування методологічних і методичних засад застосування інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів та визначення практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінки та перспектив розвитку.

Методи дослідження – аналіз, діагностика, оцінка, порівняння, статистичний аналіз, опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в формуванні концепції використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством.

Шляхом вирішення проблеми управління підприємством в нестабільних умовах зовнішнього середовища є використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством. В роботі: досліджено теоретичні засади застосування інноваційних кадрових технологій в управлінні промисловим підприємством; проаналізовано застосування кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»; визначено застосування інноваційних кадрових технологій як спосіб вдосконалення управління промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, КАДРИ, ПЕРСОНАЛ,
ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ,
УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	4
Перелік умовних позначень	7
Вступ	8
Розділ 1 Науково-теоретичні засади застосування інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством	12
1.1 Кадровий менеджмент в системі управління персоналом	13
1.2 Теоретичні основи кадрового менеджменту підприємства	22
1.3 Інноваційні кадрові технології в системі управління персоналом підприємства	28
Висновки до розділу 1	40
Розділ 2 Аналіз застосування кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства	43
2.2 Оцінка ефективності використання персоналу промислового підприємства	55
2.3 Дослідження практики реалізації кадрових технологій промислового підприємства	59
Висновки до розділу 2	68
Розділ 3 Вдосконалення управління промисловим підприємством шляхом застосування інноваційних кадрових технологій	74
3.1 Визначення напрямків підвищення ефективності кадрової технології адаптації персоналу промислового підприємства	74
3.2 Сучасні способи вдосконалення кадрової технології навчання персоналу на промисловому підприємстві	79

3.3 Шляхи вдосконалення кадрової технології мотивування персоналу промислового підприємства	92
Висновки до розділу 3	100
4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	103
Висновки до розділу 4	116
Висновки	117
Список використаних джерел	122
Додатки	127

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ПАТ- публічне акціонерне товариство;

НТП – науково-технічний прогрес;

ЗВО – заклад вищої освіти;

ПТЗ- професійний технічний заклад;

ВСТУП

Актуальність роботи. На сьогоднішній день в умовах постійних змін зовнішнього середовища, створюється потреба в формуванні принципово нових підходів до менеджменту персоналом, які базуються на усвідомленні того, що саме персонал є головним резервом підприємств. Сформувати і правильно управляти кадрами допомагають технології, застосування яких дозволяє вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії організації. Їх прийнято називати кадровими технологіями. Саме за допомогою кадрових технологій - послідовності дій, прийомів, форм і методів по відношенню до статусу чи характеристик персоналу - в організації вирішуються конкретні завдання розвитку персоналу, реалізації кадрових стратегій і програм. Іншими словами кадрові технології - це засіб управління кількісними і якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та її ефективне функціонування.

На сучасному етапі в кадровій політиці України існує декілька характерних особливостей, завдяки яким склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, а саме: крайня обмеженість бюджетних ресурсів, що звужує діапазон заходів та інструментів управління організацією в цілому та її персоналом зокрема; постійний розвиток і ускладнення нових технологій, інформаційних і комунікаційних систем позначаються на роботі фахівців усіх рівнів, пред'являючи до них нові професійні вимоги, ускладнюючи менталітет, зачіпаючи їх емоційну і психічну сфери; нестабільність економіки України, незавершеність процесів формування суспільства і державного апарату управління не дозволяють робити стійкі прогнози та приймати ефективні превентивні заходи, у тому числі у вирішенні таких кадрових проблем, як боротьба з плинністю кадрів.

Швидке впровадження технологій, нових способів організацій діяльності, банкрутство окремих організацій, виникнення нових галузей зайнятості, електронні комунікації та мережа Інтернет змінили засоби ведення бізнесу і

взаємоспівпрацю людей у процесі менеджменту персоналу в організації. Розвиток цієї системи може дати поштовх для впровадження в сучасних організаціях формування нових інноваційних кадрових технологій та способів використання людських ресурсів.

Теоретичні підвалини сучасного розуміння механізмів управління персоналом закладено дослідниками різних часів, серед яких А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв та ін.

Пошуки сучасних вчених-економістів України, таких як Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Ведерніков М.Д., Войнаренко М.П., Грішнова О.А., Гончар О.І., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Долішній М.І., Карлін М.І., Колот А.М., Новіков В.М., Нижник В.М., Онікієнко В.В., Петрова І.Л, Піддубна Л.П., Семикіна М.В., Сорока І.В., Тютюнникова С.В., Чухно А.А. та ін., істотно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники й методи управління персоналом підприємством.

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.

Виходячи з наукової та практичної актуальності теми і спираючись на результати вивчення окремих її аспектів у світовій та національній економічній літературі, метою написання даної роботи є обґрунтування методологічних і методичних засад застосування інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів та визначення практичних рекомендацій щодо вдосконалення оцінки та перспектив розвитку.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішити такі завдання:

- кадровий менеджмент в системі управління промисловим підприємством;
- визначити сучасні концепції, теорії, підходи щодо системи управління персоналом організацій;
- проаналізувати інноваційні кадрові технології як способи підвищення ефективності управління персоналом промислового підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику промислового підприємства;
- провести оцінку ефективності використання персоналу в промисловому підприємстві;
- дослідити практику реалізації кадрових технологій в промисловому підприємстві;
- визначити напрямки підвищення ефективності кадрової технології адаптації персоналу промислового підприємства;
- запропонувати сучасні способи вдосконалення кадрової технології навчання персоналу на промисловому підприємстві;
- визначити шляхи вдосконалення кадрової технології мотивування персоналу промислового підприємства;
- проаналізувати стан охорони праці в промисловому підприємстві;
- проаналізувати державну систему управління забезпеченням безпеки життєдіяльності в промисловій сфері України.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом промислового підприємства.

Предмет дослідження – методологічні, методичні та прикладні форми та способи застосування інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислових закладів та визначення перспектив його розвитку.

Дослідження проведені із застосуванням сукупності методів і способів наукового пізнання, а саме: статистичні методи – для визначення динаміки основних фінансово-господарських показників діяльності аналізованого промислового підприємства, аналіз і синтез – для узагальнення підходів до

тлумачення різних наукових понять та термінів, групування, типізації – для узагальнення видів інноваційних кадрових технологій, анкетування – з метою виявлення особливостей кадрового менеджменту аналізованого підприємства, метод експертного оцінювання, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку промислового підприємства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційну базу дослідження становлять матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях та мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність промислового підприємства.

Наукова новизна одержаних результаті полягає в обґрунтуванні і розробці комплексу теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних кадрових технологій в системі менеджменту промислового підприємства.

Перелік сформованих компетентностей - здатність розв'язувати типові спеціалізовані завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов, зокрема:

знання - широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;

уміння - розв'язання типових спеціалізованих завдань широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень;

комунікація - взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;

автономність і відповідальність - здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності.

Виконане дослідження розвиває громадянські компетентності – пп.9-10 9) здатність критично аналізувати інформацію, розглядати питання з різних позицій,

приймати обґрунтовані рішення; 10) здатність до соціальної комунікації, солідарних дій та вміння співпрацювати, формувати групи задля вирішення проблем спільнот різного рівня, зокрема шляхом волонтерської діяльності у формі толерантності посадових осіб місцевого самоврядування при відповідях щодо звернень громадян; відповідальності щодо виконання управлінських рішень за зверненнями громадян.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукові праці:

1. Ледах Б.С. Інноваційні кадрові технології як способи підвищення ефективності управління персоналом підприємства. матер. І міжнарод. наук. - практ. інтернет конф. «Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах», 28-29 травня 2020 р., м. Дніпро, 2020.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 114 сторінок, включаючи 19 таблиць, 22 рисунків. Список використаних джерел (55 найменувань) – 6 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Кадровий менеджмент в системі управління персоналом

Кадровий менеджмент доволі молода наука, хоча деякі принципи, методи були використанні ще на початку XX століття. В залежності від того, хто використовував ці методи, та в якому виді діяльності, ця наука граничила та розвивалась з різними дисциплінами. Найчастіше кадровий менеджмент розглядали як частину психології, філософії, комерції, виробництва, банківської справи тощо. Як самостійна дисципліна сформувалась наприкінці 70-х років XX століття, це пов'язано з тим, що виросла конкуренція, зросла роль людини на підприємстві, ускладнилися процеси управління в організаціях, ускладнилися виробничі процеси що спричинило підвищення вимог до кваліфікації персоналу.

У СРСР такої науки не існувало, бо не було середовища для її розвитку – не було ринкової економіки, тому деякі питання управління кадрами досліджувалися психологічною дисципліною, економічною та соціальною.

Однією із умов управління розвитком підприємства є кадровий менеджмент. Функції управління над трудовим колективом виконують суб'єкти управління, а саме спеціалісти у сфері управління та керівники.

Менеджмент як система є це сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів в управлінні: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту, котрі утворюють єдине ціле для досягнення поставленої мети. Інакше, можна зазначити, що система менеджменту - це комплексний підхід до управління підприємством з метою безперервного вдосконалення процедур і процесів організації. Місце кадрового менеджменту в системі управління підприємством зображено на Рис.1.1. Кадровий менеджмент визначає мету підприємства по відношенню до зовнішнього середовища та свого персоналу та складається з двох основних напрямків: кадрової політики та кадрової стратегії.

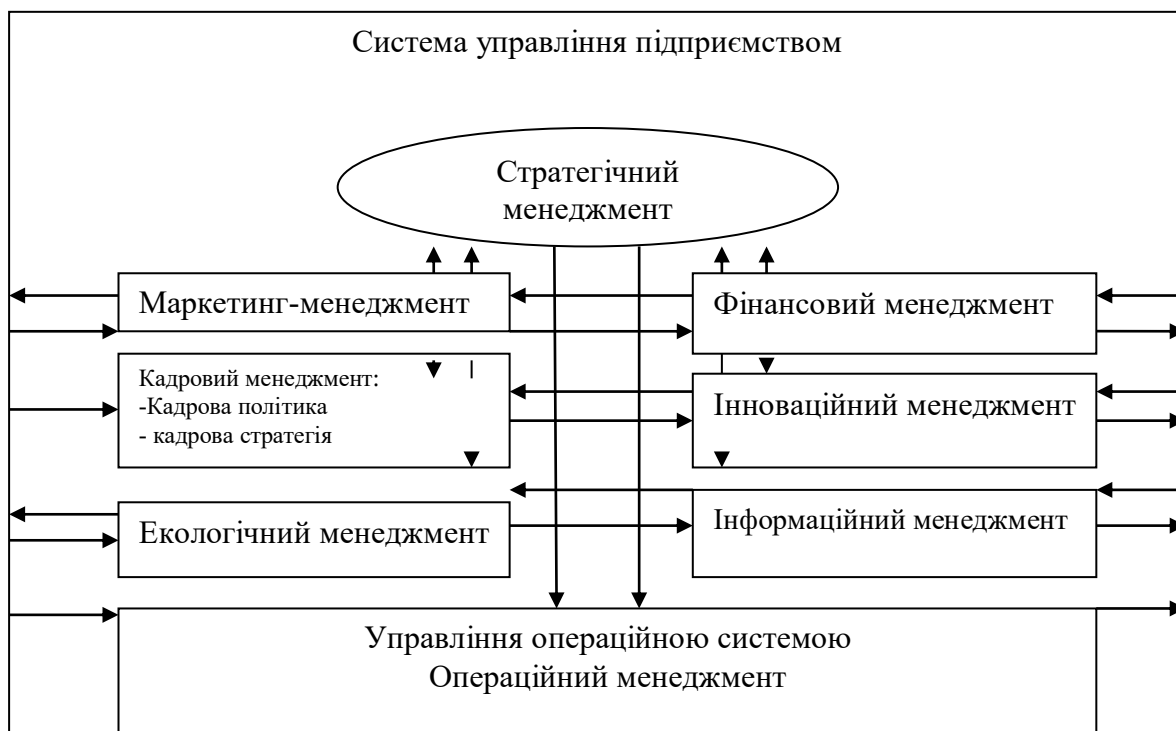


Рис.1.1. Місце кадрового менеджменту в системі управління підприємством

Кадрова політика реалізується стратегічними та оперативними системами підприємства, а завданням кадрової стратегії є підвищення престижу підприємства, дослідження внутрішнього середовища, аналіз перспектив розвитку персоналу тощо.

Реалізація кадрової політики та кадрової стратегії, як складових кадрового менеджменту неможлива без персоналу організації, тобто кадрів. Кадри - це всі, хто працює на даному конкретному підприємстві, всі члени трудового колективу, це ресурс, який необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду інших організацій [30]. Колективом називається різновид соціальної спільності і сукупність індивідів, що певним чином взаємоспівпрацюють, розуміють свою придатність до даної спільності і признаються її членами з точки зору інших. На відміну від іншої соціальної спільноти колектив може мати наступні основні риси:

- стійкість взаємодії, що може сприяти міцності і стабільності її функціонування в межах простору і часу;
- чітко виражена однорідність складу, тобто наявність ознак, що є притаманними колективу;
- відносно висока ступінь згуртованості на основі єдиних поглядів, установок членів колективів;
- структурованість, як певний ступінь чіткості і конкретності розподілу функцій, прав або обов'язків, відповідальності членів колективу;
- організованість, тобто впорядкованість, підпорядкованість колективу певному порядку виконання спільної діяльності;
- відкритість, тобто готовність до прийняття нових членів [55, с 8-15].

Кадровий менеджмент вивчає людину як цілісний організм, який впливає на усі процеси у виробничій діяльності: на економічні, соціальні, біологічні, політичні, моральні, культурні. Визначення поняття «кадровий менеджмент» наведені у табл. 1.1.

Можна виділити наступні цілі кадрового менеджменту:

- підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- досягнути загальні цілі підприємства;
- підвищити ефективність виробництва;
- ефективно використовувати майстерність персоналу;
- сформулювати позитивний імідж підприємства;
- підтримати якість життя персоналу на належному рівні;
- задоволеність персоналу своєю діяльністю.

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

Підсистеми системи кадрового менеджменту підприємства зображенні на рис. 1.2.

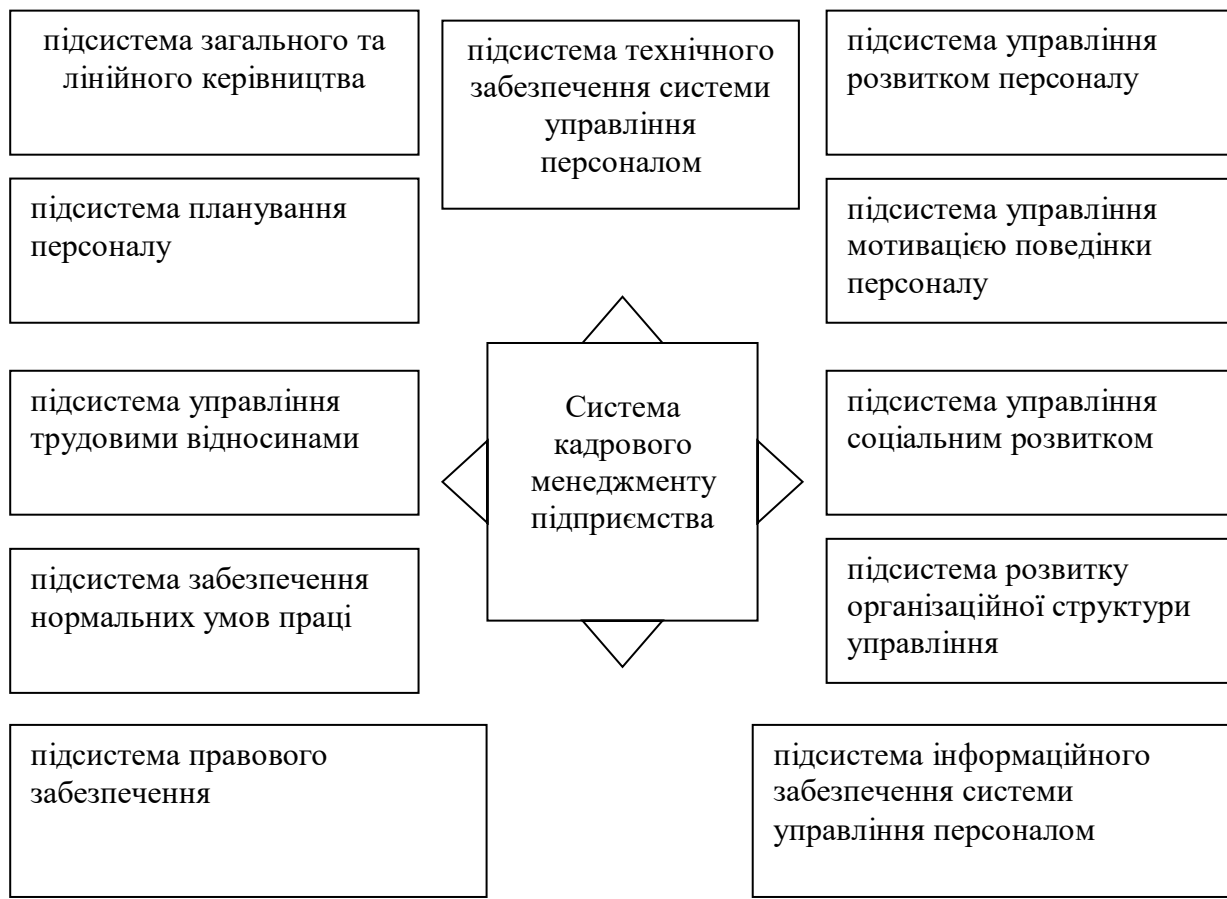


Рис. 1.2. Підсистеми системи кадрового менеджменту промисловим підприємством

Підсистема планування персоналу може виконувати наступні функції: розробити кадрову політику, розробити стратегію кадрового менеджменту, проаналізувати кадровий потенціал, проаналізувати ринок праці, організувати реклами, організувати кадрове планування та прогнозувати потребу в персоналі, підтримати взаємозв'язок з зовнішніми організаціями, які забезпечують підприємство кадрами.

Підсистема управління набором та обліком персоналу займається процесом організації прийому працівників, організації співбесід, оцінки, відбору і найму персоналу; облік зарахування, переміщень, заохочень та покарань, звільненням працівників, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання кадрів, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами виконує такі функції, як дослідження регулювання особистісних і групових взаємовідносин, аналіз регулювання відносин керівництва, менеджмент виробничих конфліктів і стресів, соціально- психологічна діагностика, дотримання етичних норм відносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення достатніх умов праці може проводити такі функції, як: дотримувати вимоги психофізіології та ергономіки праці, дотримувати вимоги технічної естетики, дотримувати вимоги охорони праці та навколишнього середовища, воєнізовано охороняти організацію та окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу займається навчанням, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації, введенням в посаду та адаптацією нових працівників, оцінкою кандидатів на вакантну посаду, поточною періодичною оцінкою персоналу, організацією раціоналізації ділової кар'єри і службово- професійного просування, організацією роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу займається управлінням мотивації трудової поведінки, нормуванням і тарифікації трудового процесу, розробкою системи оплати праці, розробкою форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробкою форм морального заохочення персоналу, організацією нормативно-методичного забезпечення системи персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком займається організацією суспільного харчування, управлінням житлово-побутового обслуговування, розвитком культури і фізичного виховання; забезпеченням охорони здоров'я і відпочинку, забезпеченням дитячих установ; управлінням соціальними конфліктами і стресами, організацією продажів продуктів харчування і товарів народного споживання, організацією соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління займається аналізом оргструктури управління, проектуванням нової оргструктури управління, розробкою штатного розкладу, формуванням нової оргструктури

управління, розробкою і реалізацією рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи кадрового менеджменту займається рішенням правових питань трудових відносин, узгодженням розпорядчих та інших документів з кадрового менеджменту, рішенням правових питань господарської діяльності, проведенням консультацій з юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи кадрового менеджменту займається веденням обліку і статистики персоналу, інформаційним забезпеченням системи кадрового менеджменту, забезпеченням персоналу науково-технічною інформацією, організацією роботи органів масової інформації організації, проведенням патентно-ліцензійної діяльності.

Підсистема технічного забезпечення системи кадрового менеджменту виконує збір, реєстрацію, копіювання, накопичення, перетворення, передачу, зберігання, обробку і відображення інформації за допомогою технічних засобів і засобів оргтехніки [7].

Згідно концепції М. Д. Виноградського, можна розрізнити дві групи принципів будування системи кадрового менеджменту на підприємстві: принципи, характеризуючі вимоги до створення системи управління кадрами, і принципи, визначаючі напрямки розвитку системи кадрового менеджменту. Ці принципи можуть бути реалізованими у взаємоспівпраці. Їх об'єднання може залежити від конкретних умов роботи системи кадрового менеджменту [34, с. 205-206].

Важливим фактором ефективного використання робочої сили на кожному підприємстві є процес управління людськими ресурсами (рис. 1.3).

Часті зміни економічної і політичної ситуацій в Україні породжують нестабільність. Кадровий менеджмент в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає можливість розглянути цілий ряд питань щодо адаптації особистості до зовнішніх умов, врахування особистого фактора при побудові системи кадрового менеджменту. Таким чином можна виділити три фактори, які здійснюють вплив на персонал:

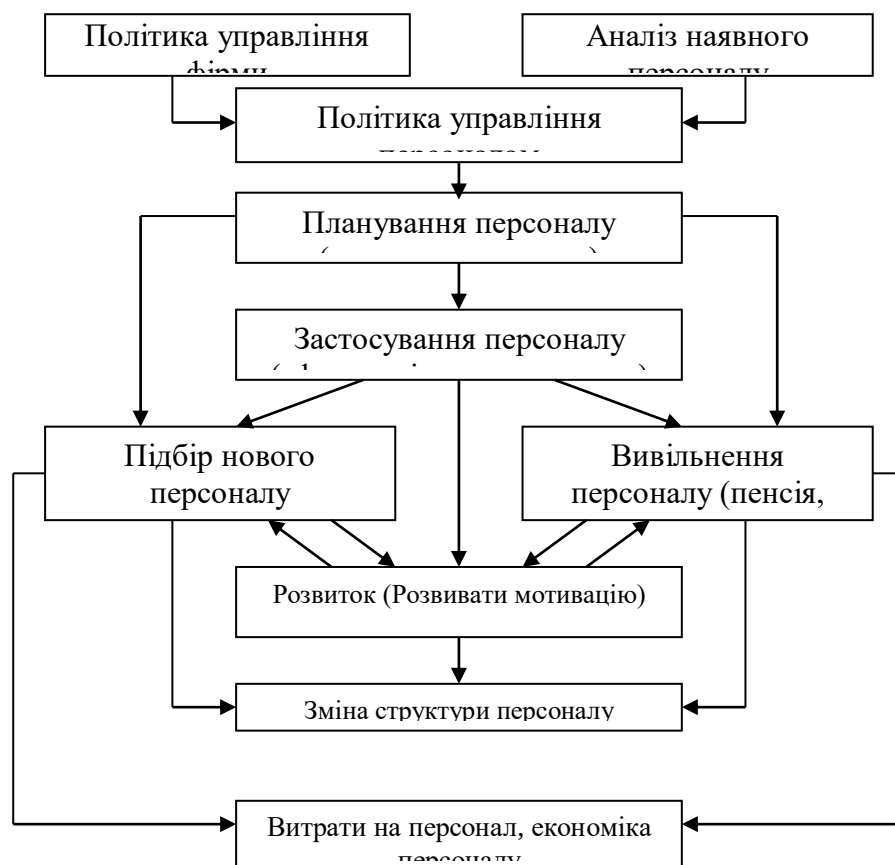


Рис. 1.3 Процес управління персоналом [34, с. 238]

Перший – ієрархічна структура підприємства, де основним засобом впливу є відносини влади – підлеглисть, примусовий тиск на працівника, контроль за розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто сучасні цінності, соціальні норми, правила поведінки, які виробляються суспільством, підприємством, групою людей і регламентують поведінку особистості, примушуючи дотримуватись цих установок.

Третій – ринок – мережа рівноправних відносин, які базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах співвласності, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Одним із важливих завдань в галузі менеджменту персоналу є розроблення методики визначення існуючої та перспективної потреби підприємств, сфер народного господарства, міст, галузей, чи республік економічного району у

кваліфікованому персоналу, фахівців і НТП [3, с. 177-180].

Управління персоналом – це процес, який у кінцевому рахунку повинен забезпечувати повну й раціональну зайнятість трудового населення й відповідність сукупної робочої сили робочим місцям, її якісному складу. Складові функції управління людськими ресурсами наведено на рис. 1.4.

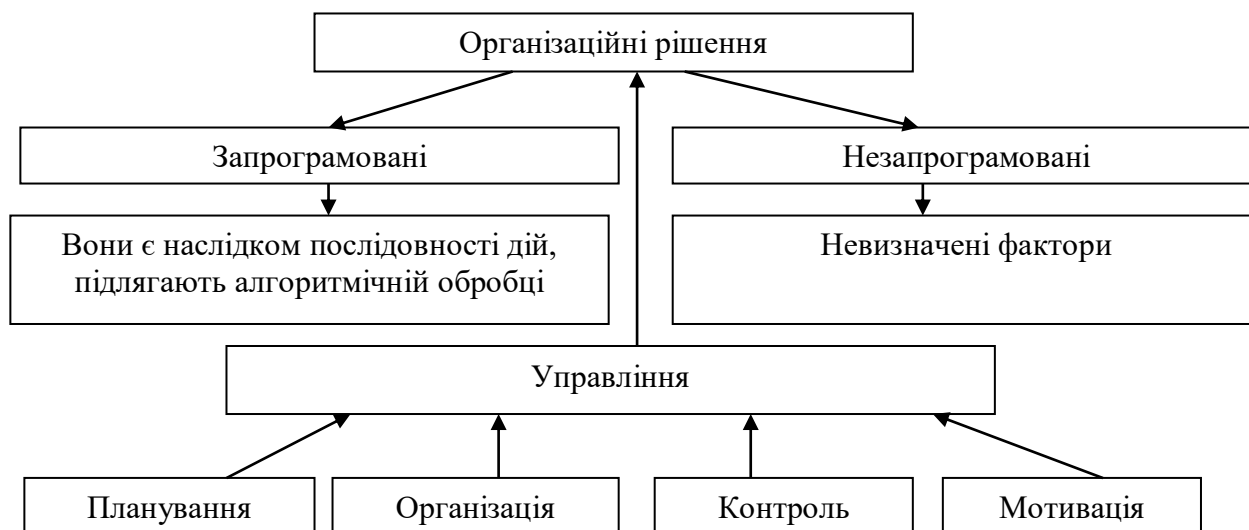


Рис. 1.4 Складові функції управління людськими ресурсами [6, с. 215]

Управління персоналом передбачає вирішення взаємозалежних функцій: планування (що робити?); організації (як робити?); мотивації (як стимулювати?); контролю (як оцінити?).

В період реформування української економіки основними завданнями кадрового менеджменту в системі управління підприємством вважають:

- забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом;
- забезпечення необхідних умов для ефективного використання знань, навиків та досвіду персоналу;
- поліпшення системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників;
- підвищення задоволеності умовами праці всіх категорій працівників;
- забезпечення персоналу можливостями для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного росту, стимулювання творчої активності;
- забезпечення комфортного морально-психологічного клімату;

– поліпшення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та кар’єрою співробітників [13, с. 223-224].

Таким чином, враховуючи те, що основою ефективної діяльності будь-якого підприємства є персонал, то необхідно ретельно вивчати і оптимально використовувати їх можливості. Підприємство може досягти значних успіхів у випадку надання належної уваги персоналу і проголошення активізації інноваційного потенціалу кадрів.

1.2 Теоретичні основи кадрового менеджменту підприємства

В процесі становлення кадрового менеджменту як професійної діяльності на протязі XX сторіччя можна виділити етапи з чітко вираженими принципами, ідеями, доктринами і підходами до управління кадрами. У періоді між світовими війнами, спираючись на досвід європейських країн, виділяють основні напрямлення в роботі з кадрами: доктрину наукової організації праці та доктрину людських відносин [4, с. 45-47].

Першою доктриною акцентуючою увагу на покращені технологій, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведенні до мінімальних можливостей вмішування людей в технології, роблення їх незалежними від кваліфікацій та інших критеріїв робочої сили, другою доктриною акцентувалася увага на визначенні морально-психологічних факторів впливу на працівників.

Одним із представників першої доктрини був інженер США Ф. Тейлор, другої – соціолог Е. Мейо. Підход другої доктрини бере початок із його концепції або «школи людських відносин» з метою впровадити цільовий менеджмент персоналу, групове навчання, робочі наради та інші форми залучення кадрів до управління організаціями. Ці теорії були досить поширеними в країнах Європи після Другої світової війни [11, с. 50-52].

Науковий менеджмент управління персоналом створювався враховуючи вплив теорії Д. Мак-Грегора, що висвітлювалась в книзі «Людська сторона підприємства», де увага акцентувалася на формування менеджерів, які

передбачать і сформують людську поведінку, ефективно використовують талант, здібності людей і створюють організаційний клімат, який може спонукати до розвитку професійний зріст людей. Д. Мак-Грегор довів, що формування менеджера з персоналу може вимагати знання багатьох наук, він повинен мати навички прогнозування розвитку організації та економіки і на цій базі визначити потребу за критеріями кількості й якості персоналу.

Кадровий менеджмент міг формуватися на базі теоретичних й емпіричних перевірок гіпотез, теорій і концепцій. Праці Д. Мак-Грегора та інших дослідників менеджменту розвивали теорії Е. Мейо й Розензбегера, тому впливали як на практику менеджменту, так і на підготовку фахівців з питань управління персоналом [14, с. 45-46].

В 60-70-ті роки ХХ сторіччя школи бізнесу США розширили програми навчання менеджерів за рахунок приєднання дисциплін, що є пов'язаними з людськими ресурсами, а саме ввели: індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління кадрами, у результаті чого були сформовані керівники, які могли усвідомити необхідність і важливість управління персоналом і розуміти специфіку цього процесу в порівнянні з фінансовим менеджментом чи закупками.

Кадрові служби США і Європи під час 70-80-х років ХХ сторіччя переорганізувались у «відділи людських ресурсів», що використовували гуманний підход до управління персоналом, це досить покращувало їх статус в організації. В той же час сформувалися нові види їх діяльності, які займалися: плануванням і розвитком кар'єри, внутріорганізаційною комунікацією, залученням персоналу до управління. Коледжі і школи бізнесу почали розпочинати підготувати фахівців з управління персоналом. У другій половині ХХ сторіччя багатьма країнами було поширено ідею «виробничої демократії», тобто демократії на робочих місцях.

Ідеєю «виробничої демократії» було передбачено створення безконфліктних ситуацій в колективі, які були засновані на узгодженні дій, спрямованих на взаємозадоволенні інтересів, формуванні «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з цілями попередження конфлікту, постійним представництвом робочих груп в адміністративному апараті організацій; участі

персоналу у структурі управління, дотриманні гласності при прийнятті рішень, які пов'язані з інтересами робочих груп.

Розвиток управління персоналом йде опліч з розвитком цивілізації. Рухом за демократизацію в Європі призведено визнання людських ресурсів як найвищої цінності організації. Базовими теоріями менеджменту було рекомендовано посилити роль людського фактору із залученням працівників до участі в менеджменті та мотивації праці.

Так, в основі теорії Ф. Герцберга полягає твердження, що саме праця може принести людям задоволення, сприяти зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до якої присутність таких факторів, як трудовий подвиг, визнання заслуги, праця як процес, відповідальність, кваліфікація і професія посилює позитивні мотиви поведінки працівника в процесі роботи, оскільки підвищується його задоволеність [15, с. 50-52].

Автором теорії групового навчання К. Арджірісом було доведено, що в рамках процесу навчання в максимально наближених до реальних психологічних умовах, результат буде найбільш ефективним. Це є широко застосовувана теорія в американських навчальних закладах [23, с. 116-117].

Розробник теорії ієрархії потреб, А. Маслоу виділив за шкалою важливості цілі людини, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на її поведінку. Було виділено п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні, що можуть бути проявлені одночасно, але фізіологічні є домінуючими [26, с. 68-70].

Авторами теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливої уваги приділялося балансу між виробничими і соціальними потребами [26, с. 110].

Петерс і Уотерман у книзі «В пошуках удосконалення» визначають, що чим «ефективне» підприємство буде відрізнятися від нормального і середнього. Дослідники довели, що культура виробництва є важливим фактором успіху (норми і цінності), та перш за все, аналіз думок персоналу підприємства. Спираючись на це, вони зробили висновок, що використання людського фактору є

стратегічною і життєво важливою складовою для розвитку підприємства [24, с. 412-414].

Згідно з одним із найпоширеніших тлумачень поняття «менеджмент людських ресурсів», визначає, поняття є процесом мобілізації працівників до активної діяльності лінійними менеджерами. Також виділяється наступні тлумачення поняття «менеджмент людських ресурсів», як до:

- відношенню до фактору праці як до джерела прибутку;
- створенню умови праці кожному працівнику, щодо внесення свого вкладу до загальної справи;
- включення соціальної політики в загальну політику організації, цілі якої визначаються наймом на роботу, удосконаленням відбору, професійною підготовкою компетентних працівників, ефективно і результативно реалізуючих мету організації [25, с. 165-166].

У рамках управління персоналом кадрова політика із «реагуючої» політики менеджменту перетворюється в «активну», стратегічну, що інтегрується в загальну політику всієї організації.

Тому новий підхід в кадровому менеджменті 80-90-х років ХХ століття, який одержав назву командний менеджмент відрізняється колективною відповідальністю за результати і високою ефективністю роботи, всестороннім розвитком і використанням індивідуального і групового потенціалу.

Професійна унікальність кадрового потенціалу є основною конкурентною перевагою будь-якого підприємства, яке хоче закріпити свої позиції на глобальному ринку. У ХХІ столітті ця парадигма за оцінками міжнародних фахівців набуватиме сили невідкладного закону для успішного господарювання, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможуть тільки високомобільні, зорієнтовані на постійний розвиток кадри, що різко може змінити всю кадрову роботу в підприємствах і управлінні загалом.

Таким чином, менеджмент є процесом управління будь-яким соціальним об'єктом, володінням мистецтвом керувати, високим професіоналізмом. У сучасній іноземній практиці менеджмент є синонімом управління соціально-

економічними процесами в умовах організації.

Менеджмент людських ресурсів є процесом розробки й удосконалення методів мобілізації персоналу зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка політики управління персоналом.

Останнім часом в європейських країнах та США на основі Японського досвіду розроблені різноманітні моделі управління, в яких основна увага приділяється саме людині. Економічні реформи супроводжуються трансформацією відносини людей до праці, зміною їх ціннісних орієнтацій, появою нових можливостей реалізації життєвого потенціалу. У цих умовах забезпечення зацікавленості працівника в праці виявляється, з одного боку, виключно складною, а з іншого, - чи не головним завданням - особливо для великих підприємств, що мають давню історію і специфічні традиції [47]. Відмінності інноваційного від традиційного управління кадрами представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності інноваційного та традиційного управління кадрами

Традиційна кадрова служба	Інноваційна кадрова служба
Вертикальне управління підлеглими, «кадри» - окрема функція	Горизонтальне управління і турбота про усі ресурси, акцент на формування команди
Централізована кадрова функція в відділі кадрів, фахівці планують, мотивують.	Децентралізована кадрова функція в лінійному управлінні. Останнє відповідає за управління всіма ресурсами підрозділи і досягнення цілей. Фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту
Кадрове планування - наслідок виробничого плану і реакція на нього; зв'язок односторонній.	Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування, зв'язок двосторонній.
Мета - забезпечити потрібних людей у потрібний час і звільнення непотрібних людей. Співробітники - це чинники виробництва, і їх «розставляють» як шахи.	Мета - поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компаніями. Співробітники - це об'єкт корпоративної стратегії, фактор переваги в конкурентній боротьбі, об'єкт інвестицій фірми.
Кадрова політика націлена на досягнення компромісу між економічними і соціальними партнерами.	Управління людськими ресурсами націлене на розвиток цілісної сильної корпоративної культури і балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем.

В промисловій сфері України більше половини працівників кадрових служб займаються лише нормуванням та оплатою праці, в той час, як в системах управління людськими ресурсами в Сполучених Штатах більша частина працівників займається відбором, адаптацією та оцінкою персоналу. На підбір одного кандидата в Америці витрачається до 16-18 людино-годин, в Японії – до 48 людино-годин, в Україні ці показники є меншими в декілька разів. Кожного року кількість працівників служб управління персоналом в США збільшується на 2 %.

На сьогоднішній день в Україні досвід іноземних держав широко не застосовується у розрізі управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що достатньо рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Так кадрові служби на підприємствах мають, загалом, достатньо низький рівень впливу на керівництво та розглядаються як допоміжний, обслуговуючий з вузьким спектром виконуваних функцій підрозділ. Також слід відмітити недостатньо високий рівень компетентностей, а також організаційно-правової і соціально-психологічної культури спеціалістів служб управління персоналом. У кадрових менеджерів у більшості випадків, відсутніми є навички щодо організації діяльності на кінцеві фінансово- господарські показники за допомогою кадрових технологій. Це можна пояснити нерозумінням керівниками підприємств місця і ролі служб управління персоналом у вирішенні загальних задач, досягненні мети підприємства.

Отже у сучасних умовах господарювання особливо промислових підприємств з великою кількістю штатних працівників виникає необхідність в удосконаленні процесу управління персоналом. При цьому варто проаналізувати структуру кадрових технологій промислового підприємства, які можуть дозволити об'єднання інтелектуальних ресурсів підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньо-організаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомлювати недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової

політики управління персоналом, корпоративної філософії керівництва за допомогою інноваційних кадрових технологій. Це сприятиме досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

1.3. Інноваційні кадрові технології в системі управління персоналом підприємства

В кадровому менеджменті основними методами та процедурами направленними на оптимізацію управління кількісними та якісними характеристиками персоналу є кадрові технології. Іншими словами кадрові технології - це сукупність певних дій, прийомів, операцій котрі застосовуються для якісного управління персоналом [2].

Використовують кадрові технології в кожному промисловому підприємстві по різному, проте, всі вони представляють собою загальну структуру. Структура кадрових технологій взаємопов'язана, і взаємодоповнює один одного, а в реальній управлінській практиці, в більшій частині, і не реалізуються одна без іншої.

Для успішної реалізації кадрових технологій на підприємствах виконавці повинні володіти кваліфікацією, необхідною і достатньою для досягнення поставлених цілей. Якщо робота з управління персоналом буде виконуватися не кваліфікованими спеціалістами, то існує велика небезпека, що організація може у кращому випадку просто викинути гроші на вітер. У гіршому випадку можливі неприємні «побічні ефекти» у вигляді погіршення трудового клімату у організації, конфліктів, сварок, зниження трудової і виконавчої дисципліни, зниження мотивації працівників. В багатьох організаціях відділ кадрів займається впровадженням та розробкою кадрових технологій в підприємство, та в подальшому розвиває і контролює операції, які стосуються персоналу. За якою послідовністю найчастіше відділ кадрів впроваджує та використовує кадрові технології на промисловому підприємстві зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Послідовність використання кадрових технологій в промислових підприємствах

На сьогоднішній час при переході від традиційного суспільства до інформаційного більшої важливості набувають інновації, інноваційні соціальні технології в управлінні персоналом.

Системою управління кадрами на сучасних підприємствах незалежно від форм власності називають важливим інструментом підвищення конкурентоздатності та розвитку, отже може виникнути необхідність у формуванні та вдосконаленні ефективності нової системи управління кадрами враховуючи вимоги ринкової економіки [4].

Завданням управління персоналом сучасного підприємства, з одного боку, є необхідність врахувати недоліки попередньої традиційної системи, створеної і функціонуючої в умовах адміністративно-командних методів управління економікою, а з іншого – напрацювати нові методи ефективного управління персоналом використовуючи інноваційні кадрові технології (Рис. 1.6).

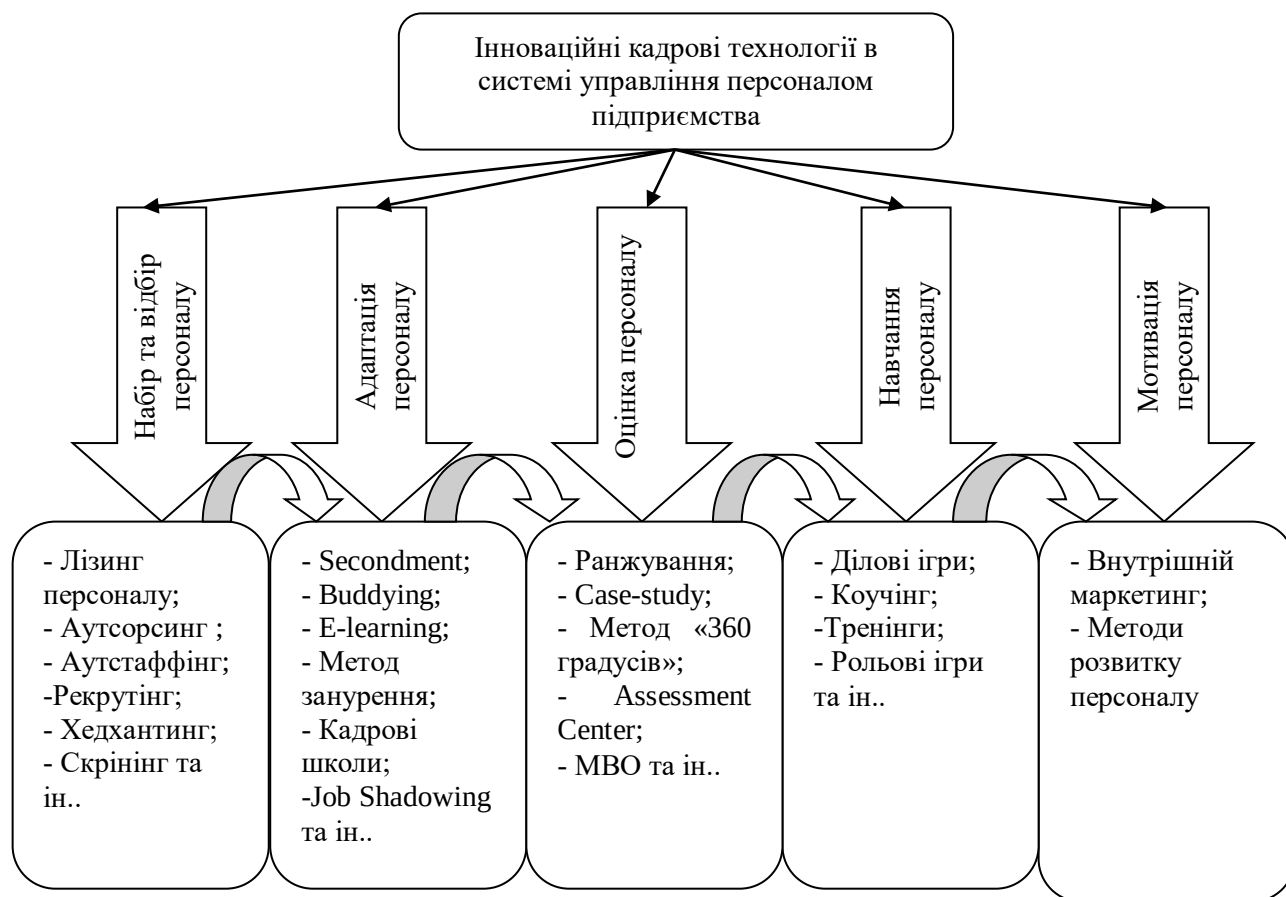


Рис. 1.6 Інноваційні кадрові технології в системі управління персоналом підприємства

На початковому етапі, однією із основних кадрових технологій - кадрове планування [33]. Саме за допомогою використання даної технології залежить подальша оптимізація управління кількісними та якісними характеристиками персоналу. Чітко сформульована і письмово викладена стратегія розвитку організації допомагає краще зрозуміти коло завдань, які повинні бути вирішені в рамках кадрової політики. Наступною кадровою технологією - відбір та набір персоналу. Наймання на роботу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

Розглянемо основні традиційні та інноваційні технології набору персоналу через зовнішні та внутрішні джерела залучення можливих кандидатів, в

залежності від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в даній організації (рис.1.7).



Рис. 1.7 Технології набору персоналу через внутрішні та зовнішні джерела залучення кандидатів

Внутрішні джерела для заміщення вакантних посад - це люди, що працюють в організації. Передовий досвід зарубіжних країн, наприклад японський, показує, що в фірмах спочатку оголошується внутрішній конкурс на заміщення вакантних посад і тільки в разі негативного результату взяти участь в конкурсі запрошують фахівців із зовнішнього середовища. Такі методи зміцнюють морально-психологічний клімат в колективі [27].

Зовнішніми джерелами залучення кандидатів є всі потенційно можливі працівники, які за своїми професійними і діловими якостями могли б працювати в організації, але не працюють в ній в даний час [66].

Зовнішній рекрутинг – це пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел. Рекрутингові агентства приносять велику користь для підприємств, оскільки вибирають кращих кандидатів на заміщення вільних вакансій, і в цьому випадку невдалий вибір практично виключений.

Скринінгом називають сучасну технологію підбору персоналу, але, відміно від інших технологій, вона може передбачати так званий «поверхневий підбір». Таким чином відбір потенційних співробітників може відбуватися за формальними ознаками (вік, стать, освіта, приблизний досвід роботи) і здійснюватися самою організацією надсиланням запиту до служби зайнятості, розміщенням оголошення про вакансію в мережі Інтернет, ЗМІ. Хедхантинг є розрахованим на вище керівництво (керівника підприємства, топ-менеджера), так званого «золотого комірця» – а рекрутинг – на «білого комірця» (тобто, керівника відділу), то в скринінгу використовується підбір допоміжних та обслуговуючих працівників. Таким чином, хедхантинг є найдорожчим сучасним способом підбору персоналу, а скринінг – найдешевшим, оскільки не вимагає значних витрат. Практика показала, що підприємства України більше використовують рекрутинг (80 %), 15 % – скринінг і тільки 5% – хедхантинг.

Останнім часом активно розвинений пошук працівників через спеціалізовані сайти в Інтернеті, на яких організації розміщують оголошення про наявні вакансії, а також переглядаючи резюме, надіслані на сайт претендентами на вакантні посади. Найбільш поширеними сайтами, за допомогою яких проводиться пошук персоналу в Україні, є www.robota.ua; www.work.ua; www.dou.ua; www.linkedin.ua.

Також можуть залучатися спеціалізовані фірми для здійснення окремих видів діяльності, наприклад аудиторські компанії для ведення бухгалтерського обліку або юридичні - для консультацій з різних питань господарського права, а також вже згадувані кадрові агентства для набору персоналу. Така діяльність називається аутсорсингом.

Використання аутсорсингу (outsourcing - залучення зовнішніх ресурсів для вирішення спеціалізованих завдань) стає повсякденною бізнес-практикою для

більшості сучасних вітчизняних компаній. Відносно стабільна економічна ситуація в Україні посприяла появі широкого спектра послуг на даному ринку. Основними з них стали послуги в інформаційних технологіях, кадрових питаннях і бухгалтерії. [49].

Аутстафінг (outstaffing) - послуга в області кадрового менеджменту з виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його в штат компанії-провайдера. Компанія-провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства і бухгалтерії, виплату заробітної плати, податків, соціальне і медичне страхування, оформлення відпусток, відряджень, премій і т.д. Співробітники, які виводяться за штат, продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки роботодавця по відношенню до них виконує компанія-провайдер.

Отже, використання внутрішніх джерел залучення кандидатів на заміщення вакантних посад підвищує мотивацію праці персоналу, надає можливості для просування по службі, покращує морально-психологічний клімат в колективі, але повністю не задовольняє потреби в кадрах і не сприяє інтенсивності виробництва. У свою чергу, зовнішні джерела повністю задовольняють потребу в персоналі, дають нові імпульси для розвитку організації, але не сприяють соціальної згуртованості членів колективу.

Таблиця 1.3

Інноваційні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	Secondment (вторинне навчання)	це метод розвитку персоналу, в результаті якого співробітники освоюють нові навички та набувають нові знання. Метод «secondment» практично не відомий в Україні, відповідно немає точних даних про його ефективності в рамках українських компаній, не відпрацьований механізм заміщення співробітника або групи, що відправляються у відрядження.
2	Buddying (від анг. Buddy - приятель, друг)	Метод buddying заснований на наданні інформації або об'єктивної і чесної зворотного зв'язку при виконанні завдань в першу чергу, пов'язаних з освоєнням нових

		навичок, в другу чергу пов'язаних з виконанням поточних професійних обов'язків. Від наставництва або коучингу buddying відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні. У такій формі роботи немає «старшого» і «молодшого», наставника і підопічного, коуча і «коучуємого», навчається і учня.
3	E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Дистанційне навчання або blended learning – змішане навчання. Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). В Європі цю проблему вирішують максимальною інтерактивністю модулів.
4	Метод занурення	Метод занурення використовується для керівників різного рівня. Він припускає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес.
5	Кадрові школи	Це метод навчання, що часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань, рідко вивчається в будь-яких навчальних закладах. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. [4]
6	Job Shadowing	метод адаптації, широко застосовуваної за кордоном. Суть Shadowing полягає в тому, що працівник супроводжує (стає «тінню») досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як «тінь» протягом робочого дня. Навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки зі співробітником, «тінню» якого він є, але і з іншими членами команди, й отримувати зворотний зв'язок [4].

Наступною важливою технологією є адаптація персоналу на підприємстві. Адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно - економічних умов праці [48]. Менеджер з кадрів повинен приділити важливу увагу даній технології, так як від швидкої адаптації працівника, залежить ефективність виконання роботи на початковому етапі.

В Україні найпоширенішими методами адаптації персоналу є:

- інструктаж на робочому місці;
- наставництво;
- навчання без відриву і з відривом від виробництва.

За кордоном використовують набагато різноманітніші методи адаптації персоналу. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації [4]. Інноваційними є наступні популярні за кордоном методи адаптації персоналу, табл. 1.3.

Наступною кадровою технологією є оцінка персоналу, що може служити критерієм професійних здібностей працівників, може показувати особисті якості та перспективу персоналу. Якщо ця кадрова технологія є проведеною об'єктивно, то це може не тільки дати працівнику уявлення про те, як оцінили виконану ним роботу, а й досить сильно впливати на його мотивацію діяльності.

Кадровий менеджмент може передбачати широке застосування кадрової технології - оцінки персоналу, тому що кожне підприємство ставить собі на меті зберегти найкращих працівників, створити умови персоналу для професійно - кваліфікаційного зростання і в той же час позбутися некваліфікованих кадрів [35]. Традиційні та інноваційні методи оцінки персоналу промислового підприємства представлені в таблиці 1.4.

За допомогою методів оцінки персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру. Слід зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі існує значний масив матеріалів, присвячених дослідженню методів оцінки персоналу, але й досі ще не проведено їх належної систематизації.

Таблиця 1.4

Традиційні та інноваційні методи оцінки персоналу [24]

№	Назва методу	Зміст методу
1	Співбесіда	проводиться в структурованій або неструктурованій формі для оцінки ступеня відповідності досвіду, професійних знань, робочої поведінки та ставлення до справи оцінюваних працівників встановленим вимогам.
2	Метод анкет та порівняльних анкет	Може містити набір питань або описів поведінки співробітника. Оцінюючий може виставляти відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива співробітнику, або залишає пусте місце. Сума позначок складається в загальний рейтинг анкети співробітника. Може використовуватися для оцінки

		керівниками, колегами та підлеглими.
3	Тестування	є способом оцінки, з використанням різних тестів, а саме: кваліфікаційний, що дозволяє визначати рівень кваліфікації співробітника; психологічний, що дає можливість оцінювати особистісні якості співробітника; фізіологічний, що виявляє фізіологічні особливості співробітника.
4	Метод моделювання ситуації	є способом оцінки, з використанням штучних, але досить реальних ситуацій (створення проектів документів, інтерв'ю). Критерій оцінки є здатність організовувати і спланувати, стиль діяльності, стійкість до стресів.
5	Ранжування	цей метод має безліч різновидів: ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Зі списку працівників обираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший тощо, поки кожен працівник не посяде своє місце в ранжованому списку; метод парних порівнянь. Кожний працівник багаторазово оцінюється стосовно інших на базі певних критеріїв. Сумарна оцінка або індекс переваг визначають його місце серед колег. Слід зауважити, що цей метод доцільно застосовувати за невеликої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу; метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу.
6	Case-study	Оцінка знань, лідерського потенціалу, особистих і ділових якостей працівників, комунікативних здібностей у ході спільного обговорення поставлених перед групою проблем. аналіз конкретних ситуацій (Case-study). Розбір конкретних практичних ситуацій (їх опис може займати від однієї сторінки до сотні сторінок). Оцінювані керівники повинні визначити найважливіші проблеми запропонованих для аналізу ситуацій і виробити пропозиції щодо їх вирішення.

Продовження таблиці 1.4

7	Ділові ігри	розігрування ситуацій за заздалегідь розробленим сценарієм, що імітує виробничі умови та вимагає прийняття рішень на основі наявної в розпорядженні інформації. Порівняння якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представленим у заздалегідь розробленій оцінній формі.
8	Метод «360 градусів»	є способом оцінки, з використанням і для поліпшення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури. Є поглядом на співробітника з різних боків.
9	«Центр оцінки» (Assessment Center)	є одним із способів комплексної оцінки кадрів, що є заснованим на роботі з взаємодоповнюючими методиками, є орієнтованим на оцінку реальних якостей працівників, їх особливостей, відповідностей вимогам посадової позиції, а також виявленні потенціалу.
10	Метод управління за цілями (МВО)	цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичному обговоренні прогресу в досягненні цих

		цілей. Цей метод є найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні, який репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності.
--	--	---

За вище наведеною інформацією можна зазначити, що оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом, так як за допомогою її правильного використання вирішується розробка та впровадження інших кадрових технологій.

Також однією із технологій, яка впливає на підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є розвиток персоналу, до розвитку персоналу відноситься декілька етапів.

Таблиця 1.5

Методи професійного навчання в промислових підприємствах

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
✓ Копіювання - співробітник долучається та навчається у спеціаліста, копіює його дії ✓ Наставництво - щоденна допомога підказками, порадами менеджера своїм підлеглим під час роботи. ✓ Інструктаж є демонстрацією	✓ Ділова гра є розбором навчального прикладу, в ході якого учасниками гри отримується роль в ігровій ситуації і розглядаються наслідки прийнятих рішень ✓ Навчальні ситуації є реальними або видуманими управлінськими ситуаціями з

Продовження таблиці 1.5

діяльності безпосередньо на робочому місці, орієнтуючись на вивчення конкретних процесів, що входять до професійних обов'язків ✓ Делегування є передачею працівникам обмеженої кількості завдань з повноваженнями прийняття рішень ✓ Метод ускладнюючих завдань є спеціальною програмою робочих етапів, що є побудованою за рівнем їх важливості, збільшення обсягу завдань і розширення їх складності ✓ Ротація - співробітник переводиться на іншу посаду з метою отримати додаткову професійну кваліфікацію і розширити досвід на термін від кількох днів до кількох місяців	✓ питаннями для дослідження ✓ Моделювання є відтворенням реальних умов роботи ✓ Тренінг сенситивності є участю у групі з цілями покращення людського сприйняття і підвищення взаємоспівраці з іншими ✓ Лекція є монологом інструктора, в результаті якої аудиторія може сприймати матеріал на слух ✓ Самостійне навчання є методом коли співробітник сам може обрати темп навчання, кількість повторень ✓ Рольові ігри є методом коли співробітник може ставити себе на місце іншого співробітника з цілями отримання практичного
--	--

✓ Використання навчальних методик, інструкцій, зпроцесу роботи на конкретному робочому місці	досвіду і отримує підтвердження правильності своїх дій
--	--

Професійне навчання - це процес безпосередньої передачі нових професійних навиків або знань співробітниками організації. Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. В табл.1.5. узагальнені основні методи навчання в промислових підприємствах.

Наступний етап професійного розвитку є кадрова технологія атестації персоналу, що може здійснюватися за наказом (розпорядженням) керівництва, яке повинно затвердити склад атестаційної комісії, графік її проведення, який буде доведено до відома персоналу не пізніше ніж за два місяці до її проведення. В залежності від кількості кадрів і специфіки діяльності можуть бути утворювані декілька комісій.

Також високі результати з реалізації кадрових технологій неможливо отримати, якщо не забезпечений достатній рівень зацікавленості персоналу. Низька мотивація і недостатня зацікавленість у результатах роботи може проявлятися у формальному відношенні до своїх обов'язків, у небажанні проявляти ініціативу і додаткові зусилля. Мотивація є одним із основних методів кадрових технологій, що направлений на оптимізацію управління персоналом [5].

Основні методи стимулювання персоналу промислового підприємства зображені на рис. 1.8.

Система мотивації персоналу повинна бути прозорою для того, щоб уникнути несправедливості. Кожний співробітник має знати, що за виконану якісно роботу на належному рівні, з ініціативою та творчим підходом до рішення завдань, він може отримати відповідну винагороду, а саме таку як: премія, посадова надбавка, додатковий день до відпустки, а також визнання зі сторони керівництва і колег. Тому складаючи програму мотивації співробітників, варто

комбінувати різноманітні методи заохочення і переглядати внутрішню політику компанії, прислухаючись до побажань підлеглих.

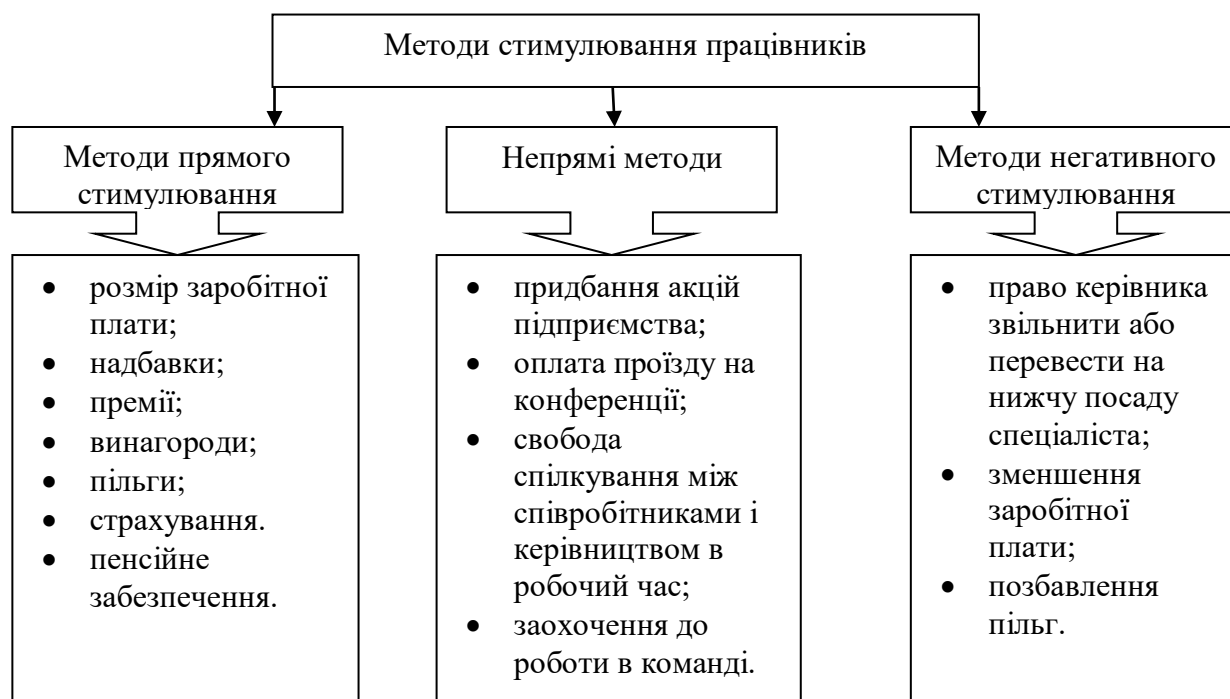


Рис. 1.8. Методи стимулювання персоналу в промислових підприємствах

До кадрових технологій можна віднести ще багато методів та організаційних процедур, наприклад вивільнення персоналу також є дуже важливою кадровою технологією, так як і питання з охорони праці, соціальні питання тощо. Всі кадрові технології не функціонують один без одного, вони являють собою одну єдину структуру котра взаємопов'язана і взаємодоповнює один одного.

Отже, кадрові технології являють собою організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу і ін [33].

Лише за допомогою кадрових технологій, можна постановити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, використовуючи ефективні методи і процедури підготовки персоналу. Це можуть бути і методи відбору

нових працівників у підрозділи організації, методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, методи оцінки їх роботи, методи мотивації і інформування. Але за будь - яких умов, керівники повинні використовувати методи, які не тільки вже добре зарекомендували у тій чи іншій галузі діяльності, але і ті методи, які найбільш підходять в умовах роботи конкретного промислового підприємства.

Висновки до розділу 1

1. В роботі визначено, що кадровий менеджмент є доволі молодою наукою, хоча деякі принципи, методи були використанні ще на початку XX століття. Менеджмент як система є це сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів в управлінні: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту, котрі утворюють єдине ціле для досягнення поставленої мети. Інакше, можна зазначити, що система менеджменту - це комплексний підхід до управління підприємством з метою безперервного вдосконалення процедур і процесів організації. В роботі визначено місце кадрового менеджменту в системі управління підприємством, як підсистеми, що визначає мету підприємства по відношенню до зовнішнього середовища та свого персоналу та складається з двох основних напрямків: кадрової політики та кадрової стратегії.

2. Доведено, що кадровий менеджмент є сукупністю механізмів, принципів, форм і методів взаємоспівпраці при створені, розвитку та функціонуванні персоналу підприємства, який може реалізуватися як ряд взаємозв'язаних сфер та видів діяльності.

3. Зазначено, що у сучасних умовах господарювання особливо промислових підприємств з великою кількістю штатних працівників виникає необхідність в удосконаленні процесу управління персоналом. При цьому варто проаналізувати структуру кадрових технологій промислового підприємства, які можуть дозволити об'єднання інтелектуальних ресурсів підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньо-

організаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомлювати недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової політики управління персоналом, корпоративної філософії керівництва за допомогою інноваційних кадрових технологій. Це сприятиме досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

4. Доведено, що на сьогоднішній день, продуктивним бізнес можна назвати тільки в тому випадку, якщо він оцінюється виходячи з коефіцієнта ефективності його персоналу. Сформувані і правильно управляти кадрами допоможуть технології, застосування яких дозволяє вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії організації. Їх прийнято називати кадровими технологіями. Саме за допомогою кадрових технологій - послідовності дій, прийомів, форм і методів по відношенню до статусу чи характеристик персоналу - в організації вирішуються конкретні завдання розвитку персоналу, реалізації кадрових стратегій і програм. Іншими словами кадрові технології - це засіб управління кількісними і якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та її ефективне функціонування.

5. Значним чином на кадрові технології (набір, прийом, адаптація, оцінка, навчання та мотивація персоналу) впливає ситуація в кадровому менеджменті країни. На сучасному етапі в кадровій політиці України існує декілька характерних особливостей, завдяки яким склалися несприятливі умови щодо збереження і відтворення людських ресурсів, а саме: крайня обмеженість бюджетних ресурсів, що звужує діапазон заходів та інструментів управління персоналом; постійний розвиток і ускладнення нових технологій, інформаційних і комунікаційних систем; нестабільність економіки України, незавершеність процесів формування суспільства і державного апарату управління не дозволяють робити стійкі прогнози та приймати ефективні превентивні заходи, у тому числі у вирішенні таких кадрових проблем, як боротьба з плинністю кадрів. Завданням управління персоналом сучасного підприємства, з одного боку, є необхідність врахувати недоліки попередньої традиційної системи, створеної і функціонуючої

в умовах адміністративно-командних методів управління економікою, а з іншого – напрацювати нові методи ефективного управління персоналом використовуючи інноваційні кадрові технології.

6. Роботі визначено наступні інноваційні кадрові технології, а саме: набору персоналу: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, рекрутинг, хедхантинг, скрінінг та ін.; адаптації персоналу: Secondment, Buddying, E-learning, метод занурення, кадрові школи, Job Shadowing та ін.; оцінки персоналу: ранжування, Case-study, метод «360 градусів», Assessment Center, MBO та ін.; навчання персоналу: ділові ігри, коучінг, тренінги, рольові ігри та ін.; мотивація персоналу: внутрішній маркетинг та методи розвитку персоналу.

7. Доведено, що лише за допомогою кадрових технологій, можна постановити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, використовуючи ефективні методи і процедури підготовки персоналу. Це можуть бути і методи відбору нових працівників у підрозділи організації, методи навчання і підвищення кваліфікації кадрів, методи оцінки їх роботи, методи мотивації і інформування. Але за будь - яких умов, керівники повинні використовувати методи, які не тільки вже добре зарекомендували у тій чи іншій галузі діяльності, але і ті методи, які найбільш підходять в умовах роботи конкретного промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика промислового підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним із найбільших промислових підприємств нашої країни. Його продукція є добре відомою і має великий попитом у споживачів на внутрішньому ринку і у багатьох країн світу, входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - групи Метінвест.

ПАТ «Запоріжсталь» - є підприємством з повним металургійним циклом, що займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валюти, а також податкових відрахувань. Мета діяльності ПАТ «Запоріжсталь» визначається отриманням прибутку за рахунок підприємницької діяльності та задоволенні соціально-економічних інтересів акціонерів, а також персоналу товариства.

Термін «Акціонерне товариство» (АТ) визначається в Господарському кодексі України, а також в однойменному законі України «Про акціонерні товариства». Таким чином, згідно ЗУ «Про акціонерні товариства» Акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Згідно цього ж закону АТ виділяють двох типів, ПАТ «Запоріжсталь» відноситься до публічного типу. Публічне акціонерне товариство (ПАТ) — організаційно-правова форма товариства, акції якого можуть вільно розповсюджуватись шляхом підписки або купівлі-продажу на біржі. ПАТ мають право випускати будь-які акції: іменні та на пред'явника, прості та привілейовані.

До цілей підприємства відносяться:

- освоєння нових ринків і видів продукції, розширення асортименту товарів та географічних поставок;
- укріплення позитивного іміджу підприємства, дотримання договірних зобов'язань;
- розвиток соціальної активності та ініціативи серед працівників підприємства, розширення масштабів впливу соціальних проєктів;
- удосконалення технологічних процесів;
- удосконалення якості та конкурентоспроможності продукції;
- захист зовнішнього середовища та економія матеріально-сировинних і енергетичних ресурсів, тощо [32].

ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює, розвивається і продовжує модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідних усім світовим стандартам природоохоронних технологій, чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, а також створення і поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

ПАТ «Запоріжсталь» реалізує наступні види продукції: переробний і ливарний чавун; сляби з вуглецевих і низьколегованих сталей; прокат листовий, що користується найбільшим пропитом у зарубіжних і вітчизняних споживачів; холодногнуті профілі; жесьь білу гарячого лудіння; жесьь чорну; стрічку сталеву; виливниці і піддони; граншлак та щебінь; рідкі гази; широкий асортимент (більше 170 найменувань) виробів з металу, дерева та бетону, інші види металопродукції.

Кодекс етики Групи Метінвест встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися в своїй діяльності співробітники всіх рівнів. Дані норми і стандарти ґрунтуються на таких цінностях:

- професіоналізм;
- життя, здоров'я і екологія;
- лідерство;
- командна робота.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ICM), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікаційн Україна», яка відповідає вимогам міжнародних стандартів по системах менеджменту якості ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001, а також управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 [19].

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення, проживаючого в регіоні діяльності комбінату і підвищення енергоефективності.

ПАТ «Запоріжсталь» має довгу кредитну історію. Найбільші вітчизняні та міжнародні фінансові організації в різний час надавали фінансову підтримку комбінату в його поточній роботі і в реалізації масштабних інвестиційних проектів. Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» безперервно веде роботу по поліпшенню свого кредитного іміджу. Найважливішим напрямком поліпшення кредитної привабливості є підвищення прозорості роботи підприємства. Це досягається, в першу чергу, за рахунок приведення фінансової звітності до міжнародних стандартів. Висока якість обліку підтверджується міжнародними аудиторськими компаніями. На сьогоднішній день можна з упевненістю сказати, що ПАТ «Запоріжсталь» має всі основні атрибути якісного позичальника.

Для зниження техногенного впливу на навколишнє природне середовище на підприємстві постійно реалізують програми з удосконалення роботи технологічного обладнання, оснащення джерел викидів і скидів очисними установками, а також по утилізації і використанню промислових відходів.

Комбінат - учасник регіональних екологічних програм і послідовно виконує намічені природоохоронні заходи.

З реалізованих масштабних проектів останніх років варто відзначити введення в експлуатацію сучасної лінії соляно-кислотного травлення (НТА-4) в цеху холодної прокатки № 1, корінну реконструкцію доменної печі № 4 і

масштабну програму з екологічної модернізації аглоцеху: з 2013 по 2016 рр. агломашини № 1-5 оснастили сучасними високоефективними газоочистками, а будівництво нового газоочисного устаткування на агломашині № 6 увійшло у фінальну стадію.

У 2017 році для комбінату головним досягненням стало завершення реконструкції доменної печі № 3. Після її пуску комбінат вперше з 70-х років вийшов на рекордні показники по виплавці чавуну - 13-13,5 тисяч тонн на добу.

Головна мета підприємства в галузі охорони праці - досягнення нульових показників виробничого травматизму і створення безпечних умов праці. На комбінаті створена і діє Центральна Комісія з охорони праці, промислової та техногенної безпеки, а також охорони навколишнього середовища. У 2017 року комбінат втретє за свою історію не допустив травм зі смертельним результатом. З року в рік на «Запоріжсталі» проводиться робота, спрямована на усунення небезпек, а також зниження ризиків, рівня та частоти травматизму, зменшення коефіцієнта тяжкості і зниження рівня захворюваності.

Життя і здоров'я персоналу - основна цінність комбінату. Це основа Політики ПАТ «Запоріжсталь» в області якості, енергоефективності, охорони праці та екології. Вагому роль відіграє технологічна дисципліна, за якою стоять аварійність, простої, втрата тисяч тонн продукції, зниження її якості. Це все б'є по економіці підприємства, а, отже, і по соціальній сфері. На сьогоднішній день підприємство працює ефективно, має позитивний фінансовий результат

Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому і зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах світу (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), а стратегічним напрямом збутової політики комбінату залишається український ринок. Клієнтоорієнтованість - одна з основних корпоративних цінностей підприємства.

Місія ПАТ «Запоріжсталь» - створювати і представляти успішні бренди та товари різних сфер виробництва, які:

- якісні;

- сучасні;
- дарують позитивні емоції;
- задовольняють різні запити і смаки споживачів.

До цінностей ПАТ «Запоріжсталь» входять:

- підприємницький дух;
- амбітні цілі;
- ініціативність;
- відкритість до змін і розвитку;
- свобода вираження думок та ідей;
- бути командою, а не функціонерами;
- якість та інновації у всьому: в продукті, технології, менеджменті;
- дисципліна і самодисципліна;
- досягати і відзначати досягнення;
- турбота про тих, з ким працюємо.

Стратегічні аспекти ПАТ «Запоріжсталь» зображені на Рис. 2.1

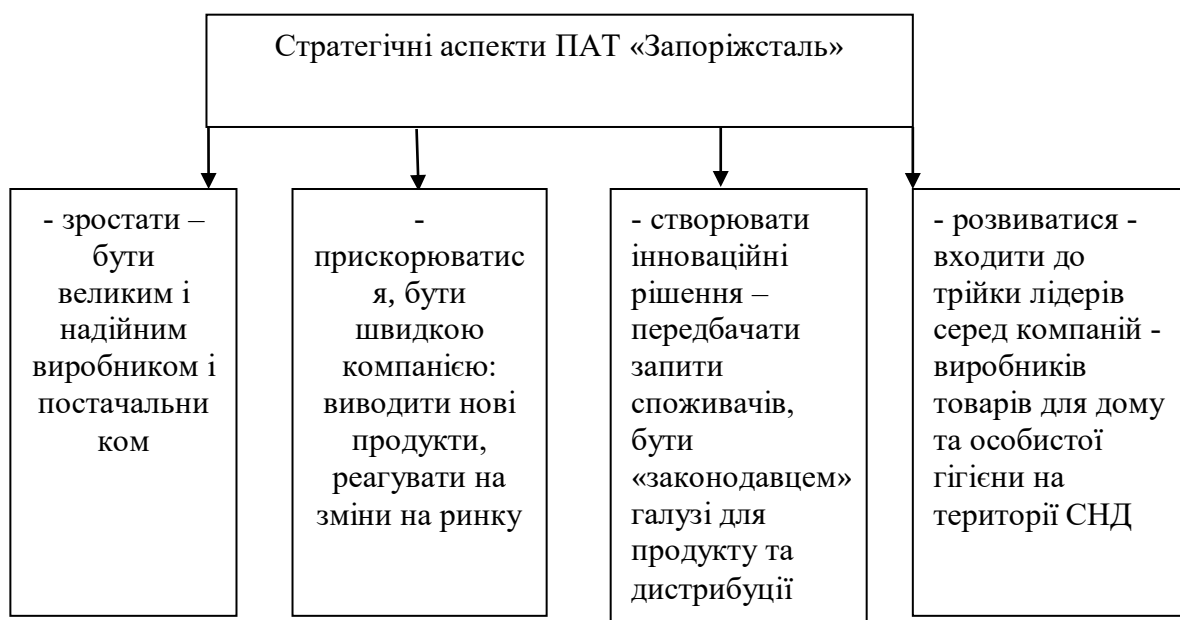


Рис. 2.1. Стратегічні аспекти ПАТ «Запоріжсталь»

Функціонування та розвиток кожного підприємства мають циклічний характер, проходять певні етапи життєвого циклу, тобто підприємства

формуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Життєвий цикл організації має декілька стадій (фаз). ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться на стадії відродження, яка полягає в оновленні всіх функцій підприємства спираючись на колективізм і впровадження наукової організації праці (НОП), забезпечення умови для підвищення прибутковості, залучення достатніх обсягів інвестицій.

Для аналізу управлінсько-організаційної структури необхідно сформулювати місію, цінності, стратегію ПАТ «Запоріжсталь» та встановити історичні етапи створення. Історичне становлення ПАТ «Запоріжсталь» проходило в декілька етапів (Додаток А) [32].

Таким чином, сьогодні металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з основних постачальників якісної листової продукції та гнутих профілів для потреб вітчизняного машинобудування, жерсті гарячого лудіння для харчової промисловості. День за днем фахівці комбінату цілеспрямовано підвищують ефективність використання виробничих потужностей, продовжують роботу з оновлення основних фондів і вдосконалення технологій.

На сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» - це:

- сучасна швидко розвивається міжнародна компанія з власними виробничими і логістичними центрами в країнах СНД;
- лідер на ринку України, визнаний експерт в напрямку металургійної продукції;
- успішна, динамічна команда професіоналів;
- творець популярних марок продукції у категоріях металургійних та інших товарів;
- соціально-відповідальний бізнес.

Згідно статуту предметом діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є:

- виробляється і збувається металургійна продукція та будівельні матеріали;
- виробляється і збувається пиво і вино, горілчані, лікерні та коньячні вироби, спирт;

- виробляється, ремонтується і збувається способи вимірювання і контролю та інша продукція промислово-технічного призначення, а також сільськогосподарська продукція, товари народного споживання та продукти харчування;

- виробляється і збувається електрична енергія, постачається електрична енергія за нерегульованим тарифом, тепла енергія на теплоелектроцентралях та установках використовуючи нетрадиційні або поновлювані джерела енергії, передається електрична та тепла енергія, постачається природний газ за нерегульованим тарифом;

- проводиться видавнича та рекламна діяльність;

- проводиться зовнішньоекономічна діяльність;

- здійснюється інвестиційна діяльність, проводиться торговельно-посередницькі операції з товарами та послугами як на території України, так і за її межами;

- організовується та здійснюється товарне сільськогосподарське виробництво, вирощування, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, в тому числі тваринництво, рослинництво, овочівництво, садівництво, виноградарство, рибальство, звіроводство, бджільництво, птахівництво, вівчарство, тощо.

- реалізуються власні, придбаються вітчизняні та зарубіжні технології, ліцензії, технічна документація, «ноу-хау»;

- реалізовується лікарські засоби;

- надаються інформаційні, патентно-ліцензійні, транспортні та інші види послуг юридичним та фізичним особам (українським та іноземним); проводяться внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним, річковим, морським та автомобільним транспортом; надаються послуги з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом; надаються транспортно-експедиційних послуг при перевезенні зовнішньо-торговельних та транзитних вантажів, тощо.

- здійснюються інші види діяльності, що відповідають цілям діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у відповідності до діючого законодавства України.

Організаційна структура підприємства характеризується високим рівнем розгалуженості. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного, корпоративних комунікацій; справами адміністрації (рис.2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Згідно організаційної структури підприємства функціональне управління здійснюється підрозділами, що спеціалізуються виконанням конкретних видів робіт, які необхідні для прийняття рішень у системі лінійного управління. Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій покладається на спеціалістів. На підприємстві, як правило, спеціалісти одного профілю поєднуються в структурні підрозділи (відділи). Таким чином, загальне завдання менеджменту підприємства поділяється, починаючи із середнього рівня, за функціональним критерієм [31].

Таблиця 2.1

Функціональні обов'язки основних керівників і спеціалістів ПАТ

«Запоріжсталь»

Посада	Кількість працівників на підприємстві	Функціональні обов'язки
Голова правління	1 особа	- здійснювати оперативне управління діяльністю корпорації; - забезпечувати виконання рішень, які були прийняті Загальними зборами і Правлінням; - розпоряджатися обіговими коштами та активами основних фондів до 20% їх вартості на підставі рішень Правління; - без доручення діяти від імені корпорації, представляти її в усіх органах управління організацій, установах України та закордоном; - затверджувати Положення про структурні підрозділи та посадові інструкції на підставі рішень Правління.
Голова наглядової ради	1 особа	Виконувати такі ж обов'язки, що й голова правління товариства, але лише у разі відсутності голови правління або за дорученням голови правління.
Головний бухгалтер (дирекція з фінансів)	1 особа	- організовувати діяльність бухгалтерії та підлеглих. - виконувати діяльність з ведення бухгалтерського обліку майна, зобов'язань і господарських операцій.
Головний інженер (Дирекція з технічного забезпечення)	1 особа	управляти технічними відділами, а саме: відділом головного механіка, відділом головного енергетика, центральною заводською лабораторією, відділом механізації і автоматизації, бюро технічної документації.
Заступник головного інженера з підготовки виробництва	1 особа	Здійснювати нагляд за підготовкою виробництва продукції, контролювати роботу: відділу головного механіка, відділу головного енергетика, центральної заводської лабораторії, відділу механізації і автоматизації, бюро технічної документації.
Головний механік (дирекція з виробництва)	1 особа	Забезпечити безперервну і технічно вірну експлуатацію і надійну діяльність обладнання, утримання його в працездатному стані
Головний енергетик (Дирекція з постачання)	1 особа	Здійснювати управління науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства.
Цехи та лабораторії (структурна ланка)	9 осіб	здійснювати проведення науково - дослідних робіт з якості продукції на дільницях.

Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» і контроль за діяльністю заводу здійснюють загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління та ревізійна

комісія. Загальна кількість працівників на даному підприємстві на 1 січня 2019 р. складала 11380 працівників. Основні керівники і спеціалісти виконують наступні функціональні обов'язки, що зображені у Таблиці 2.1. Структура ПАТ «Запоріжсталь» містить наступні переваги та недоліки, що зображені на Табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Переваги та недоліки існуючої управлінської-організаційної структури
ПАТ «Запоріжсталь» [50]**

Переваги	Недоліки
- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій; - звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань; - стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів; - виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій; - зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.	- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів; - труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; - поява тенденцій надмірної централізації; - тривалість процедур прийняття рішень.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» прагне встановлювати взаємовигідні відносини зі своїми постачальниками, клієнтами та партнерами по бізнесу. У ділових відносинах дотримуються відданості принципам і стандартам ведення бізнесу, послідовним цілям корпорації.

На сьогоднішній день партнерами в бізнесі ПАТ «Запоріжсталь»:

- найбільші міжнародні постачальники сировини та обладнання;
- міжнародні та національні торговельні мережі;
- дистриб'ютори та оптові клієнти;
- замовники приватних марок;
- представники малого та середнього бізнесу, які використовують нашу продукцію.

Крім того, ПАТ «Запоріжсталь» завжди відкрита для нових контактів і готова встановлювати і розвивати довгострокові партнерські відносини, які сприятимуть зростанню і добробуту всіх учасників.

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома більш ніж у 100 країнах світу. Комбінат увійшов до п'ятірки найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва. Частка комбінату у 2019 р. у виробництві сталі в Україні складає 12%.

Комбінатом постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення асортименту вироблюваної продукції. Уся продукція комбінату користується попитом як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву [34]. Основні зусилля фахівців підприємства спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок [32]. Проаналізуємо основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ
«Запоріжсталь» [33]**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст (+;-)		Відносний приріст, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Власний капітал, грн.	10987729	16189003	14989510	5201274	-1199493	47,3	-7,4
Готова продукція, грн.	1456125	1297850	1189754	-158275	-108096	-10,9	-8,3
Виручка від реалізації продукції, грн.	22236972	31560485	27569437	9323513	-3991048	41,9	-12,6
Собівартість реалізованої продукції, грн.	16402862	23741477	20715438	7338615	-3026039	44,7	-12,7
Чистий прибуток (збиток), грн.	1110475	2088900	2156041	978425	67141	88,1	3,2
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	14250	12260	13380	-424	-1261	-2,8	-8,4
Дебіторська заборгованість за рахунками, грн.	1045418	830276	980498	-215142	150222	-20,6	18,1
Довгострокові зобов'язання, грн.	2145739	2146243	2150809	504	4566	0,02	0,21

Аналіз даних даної таблиці свідчить, що власний капітал підприємства в 2018 році збільшується на 47,3 % порівняно з попереднім, але в 2019 році зменшується на 7,4% порівняно з 2018 роком. При цьому дебіторська заборгованість зменшується в 2018 році на 20,6% і збільшується в 2019 році на 18,1% порівняно з 2018 роком. Динаміка довгострокових зобов'язань відображає сталу тенденцію до зростання, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. При цьому готова продукція в межах періоду 2017-2019 років постійно зменшується, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу в межах даного періоду.

Проведемо загальну оцінку стану майна ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2017-2019 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Загальна оцінка стану майна підприємства за 2017-2019 роки

Показник	2017	2018	2019	Приріст			
				2018/2017		2019/2018	
				Абсолютний +/-	Відносний, %	Абсолютний +/-	Відносний, %
Основні засоби (залишкова вартість)	12816426	16217464	17482117	3401038	26,5	1264653	7,8
Оборотні активи	7463860	11169768	12988021	3705908	49,7	1818253	16,3
Виробничі запаси	1125826	1496156	1676654	370330	32,9	180498	12,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2871449	5204818	5095681	2333369	81,3	-109137	-2,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	193273	399317	334578	206044	106,6	-64739	-16,2

Відповідно до табл. 2.4 видно, що динаміка основних засобів протягом 2017-2019 років характеризується постійним зростанням. Це позитивно впливає на стан підприємства, оскільки збільшує фондоозброєність підприємства, і можна припустити, що в перспективі діяльність підприємства буде направлена на нарощування виготовлення продукції. При цьому оборотні активи протягом усього досліджуваного періоду постійно зростають. Виробничі запаси

підприємства так само постійно зростають. Така тенденція також позитивно впливає на стан підприємства, оскільки зменшується чутливість підприємства до росту цін на сировинні ресурси. Не зважаючи на те, що дебіторська заборгованість та грошові активи у 2019 р. скорочуються, сама наявність цих елементів в балансі підприємства позитивно впливає на нього, оскільки демонструє фінансовий актив, який може бути використаний у майбутньому у разі потреби.

Таким чином, аналіз організаційної структури та фінансового стану підприємства характеризує його як таким, що може сприяти реалізації цілей як підприємства так і найманих працівників.

2.2 Оцінка ефективності використання персоналу промислового підприємства

Трудові ресурси (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Кадри підприємства безпосередньо пов'язані із процесом виробництва продукції, тобто зайняті основною виробничою діяльністю, являють собою промислово-виробничий персонал. Саме тому доцільно розглянути і проаналізувати його склад за соціально-демографічними показниками і плинність кадрів підприємства.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетні завдання:

- залучення кваліфікованої молоді;
- забезпечення наступності фахівців;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;

- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих, що пішли на пенсію ветеранів комбінату.

Розглядаючи чисельність працівників комбінату, можна простежити тенденцію її зменшення. Так, у 2019 р. відбулося скорочення персоналу на 2870 осіб, у порівнянні з 2017 р. (рис. 2.3).

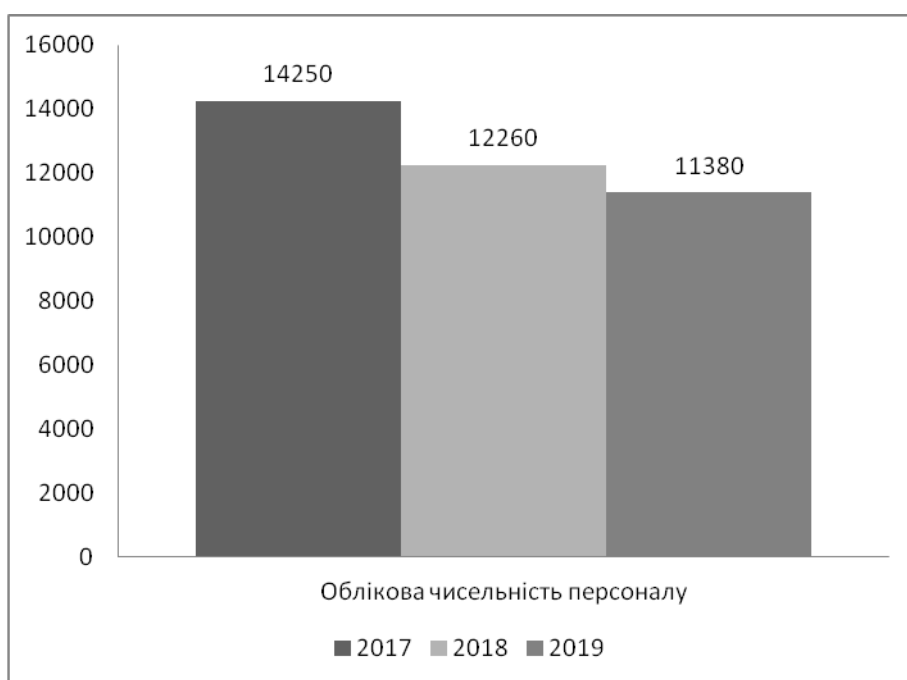


Рис. 2.3 Облікова чисельність працівників, осіб

Однією з причин скорочення чисельності осіб є те, що три цеха комбінату вивели зі складу ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу». Із облікової чисельності працівників чисельність чоловіків та жінок вказана на рис. 2.4. Аналіз даних дозволяє простежити перевагу чоловіків над жінками, а саме - у 2019 р. кількість чоловіків більша, ніж жіноча кількість в 4 рази, а точніше різниця складає 7220 осіб (63,44%). Аналіз динаміки даного показника вказує на тенденцію скорочення працівників як чоловічої, так і жіночої статі. Скорочення чоловіків у період 2017-2019р.р. склало 1950 осіб (17,3%), а серед жінок зменшення складає – 920 осіб (30,7%).

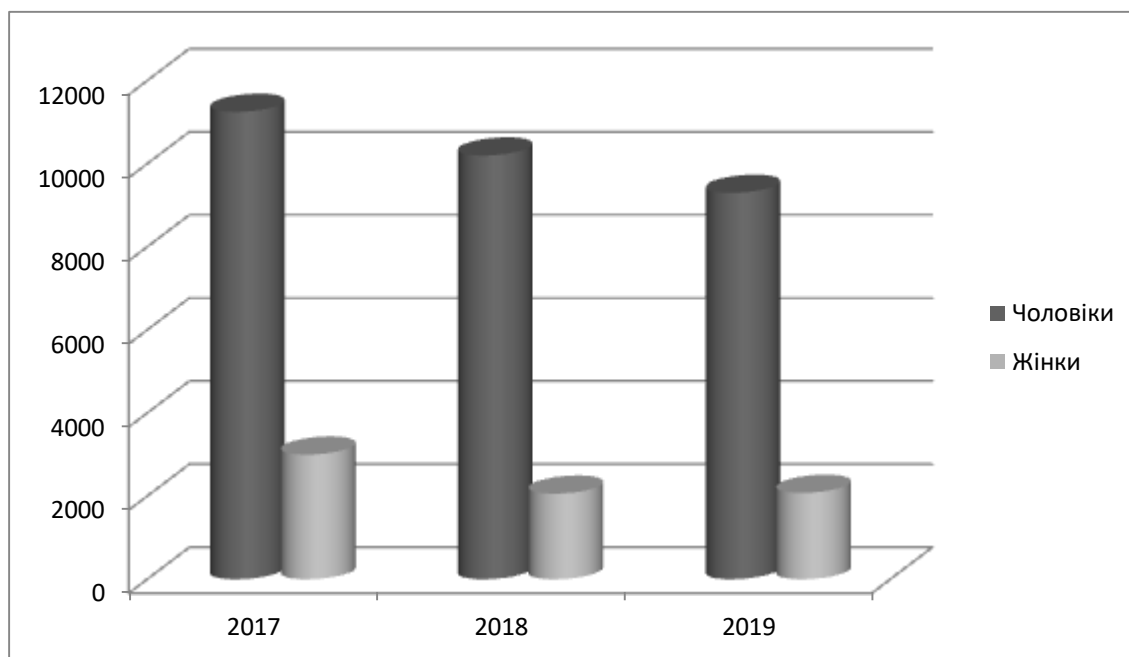


Рис. 2.4 Чисельність персоналу за статтю, осіб

Чисельність персоналу комбінату за освітою представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Освітня структура персоналу ПАТ «Запоріжсталь», осіб

Освіта	2017р.	2018р.	2019р.
Загальна середня освіта	2000 (14,04%)	1240 (10,11%)	1300 (11,42%)
ПТУ	5250 (36,84%)	4200 (34,26%)	3780 (31,22%)
Вища	7000 (49,12%)	6820 (55,63%)	6300 (55,36%)

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що найбільшу частину (більше половини) працівників ПАТ «Запоріжсталь» складають працівники з вищою освітою. Крім того, можна зазначити, що у 2019 році спостерігається зменшення кількості працівників з загальною середньою освітою на 700 осіб (на 2,62% менше в співвідношенні до загальної кількості працівників), у порівнянні з 2017 р., випускників ПТУ – на 1470 осіб (на 5,62% менше в співвідношенні до загальної кількості працівників). Те, що збільшилась частка робітників з вищою освітою, є сприятливою тенденцією та позитивно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Зменшення облікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату відбувалося за рахунок роботи з оптимізації чисельності в структурних підрозділах комбінату та плинності кадрів.

Аналізуючи структуру працівників за категоріями, можна стверджувати, що основну частину складають робітники. Найменша частина – це службовці (0,52%), а керівники і професіонали знаходяться приблизно на однаковому рівні і складають близько 9%.

Середній вік працівників з кожним роком суттєво не змінюється, а залишається майже на одному рівні. Незначні зміни спостерігаються лише серед категорій фахівці та службовці. Та все ж вони не суттєві. У 2019 році найбільший середній вік спостерігається серед працівників категорії службовці (45,12 років), а наймолодшими працівниками комбінату, виходячи з середнього віку, є робітники, середній вік яких дорівнює 38,85 року. Загалом по комбінату середній вік працівників знаходиться в межах від 39 до 40 років, що позитивно впливає на діяльність комбінату в цілому.

Відповідальним етапом в аналізі складу і чисельності є вивчення руху трудящих. Рух робочої сили на підприємстві, пов'язаний з прийомом і звільненням працівників є важливим об'єктом аналізу. Оскільки рівень стабільності кадрів – один з чинників, що робить вплив на продуктивність праці і ефективність виробництва. Аналізуючи рух робочої сили на комбінаті, можна стверджувати, що рух кадрів присутній. З кожним роком кількість прийнятих робітників зменшується, а кількість звільнених осіб зростає.

Характеризуючи в цілому персонал ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що на підприємстві в більшості працюють чоловіки та основна частина персоналу зайнята на робітничих професіях. Основна частка персоналу має вищу освіту, і з кожним роком рівень розвитку персоналу підвищується. Середній вік персоналу складає 39-40 років. Відсоток плинності кадрів складає близько 5,6%, для промислово-виробничого персоналу він є нижчим ніж у непромислово-виробничого.

2.3 Дослідження практики реалізації кадрових технологій промислового підприємства

В ПАТ «Запоріжсталь» використовуються такі джерела найму персоналу: рекомендації друзів і родичів; рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку персоналу; оголошення, реклама; різні джерела всередині підприємства; відділ зайнятості.

Проаналізувавши дані джерела найму персоналу ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.6), можна сказати, що найбільшу питому вагу при прийомі на роботу займають рекомендації друзів і родичів, внутрішні джерела при наймі складають лише 17% від загального числа.

Таблиця 2.6

Джерела найму кадрів підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у 2019 році

Найменування джерел найму	Питома вага, %
Рекомендації друзів та родичів	35
Рекомендації консультативних фірм, які спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	15
Оголошення, реклама	25
Внутрішні джерела підприємства	17
Ініціативні письма-звернення про найм	5
Відділ зайнятості	3
Всього:	100

До внутрішніх джерел в даному випадку слід віднести просування по службових сходинках. Прийом та відбір персоналу на роботу в ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється на підставі рекомендацій співробітників відділів, а також за результатами запитів у центрі зайнятості. Основним критерієм оцінки працівників є їх трудова діяльність, освіта, вони повинні бути новаторами, які готові ризикувати і нести відповідальність.

Розрахуємо економічну ефективність методів набору в ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.7). З аналізу даних табл. 2.7 видно, що 21% з числа осіб звернулися на підприємство за рекомендаціями друзів і родичів беруть розіслані пропозиції, але при цьому на роботу влаштовуються 14%, через рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу та оголошення,

рекламу приймають запрошення на роботу 12%, з них влаштовуються на роботу 1% і 13%, відповідно.

Таблиця 2.7

**Економічна ефективність методів набору персоналу в ПАТ
«Запоріжсталь»**

Джерело набору	Доля від загальної суми усіх видів набору, %	Рівень прийняття пропозицій, які розсилаються %	Рівень прийняття пропозицій про роботу, %
Рекомендації друзів та родичів	35	21	14
Рекомендації консультативних фірм, які спеціалізуються на пошуку та просуванні персоналу	15	12	1
Оголошення, реклама	25	12	13
Внутрішні джерела підприємства	17	2	15
Ініціативні письма-звернення про найм	5	5	-
Відділ зайнятості	3	3	-

Найбільший відсоток прийняття пропозицій на роботу – це набір всередині підприємства, так як працівники реально можуть оцінити рівень складності пропонованої роботи та матеріальну винагороду за її виконання, а також рівень своєї підготовки для виконання нових обов’язків. Від того, як проведена ця робота і наскільки ефективно, залежить вся подальша діяльність підприємства. Тому, щоб не створювати додаткових труднощів, слід поставитися до вирішення даних питань з усією серйозністю, враховуючи досвід, накопичений у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів ПАТ «Запоріжсталь» наведені в табл. 2.8. У порівнянні з 2018 р. в 2019 р. витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів зросли майже на 30 тис.грн. (з 552,7 тис. грн. до 581,2 тис. грн.). У 2020 р. планується витратити на ці цілі 35,3 тис. грн. У порівнянні з 2018 р. збільшилася питома вага коштів підприємства, що спрямовуються на підготовку та перепідготовку (на 0,3%), проте зменшилися витрати, пов’язані з підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів (майже на 10,0 тис. грн. або на 0,3 %).

Таблиця 2.8

**Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів
ПАТ «Запоріжсталь»**

Найменування витрат	2018 р., тис. грн.	Питома вага, %	2019 р., тис. грн.	Питома вага, %	Прогноз 2020р.
Підготовка, перепідготовка	90,8	25,7	100,2	26,5	100,5
Підвищення кваліфікації, керівників та спеціалістів, всього: в тому числі:	230,9	41,8	240,5	41,3	240,8
на підприємстві	50,4	0,9	60,5	1,2	70
в учбових закладах	180,5	32,6	180,0	31,0	170,8
Всього:	552,6	100	581,2	100	582,1

У 2019 року збільшилися витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації, керівників і фахівців на підприємстві, разом з тим скоротилися витрати на навчання у навчальних закладах. Також в ПАТ «Запоріжсталь» організовано навчання на місцях на виробничо-економічних семінарах за навчальним планом, розробленим на підприємстві, які проводяться в санітарний день, і охоплює більше 70% працівників підприємства. За рік у середньому в усіх формах навчання проходять підготовку понад 930 осіб. Ведеться робота з формування резерву кадрів на вищі посади, із заміщення керівників і фахівців «практиків» молодими дипломованими фахівцями.

Одне з ключових напрямів кадрової політики комбінату - безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню та підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату. У 2015 році на «Запоріжсталі», в рамках програми з підвищення ефективності виробництва вперше стартував проект «Молоді лідери», в якому взяли участь 140 молодих співробітників комбінату. Мета програми - виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проекту молодь комбінату

запропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства.

У 1997 році МК «Запоріжсталь» отримав ліцензію Міністерства освіти і науки України, на право проводити підготовку за всіма робітничими професіями та підвищення кваліфікації персоналу. Щорічно на комбінаті проходять навчання понад 75% працівників. Навчання спрямоване в основному на придбання другої професії для самостійного усунення поточних неполадок, що виникають у процесі роботи обладнання, і на підвищення кваліфікації.

Успішне навчання персоналу забезпечують:

- висококваліфіковані викладачі теоретичного навчання з числа працівників комбінату;
- достатня навчально-виробнича база;

Для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проводиться професійне, менеджерське, цільове та інтеграційне навчання за адаптованими до виробництва програм, семінари та тренінги в навчальних центрах і в корпоративному форматі [19].

Постійне підвищення теоретичних знань, умінь і практичних навичок, розглядається як один з найважливіших факторів стабільності й конкурентоспроможності підприємства. Вплив професійної підготовки робітників на економічне зростання полягає в тому, що робітники, що володіють необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці при раціональному використанні матеріальних ресурсів. Таким чином, в сучасних умовах пред'являються нові, вищі вимоги до працівників, їх професійної підготовки, технічних і економічних знань.

Навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури. Навчання кадрів на комбінаті спрямовано на підвищення якісного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої

продуктивності праці. Аналіз загальної чисельності працівників, які були навчені у 2018 р. порівняно з 2017 р. свідчить, що їх чисельність зросла на 3,9 %. Таким чином, у 2019 р. спостерігається найбільша чисельність навчених працівників, але порівняно з 2018 роком зростання не суттєве.

Отже, можна зробити висновок, що керівництво намагається підтримувати рівень конкурентоспроможності свого персоналу для розвитку і підвищення ефективності виробництва. Нове керівництво пред'являє вищі вимоги до працівників, їх професійної підготовки, технічних і економічних знань. Таким чином, чим більша кількість працівників бере участь у заходах з розвитку персоналу, тим більшу віддачу може отримати підприємство від їх фінансування в майбутньому.

Аналіз чисельності працівників, які перебували на навчанні показав, що доля навчених робітників у структурі в вищю, що пов'язано зі специфікою діяльності комбінату. Зменшення навчених відбулося через оптимізацію даної категорії на підприємстві у 2018 р. в результаті зміни керівництва, а зростання чисельності навчених робітників пов'язано з тим, що керівництво ставить за мету якість виготовленої продукції, відповідно для цього потрібні висококваліфіковані робітники.

Важливою формою розвитку трудового потенціалу є професійне просування – планомірне надання робочим більш складної та відповідальної роботи в міру підвищення їх кваліфікації та загальної освіти. Чисельність працівників, які забезпечили кар'єрне зростання після проходження професійного навчання має тенденцію до зростання. Найбільша чисельність спостерігається у 2018 р. і складає 407 осіб, відповідно найменша у 2017 р. – 324 особи, що менше на 83 особи або на 20,4 %.

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві поступово зростає чисельність працівників, які забезпечили кар'єрне зростання. Комбінат забезпечує здійснення кар'єрного росту своїх співробітників, що є ефективним мотиватором для людей. До навчання керівного складу підприємства залучаються провідні учбові центри України, зокрема Київ-Могилянська бізнес-школа, Запорізький

національний технічний університет, які проводять дистанційне навчання керівників цехів і відділів комбінату та їх заступників за програмами, що передбачають їх участь у семінарах, забезпечення інформаційно-методичними матеріалами й навчальними посібниками, консультації й тестування в системі інтернет, іспит з одержанням відповідних сертифікатів. Підвищення кваліфікації КПФС на підприємстві проводиться шляхом організації: лекцій, семінарів, тренінгів, ділових ігор, самостійного навчання. Проаналізуємо розподіл КПФС за типами навчання в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл КПФС за типами навчання, осіб

Види навчання	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Підвищення кваліфікації КПФС всього:	302	311	229
У навчальних центрах	261	238	290
При відділі розвитку персоналу	1818	1274	1442
У підрозділах комбінату	622	1229	263
Самостійне навчання	319	378	296

Можна зробити висновок, що чисельність навчених керівників, фахівців, професіоналів та службовців зменшується. Це відбулося за рахунок зменшення загальної чисельності в даній категорії.

Таким чином, витрати на навчання з кожним роком зростають. Це пояснюється тим, що за рахунок зростання чисельності робітників, які навчалися в навчальних центрах витрати збільшилися. Загалом, керівництво приділяє увагу навчанню працівників підприємства, надаючи можливість розвивати свої здібності, проводити конференції, пропонувати свої ідеї для розвитку комбінату.

Керівництво велике значення надає мотиваційним факторам. ПАТ «Запоріжсталь» надає своїм працівникам такі соціальні пільги:

- при виході у чергову відпустку одноразова матеріальна допомога в оздоровчих цілях у розмірі 20% окладу, при наявності на це коштів;
- видача премій працівникам організації до ювілейних дат;

- витрати на поховання померлих працівників підприємства за звітними документами служб ритуальних послуг, матеріальна допомога на поховання близьких родичів (батько, мати, чоловік, дружина, діти і т.д.);

- три оплачуваних робочих дні для одруження, один оплачуваний робочий день у зв'язку з ювілейною датою.

Нематеріальне стимулювання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється в наступних напрямках: 1) стимулювання вільним часом: надання за активну роботу додаткових вихідних і збільшення відпустки, право вибору часу відпустки, скорочення тривалості робочого дня при високій продуктивності праці; 2) організаційне стимулювання: збільшення самостійності при виконанні роботи, організація свят і зустрічей, можливість участі персоналу в управлінні.

Інвестиції у розвиток персоналу підприємства позитивно впливають на рівень його прибутковості, а отже – і конкурентоспроможності. Тому, навчання персоналу на підприємстві є одним з головних засобів збереження конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності в умовах конкурентної зовнішньої середовища. Таким чином, навчання на підприємстві стає важливим елементом стратегії розвитку промислового підприємства, що дозволяє йому не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й успішно приймати участь у конкурентній боротьбі, навіть в умовах кризи, що склалася в Україні.

Метою системи управління адаптацією працівників в ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення більш швидкого входження в посаду (професію) найманого працівника, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу, формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших днів роботи.

Основними задачами адаптації в ПАТ «Запоріжсталь» є:

- скорочення періоду пристосування прийнятих працівників до вимог і умов праці на підприємстві (зменшення періоду звикання нових працівників до професії, надбання ними в короткий термін професійних навичок);

- закріплення прийнятих працівників, підвищення їхньої мотивації;

- скорочення плинності кадрів;
- економія часу безпосереднього керівника і колег;
- розвиток у нових співробітників сприятливого і позитивного ставлення до роботи, почуття задоволеності працею;
- зниження почуття дискомфорту, тривожності і непевності в нових співробітників;
- зменшення витрат, пов'язаних з досягнення новими співробітниками необхідних показників роботи.

З метою рішення поставлених задач було вирішено провести аналіз програми адаптації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» на відповідність її основним вимогам по складанню даної програми. Програма адаптації встановлює загальні правила і являє собою комплекс необхідних дій.

Процес адаптації носить індивідуальний характер. Для персоніфікації процесу необхідне створення програми адаптації для кожного прийнятого працівника. Зміст програми залежить від наступних факторів: змісту роботи; статусу і рівня відповідальності прийнятого працівника; робочого оточення; особистих якостей працівника.

В ПАТ «Запоріжсталь» діє стандарт адаптації персоналу, що включає наступні етапи:

Етап 1. Знайомство з виробничими особливостями підприємства, ознайомлення з персоналом, корпоративною етикою, правилами поведінки.

Етап 2. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. Безпосередній керівник проводить ознайомлення новачків з підприємством та його історією, кадровою політикою, умовами праці та правилами, пояснює завдання й вимоги, які пред'являються до роботи, вводить працівника в робочу групу, заохочує допомогу новачкам. Програма орієнтації включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми. В обов'язковому порядку проводяться інструктаж з техніки безпеки і охорони праці.

Етап 3. Дієва адаптація. Для підвищення ефективності дієвої адаптації новачкові призначається наставник.

Етап 4. Функціонування. Цей етап завершує процес адаптації, його можна охарактеризувати поетапним подоланням виробничих і міжособистісних питань і переходом до стабільної діяльності.

Програма заходів з адаптації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» приведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Програма заходів з адаптації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Захід	Відповідальний виконавець	Терміни
Роз'яснювальна робота на підприємстві	Спеціаліст з адаптації	Постійно
Створення корпоративної культури праці	Директор, спеціаліст з адаптації, колектив	Постійно
Чітке формулювання та пояснення колективу цілей підприємства	Директор	Постійно
Наглядна агітація	Спеціаліст з адаптації	Постійно
Інструктування працівників	Спеціаліст з адаптації, керівники підрозділів	Постійно
Вдосконалення матеріальної зацікавленості в роботі	Директор, економіст, спеціаліст з адаптації	Постійно
Виявлення ролі індивіда в групі	Керівник підрозділу, безпосередній керівник робітника, спеціаліст з адаптації	Постійно

Після ознайомчої бесіди для передачі знань і досвіду, керівник пропонує новачкові почати роботу під керівництвом куратора (наставника) зі свого відділу. Протягом перших двох тижнів безпосередній керівник щодня бачиться з працівником, дізнається про успіхи і допомагає усунути проблеми, це дозволяє якомога раніше скласти уявлення про його слабкості.

Керівник періодично цікавиться думкою колективу свого відділу про нового співробітника. У результаті постійних і систематичних контактів фахівця по персоналу з новим співробітником і його куратором робляться висновки про успішність процесу адаптації: чи пов'язує новий співробітник своє майбутнє з підприємством; чи вдалося встановити дружні зв'язки з деякими членами колективу; чи стала робота для співробітника звичною (не викликає почуття

постійної напруги, невпевненості); чи відповідає новий співробітник вимогам підприємства.

Крім періодичних бесід з новим співробітником, висновок про проходження випробувального терміну здійснюється менеджером по персоналу і керівником відділу на підставі оцінки, даної безпосереднім наставником і колегами по роботі.

Таким чином керівництво заводу намагається пред'являти робітникам такі пільги як: оплата лікарняних і відпусток, безкоштовне харчування, надавати вчасну виплату заробітної плати тощо. Тобто, як би не було складно управляти промисловим підприємством, управління персоналом намагаються підтримувати на належному рівні.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним із найбільших промислових підприємств нашої країни. Його продукція є добре відомою і має великий попитом у споживачів на внутрішньому ринку і у багатьох країн світу, входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - групи Метінвест.

2. ПАТ «Запоріжсталь» - є підприємством з повним металургійним циклом, що займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валюти, а також податкових відрахувань.

2. Було проаналізовано, що організаційна структура заводу характеризується високим рівнем розгалуженості. Згідно організаційної структури підприємства функціональне управління здійснюється підрозділами, що спеціалізуються виконанням конкретних видів робіт, які необхідні для прийняття рішень у системі лінійного управління. Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» і контроль за діяльністю заводу здійснюють загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління та ревізійна комісія. Загальна кількість працівників на даному підприємстві на 1 січня 2019 р. складала 11380 працівників.

3. Проаналізовано основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», доведено, що власний капітал підприємства в 2018 році збільшується на 47,3 % порівняно з попереднім, але в 2019 році зменшується на 7,4% порівняно з 2018 роком. При цьому дебіторська заборгованість зменшується в 2018 році на 20,6% і збільшується в 2019 році на 18,1% порівняно з 2018 роком. Динаміка довгострокових зобов'язань відображає сталу тенденцію до зростання, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. При цьому готова продукція в межах періоду 2017-2019 років постійно зменшується, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу в межах даного періоду.

4. Розглядаючи чисельність працівників комбінату, можна простежити тенденцію її зменшення. Так у 2019 році відбулося скорочення персоналу на 2870 осіб, у порівнянні з 2017 роком. Однією з причин скорочення чисельності осіб є те, що три цеха комбінату вивели зі складу ПАТ «Запоріжсталь» до «Запорізького ливарно-механічного заводу». Можна простежити перевагу чоловіків над жінками, а саме - у 2019р. кількість чоловіків більша, ніж жіноча кількість в 4 рази, а точніше різниця складає 7220 осіб (63,44%). Аналізуючи структуру працівників за категоріями, можна стверджувати, що основну частину складають робітники. Найменша частина – це службовці (0,52%), а керівники і професіонали знаходяться приблизно на однаковому рівні і складають близько 9%.

5. Характеризуючи в цілому персонал ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що на підприємстві в більшості працюють чоловіки та основна частина персоналу зайнята на робітничих професіях. Основна частка персоналу має вищу освіту, і з кожним роком рівень розвитку персоналу підвищується. Середній вік персоналу складає 39-40 років. Відсоток плинності кадрів складає близько 5,6%, для промислово-виробничого персоналу він є нижчим ніж у непромислово-виробничого.

6. Розглянувши в даній роботі існуючу практику з управління трудовими ресурсами та використанню кадрових технологій можна зробити висновок, що правильне управління персоналом заводу може збільшити продуктивність і забезпечити успіх справи. Його пошук, розвиток і збереження вимагають знання

того, чого хочуть працівники, і здатності підприємства задовольняти їх бажання. Добре здійснене управління персоналом додає цілий перелік переваг: від близькості до вищестоящого керівництва та допомоги у прийнятті рішень до придбання почуття приналежності до сімейної атмосфери.

7. Позитивна політика людських ресурсів повинна передбачати імідж заводу, спланований набір персоналу, відбір, орієнтацію і програму навчання; використання аналізу роботи, опис та специфікації роботи. Вона повинна включати систему оцінки та просування робітника, програму зарплати і доходу.

8. Ефективному використанню «людських ресурсів» передують добір і підбір персоналу заводу. Цьому питанню приділяється зазвичай найбільша увага в роботі центрів управління персоналом. Помилка в підборі кадрів тягне за собою ланцюг непередбачених ускладнень в роботі заводу пов'язаних з можливим переміщенням, а іноді і звільнення співробітника. Проаналізувавши дані джерела найму персоналу ПАТ «Запоріжсталь», можна сказати, що найбільшу питому вагу при прийомі на роботу займають рекомендації друзів і родичів, внутрішні джерела при наймі складають лише 17% від загального числа.

9. Маючи постійну необхідність в забезпеченні високої продуктивності праці, керівництво ПАТ «Запоріжсталь» повинно реалізовувати програми з навчання та перепідготовки персоналу, тим самим допомагаючи повному розкриттю здібностей працівників. Для цього необхідні значні кошти, але в подальшому висока кваліфікація персоналу буде позитивно позначатися на прибутку заводу. Проаналізовано витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів ПАТ «Запоріжсталь». Визначено, що у порівнянні з 2018 р. в 2019 р. витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів зросли майже на 10 тис.грн. Ведеться робота з формування резерву кадрів на вищі посади, із заміщення керівників і фахівців «практиків» молодими дипломованими фахівцями.

10. Аналіз витрат на навчання свідчить про те, що в цілому на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається позитивна тенденція. Найбільше витрачається коштів на професійне навчання, найменше коштів витрачається на

цільове та менеджерське навчання. Значну частину витрат складають витрати на відрядження, пов'язані з навчанням та професійні конференції.

11. Ефективного управління діяльністю підлеглих нереально домогтися без вивчення менеджером проблем мотивації людей, загальнотеоретичних відомостей про мотиваційному підході в управлінні та способів реалізації цього підходу на практиці, досвіду такої реалізації у інших менеджерів.

12. Таким чином, керівництво комбінату намагається пред'являти робітникам такі пільги як: оплата лікарняних і відпусток, безкоштовне харчування, надавати вчасну виплату заробітної плати тощо. Тобто, як би не було складно управляти промисловим підприємством, управління персоналом намагаються підтримувати на належному рівні.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Визначення напрямків підвищення ефективності кадрової технології адаптації персоналу промислового підприємства

В умовах обмежених ресурсів, зростання конкурентоспроможності підприємства обумовлюється, ефективністю використання його кадрового потенціалу. В літературі пропонуються різноманітні варіанти, що забезпечують оптимізацію процесів управління в різних компаніях. Наприклад, пропонується впровадження одного з нових напрямків управління персоналом - створення навчальних шкіл для компаній. Це забезпечує ефективний підхід до управління. У цих школах кожна зацікавлена Особа зможе пройти навчання для роботи в компанії, за результатами якого найкраще зацікавлені співробітники у розвитку себе та компанії в цілому будуть прийняті на необхідні посади [56, с.50].

Дослідження Джейкоба Моргана показали, що показали, що компанії, які вкладали значні кошти у досвід співробітників, заробляли більше ніж у чотири рази перевищували середній прибуток і вдвічі перевищували середній дохід порівняно з тими, хто цього не робив. Технологія формує культуру організації та впливає на взаємодію працівників із фізичним робочим простором. І сьогодні співробітники очікують, що технології, які вони використовують на робочому місці, будуть такими ж передовими та інтуїтивно зрозумілими, як і програми, які вони використовують на своєму смартфоні. Ось чому перспективні організації інвестують у рішення для досвіду співробітників, які включають мобільні програми, гаджети [57].

В умовах діджиталізації змінюються підходи до планування персоналу та усієї системи управління персоналом. Зарубіжні фахівці вказують на те, що функція управління персоналом розширилася за межі обслуговування працівників і потребує системної адаптації перманентної за часом та модернізаційної за

формами. Нині адаптація персоналу спрямована на здійснення цифрової трансформації в діловому середовищі через людські ресурси, цифрове робоче місце та працівників.

Цифрова робоча сила: нові методи управління, інновації та спільний доступ, а також практики талантів для мережевої організації.

Цифрове робоче місце: робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності, сучасні засоби комунікації та залучення, а також відчуття мети та добробуту.

Цифровий HR: цифрові інструменти та програми для надання рішень; інновації та експерименти повинні відбуватися постійно [58].

Компанії віддають перевагу працівникам, які мають цифровий підбір, автономні та прозорі в обміні інформацією. Очікується, що HR забезпечить інтегрований цифровий досвід роботи на робочому місці, розроблений для команд, розширення можливостей та продуктивності.

Підготовка людських ресурсів до цифрового робочого місця включає стратегічне планування, постійне навчання, формування командної та групової роботи, підвищені компетентності до спілкування та визнання думок інших – толерантності, розвиток соціального капіталу в цілому.

Стратегічне планування необхідне, щоб здійснити здійсненну трансформацію, розробити технічні ноу-хау, слід запровадити багаторічну стратегію, засновану на хмарному плануванні ресурсів підприємства, інструментах та додатках. Планування комплексної комунікаційної стратегії, управління змінами, а також тестування та навчання забезпечать досяжний перехід.

Постійне навчання передбачає, що керівники відділу кадрів та працівники повинні зосередитись на постійному вивченні інструментів нового віку та зміні тенденцій. Клімат постійного вдосконалення навичок є важливою складовою програми компанії.

Команда з цифрових трансформацій – це організація команди експертів та виконавців для розробки стратегії трансформації та встановлення процесу моніторингу проекту та інформування організації про прогрес.

Спілкування та визнання означає співпрацю між командами є дуже важливою, і чудова модель спілкування посилює її. Швидкий час реагування, координація та вирішення проблем - це вимірні переваги надійної комунікаційної моделі. Залучайте зацікавлені сторони компанії для заохочення участі у вашій організації. Залучайте зацікавлені сторони компанії, щоб заохотити повноцінну організаційну участь та, зрештою, успіх ініціативи.

Створюйте показники ефективності та регулярно визнавайте досягнення співробітників. Визнання працівників дає щасливіших і продуктивніших працівників. Кадрове агенство Bamboo HR повідомляє, що 94% співробітників, які отримують позитивне визнання, задоволені своєю роботою та компанією [59].

Оновити основну технологію: для надійної цифрової трансформації слід мати відповідну цифрову інфраструктуру; мають передові інструменти, які прості у використанні, чудові засоби навчання та забезпечують управління ефективністю та набір персоналу.

Впровадити цикли ротації завдань. Регулярно ротуйте свою HR-команду, щоб виставляти працівників безліч робочих функцій. Це допоможе вашим працівникам зрозуміти, як їх робота впливає на колектив у цілому. Цикли ротації робочих місць - це відмінна можливість для професійного розвитку. Вкладаючи кошти у ресурси, які допомагають працівникам опанувати найвищі галузеві навички, такі як аналітика людей, ви гарантуєте, що ваша команда готова до майбутнього.

Соціальний капітал. За словами "Делойт", соціальний капітал в організації посилюється за рахунок збільшення добробуту робітників. Організації, які ставлять оздоровлення на робочому місці як пріоритет бізнесу, тяжіють до загальної моделі винагород, яка персоналізує досвід співробітників.

Корпоративні програми добробуту зосереджені на цілісному підході, що охоплює різні сфери здоров'я та ефективності. Роботодавці повинні зосередитися

на стовпах добробуту: тілі, розумі, цілях та багатстві, щоб покращити досвід співробітників та збільшити утримання працівників.

Щоб забезпечити ефективність програм добробуту, їх можна налаштувати відповідно до того, що цінують працівники. Ось чотири способи розпочати програму:

Визначте бажання та очікування своїх працівників. Це призведе до обґрунтованого рішення щодо їх вартості та ваших запланованих витрат.

Вирівняйте винагороди співробітників з бізнес-цілями.

Спілкуйтеся про ці програми з працівниками, щоб полегшити їх використання, сприйняття та вплив на працівників.

Оцініть, чи відповідає ваш стек технологій потребам вашої компанії, та дослідіть альтернативні рішення, якщо це необхідно.

Знову ж таки, наскільки ефективною є програма? З постійними змінами у світі праці дуже важливо постійно контролювати та коригувати винагороди, щоб підтримувати сталу позитивну тенденцію.

Основною метою управління трудовими ресурсами промислового підприємства є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів від їх використання.

Підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах пов'язано з цифровізацією менеджменту, онлайн-сервісами, в тому числі при плануванні руху персоналу на підприємстві. Комплексний підхід до вдосконалення цієї діяльності передбачає аналіз ситуації, розробку плану, організацію роботи за різними напрямками управління персоналом (рис.3.1.).

Для виконання даного алгоритму необхідно, перш за все, забезпечити промислове підприємство удосконаленими кадровими технологіями.

Робота з людиною як ресурсом компанії починається на етапі адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей усієї організації.

До об'єктивних результатів адаптації персоналу відноситься:

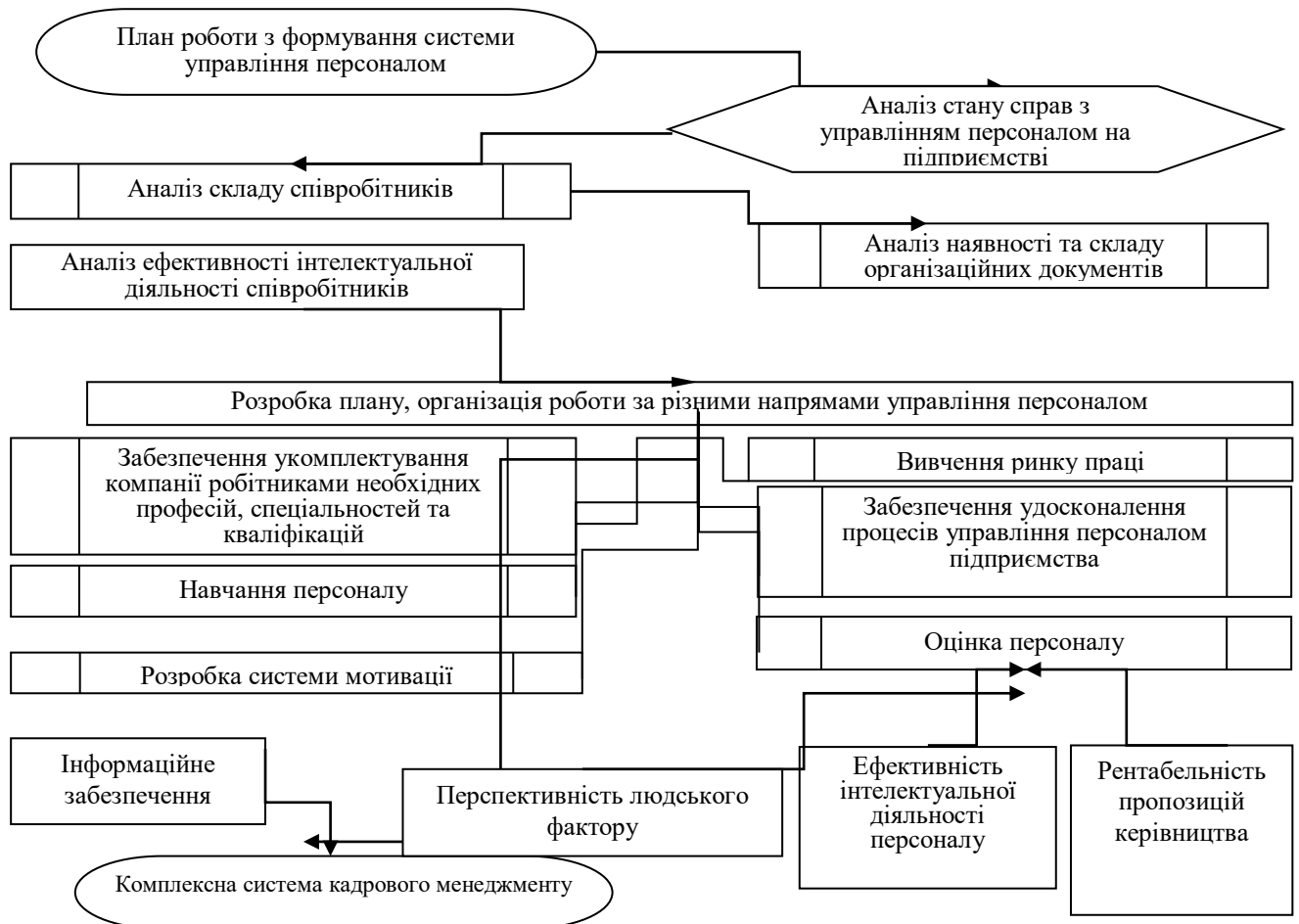


Рис. 3.1. Алгоритм формування комплексної системи кадрового менеджменту

- зниження витрат по пошуку нового персоналу;
- зниження кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін, як за ініціативою адміністрації компанії, так і за бажанням самого співробітника;
- скорочення часу, який потрібний, щоб діяльність кожного окремого співробітника почала впливати на конкурентоспроможність організації.

До суб'єктивних результатів адаптації персоналу відноситься:

- поліпшення організаційного клімату в компанії;
- формування лояльності у співробітника з перших днів його роботи в організації, тим самим створюючи стимули і бажання працювати в організації тривалий час;
- задоволеність роботою і компанією в цілому.

Якщо в результаті процесу адаптації, організація в короткі терміни отримує мотивованих співробітників, працюючих не лише відповідно до своїх особистих цілей (наприклад, грошовий чинник), але і з організаційними завданнями, то механізм адаптації в цій організації правильно розроблений, впроваджений, керований і, отже, ефективний.

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 3.1.

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. 3.2).

Таким чином, цифрова трансформація HR - невідворотна складова на сучасному робочому місці, яка слідує за розвитком технологій та нашим розумінням робочого середовища.

Таблиця 3.1

**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
Необхідні дії 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 компанії; Надати інформацію про співробітників, з якими	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	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
	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.).	компанію/відділ.; Проводити тренінги командообразуючим ефектом.	співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження і т.д.); Включити в самостійну роботу; Прикріпити нового співробітника до наставника і провести стажування.

Таблиця 3.2

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.

3.2 Сучасні способи вдосконалення кадрової технології навчання персоналу на промисловому підприємстві

Згідно проведеного дослідження, в основі кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь» організації лежать два основні критерії – освіта, а також досвід роботи в сфері виробництва. Однією із основних задач відділу управління персоналом підприємства є створення ефективного механізму управління персоналом.

Компетентність персоналу є однією із найважливіших умов успішної діяльності будь-якого підприємства. Особливо актуальним це є в умовах, коли швидкість науково-технічного прогресу значно впливає на процеси старіння професійних знань та навиків [14].

Для найбільш ефективної роботи промислового підприємства слід застосувати комплексну модель з професійного навчання персоналу, що включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 3.2.).

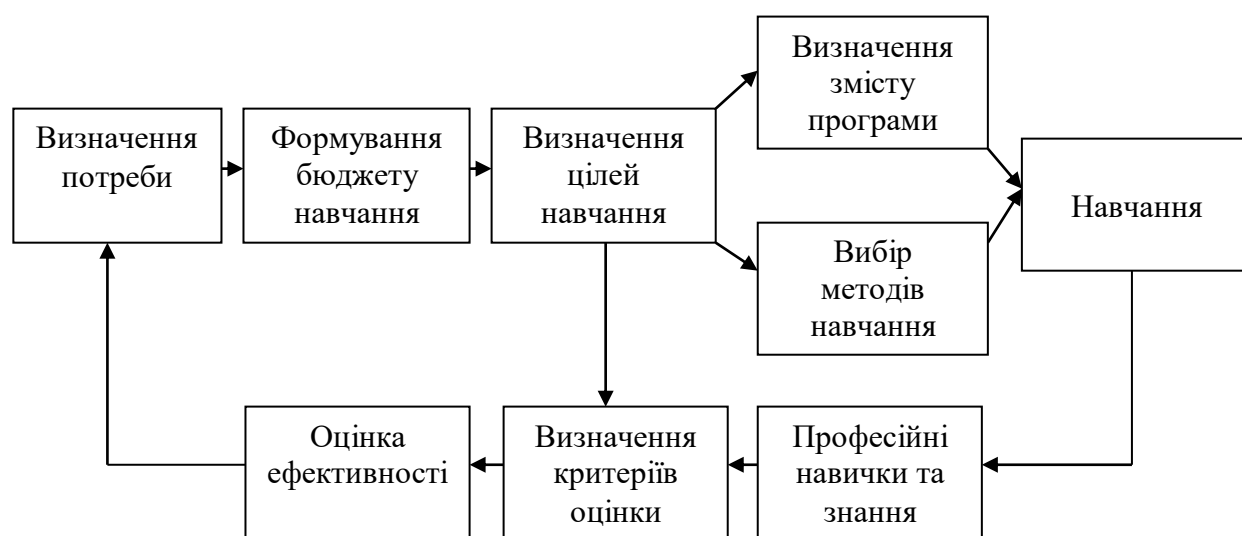


Рис. 3.2 Комплексна модель організації професійного навчання в ПАТ «Запоріжсталь»

Визначення потреби в навчанні – це процес виявлення невідповідності між існуючими компетенціями персоналу и компетенціями (знаннями і навиками), якими повинен володіти персонал заводу для реалізації своїх цілей (рис. 3.3). Визначення потреби в навчанні потребує сумісних зусиль служб по управлінню персоналом, самого співробітника і його керівника. Важливо звернути увагу на спеціалізацію тренінгової компанії, оскільки високий її універсальність є швидше недоліком, ніж перевагою. Добре, якщо серед її тренерів є більшість людей з глибокими знаннями і значним досвідом роботи на посадах маркетологів, менеджерів із продажу, логістиків та ін.

Підготовка кадрів на ПАТ «Запоріжсталь» є обумовленою двома причинами:

Служба персоналу (1)	Співробітник (2)	Керівник (3)
Стратегія розвитку персоналу (2)	Інтереси розвитку (3)	Потреби підрозділу (3)
Професійна оцінка персоналу (3)	Оцінка особистого потенціалу (4)	Оцінка потенціалу співробітника (4)

Рис. 3.3. Визначення потреби в навчанні персоналу

1) короткі терміни навчання, що дозволяють організації без відчутних витрат заповнювати недоліки у працівників;

2) можливість використання для навчання працівників сучасного обладнання, що є у підприємства.

Розрізняють три форми підготовки робітників на підприємстві: індивідуальна; групова; курсова. Професійна підготовка співробітників заводу носить системний характер і містить у собі елементи очного (тренінги, семінари, стажування) і дистанційного навчання.

Вдосконалення кваліфікації працівників здійснюється: на виробничо-технічних курсах; на курсах з вивчення передових методів праці та цільового призначення.

Для того, щоб придбати початковий рівень кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь» проводиться навчання працівників. Частіше за все це проходить в рамках індивідуальних занять. Кожен новий співробітник повинен мати наставника. Окрім цього керівники відділів один раз у 2 місяці повинні проводити заняття з персоналом для підвищення їх кваліфікації.

Тиском конкурентів визначається потреба у скороченні витрат, а таким чином, і більш ефективне використання персоналу. З цією метою на ПАТ «Запоріжсталь» пройшли перепідготовку багато працівників. У зв'язку з новими технологіями виробництва появою нової імпортої (здебільшого дешевшої) продукції ПАТ «Запоріжсталь» має потребу у висококваліфікованих працівниках.

Тому доцільним буде застосування моделі індивідуального професійного розвитку працівника ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 3.4.).

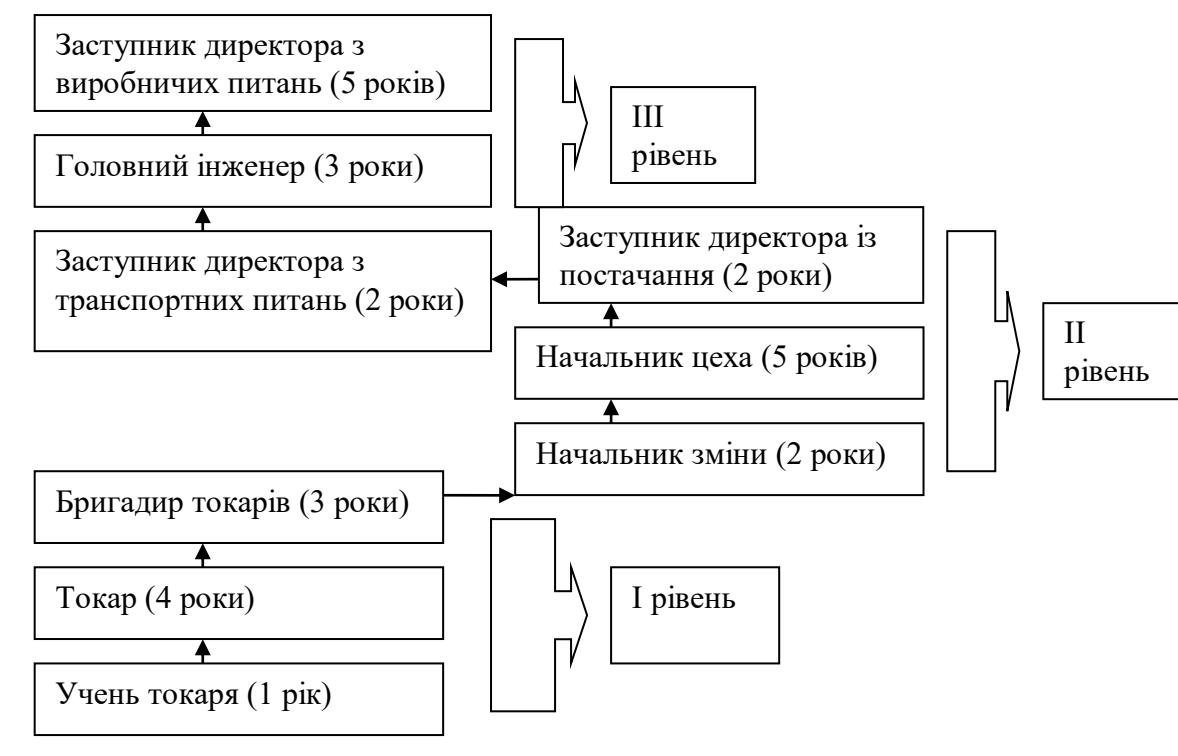


Рис. 3.4 Модель індивідуального професійного розвитку працівника ПАТ «Запоріжсталь»

Пропонуємо застосовувати для професійного навчання модульну систему, яка є більш гнучкою і швидше реагує на зміни технологій та потреб ринку праці. Модуль за принципом використання різноманітних організаційних форм підвищення кваліфікації (за місцем, терміном, змістом):

- 1) для I рівня (модуль професійного навчання);
- 2) для II рівня (модуль удосконалення професійного навчання та навички управлінської діяльності);
- 3) для III рівня (модуль удосконалення управлінської діяльності).

Запропонована система надасть переваги при підвищенні кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»: адаптація та універсальність, яка дозволить диференціацію груп за рівнем знань та підготовки; можливість самостійного навчання та підготовки; ефективність та орієнтацію на кінцевий результат.

Зараз для ПАТ «Запоріжсталь» існує проблема низької інформованості молодого покоління про затребувані професії та саму компанію. Тому

підприємству потрібно встановлювати зв'язки з навчальними закладами з метою розвитку кадрового потенціалу.

Міжнародною практикою є підтвердженою важливість діяльності органів партнерства на галузевому або міжгалузевому рівнях. Отже для покращення механізму створення високорозвиненого трудового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» має бути орієнтованим на стратегію формування кластерної взаємоспівпраці заводу та навчальних закладів. Це може дати змогу ефективно поєднувати науку, виробництво і не допускати подальшу деградацію трудового потенціалу організації. Результатом такої співпраці може підвищуватися конкурентоспроможність і продуктивність членів кластеру, зменшитися витрати, забезпечитися зайнятість та консолідуватися інтереси сторін.

Формування механізму підготовки кадрового потенціалу, з використанням кластерної взаємодії організації та учбових закладів, може надати забезпечення підприємства кваліфікованими співробітниками та професіональними керівниками. За теорією М. Портера, кластером визначається групою сусідніх географічно взаємопов'язаних компаній та пов'язаних із ними організацій, що можуть діяти у визначеній галузі та взаємодоповнювати одна одну [30]. Отже, для покращення механізму створення високорозвиненого трудового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» повинен бути орієнтованим на стратегію формування кластерної взаємоспівпраці металургійного заводу та навчальних закладів. Це може дати змогу ефективно поєднувати науку і виробництво та запобігати подальшій втраті трудового потенціалу заводу. 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 учбовими закладами. Результатом такої кооперації є підвищення конкурентоспроможності і продуктивності учасників кластеру, зменшення витрат, забезпечення зайнятості та консолідування інтереси сторін (рис. 3.5).

Описуючи даний механізм можна сказати, що перш за все на стан і діяльність підприємства впливає зовнішнє середовище його виробничо-

господарської діяльності: НТП, конкуренти, ресурси тощо. Адже ПАТ «Запоріжсталь» не є ізольованою системою – воно знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Держава також є відкритою багатофункціональною системою, тому перебуває у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем [50].



Рис. 3.5 Механізм формування власного кадрового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» може звернутися до уряду з пропозицією щодо підготовки персоналу, враховуючи сучасний стан діяльності та перспективи розвитку металургійної промисловості. Після розгляду пропозицій ПАТ «Запоріжсталь» та заводів, уряд може формувати відповідні розпорядження до науково-освітніх установ з підготовки фахових керівників та спеціалістів. Діючі у місті Запоріжжі школи, ліцеї, професійно-технічні заклади та вищі навчальні заклади пропонується залучати до кластерної взаємоспівпраці з організацією для формування кваліфікованого трудового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь».

Механізм розробки власного трудового потенціалу починається з планування персоналу відділом кадрів. Відділ кадрів на основі цілей підприємства та обсягів виробництва визначає потребу в персоналі та залучує його на підприємство, подавши запит у професійно-технічні навчальні заклади для направлення випускників.

Кваліфіковані керівники і спеціалісти повинні знати весь виробничий процес, починаючи з професійно-технічної або середньої спеціальної освіти і, закінчуючи вищим навчальним закладом.

Запит надається з певною кількістю керівників та спеціалістів, що потребує підприємство, в свою чергу у навчальному закладі відбирають найкращих студентів, що по закінченню навчання відправляються до ВНЗ за рахунок підприємства. З такими студентами укладають договір, за яким після закінчення навчання вони повинні працювати на даному підприємстві.

У свою чергу ВЗО у цій взаємодії виконує такі функції:

- планує навчальний процес у цехах, лабораторіях та відділах підприємства;
- організовує виконання наукових, дослідницьких, курсових та дипломних робіт, за тематикою, що пов'язана з діяльністю підприємства та вирішенням його завдань;
- готує працівників на замовлення підприємства.

До обов'язків підприємства у кластерній взаємодії належить: надання практики студентам навчальних закладів, забезпечення лабораторної та науково-дослідницької діяльності, визначення тем для виконання курсових та дипломних робіт, надання керівників для проходження практики та написання курсових і дипломних проектів, фінансування наукової діяльності, надання місця роботи.

Також у рамках кластерної взаємодії пропонуємо реалізувати програму взаємодії з навчальними закладами, а саме - нову систему профорієнтації «Зроби свій усвідомлений вибір», що послужить ефективним методом боротьби з низькою інформованістю учнів про компанію та затребувані професії, що буде включати такі етапи:

- тренінг для випускників шкіл (обговорення важливості усвідомленого вибору професії/місця роботи; надання інформації в інтерактивній формі про компанію);

- знайомство з профільним ліцеєм (ознайомлення з базою профільного професійного ліцею; надання школярам можливості спробувати себе у ролі робочого по затребуваним професіям);

- день з комбінатом(екскурсія) (знайомство з виробництвом, основними структурними підрозділами; можливість побачити майбутнє місце роботи);

- міні-тренінг для батьків (проведення комунікацій на батьківських зборах з метою розуміння ними ситуації на ринку праці, надання інформації про компанію);

- навчання у ліцеї + працевлаштування (усвідомлений вступ до навчального закладу, плідна та стабільна робота у компанії).

Реалізація цієї системи забезпечить підприємству зріст бажаючих отримати робочу професію, зацікавити учнів вступити на спеціальність, що потребує підприємство та отримати власний кадровий потенціал [53].

Велике значення також має якість підготовки учнів у професійно –технічних закладах, адже саме від здобутих знань у навчальних закладах залежить якість майбутніх кадрів підприємства, їх конкурентоспроможність, продуктивність праці та ефективність у виробництві. Тому ще однією складовою програми має бути покращення якості підготовки у ПТЗ, що забезпечить підготовку учнів по програмам відповідаючим вимогам підприємства.

Саме з цією метою пропонуємо такі заходи:

- впровадження освітніх стандартів у систему професійно-технічного навчання за вимогами підприємства, що включатимуть зміст та умови навчання, описуватимуть кваліфікацію працівника (професійний стандарт, що являється основою для встановлення більш конкретних вимог при виконанні трудової функції працівника з урахуванням специфіки діяльності організації);

- навчання викладачів та майстрів виробничого навчання по програмі «Модернізований педагогічний мінімум», що буде включати усі необхідні

аспекти викладання, вигідних для підприємства. Ця програма включатиме: індивідуальне теоретичне навчання, індивідуальне практичне навчання, вивчення законодавчих та нормативних документів;

- стажування викладачів та майстрів виробничого навчання професійних ліцеїв ключових професій, що дасть змогу викладачам зсередини вивчити процеси виробництва безпосередньо на самому підприємстві, взяти участь у цих процесах, щоб наглядно вивчити технології виробництва та здобути практичний досвід;

- відбір учнів при прийомі на практику за допомогою вхідного тестування перед початком практики, щоб відсіяти тих, хто не має достатнього рівня теоретичних знань для подальшого отримання практичних навичок.

Впровадження такої системи забезпечить підприємство кваліфікованими робітниками з необхідними знаннями та навичками та ефективним управлінським персоналом, що сформує якісний кадровий резерв [27]. Сформована взаємодія кластерним шляхом визначає високий кадровий потенціал фахівців через ефективну організацію професійного навчання. Також доцільним є застосувати такі напрямки вдосконалення професійного навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» (рис.3.6):

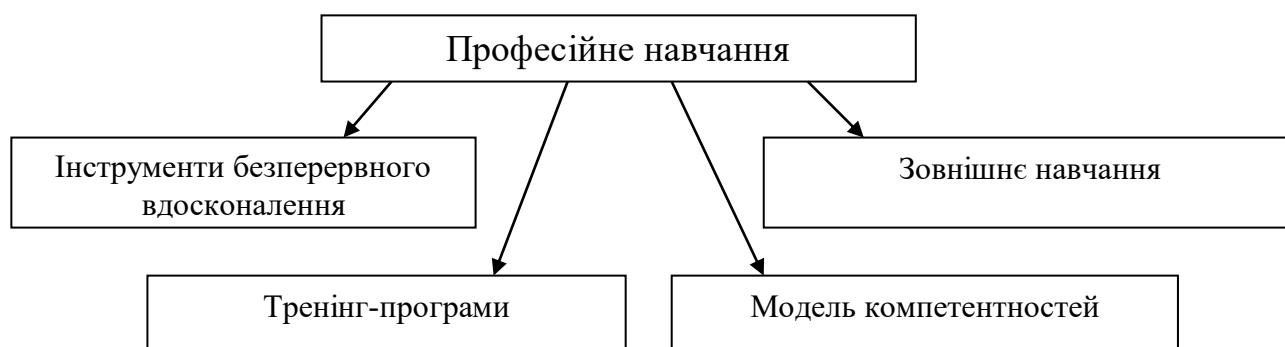


Рис. 3.6 Напрямки вдосконалення професійного навчання ПАТ «Запоріжсталь»

Професійне навчання має відбуватися з моменту прибуття працівника на підприємство, тому першим напрямком вдосконалення професійного навчання на ПАТ «Запоріжсталь» є навчання кандидатів на працевлаштування інструментам безперервного вдосконалення.

Безперервне вдосконалення є комплексним системним підходом до вирішення виробничих проблем, оптимізації виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається. Алгоритм навчання кандидатів на працевлаштування має такий вигляд зображений у Рис.3.7.

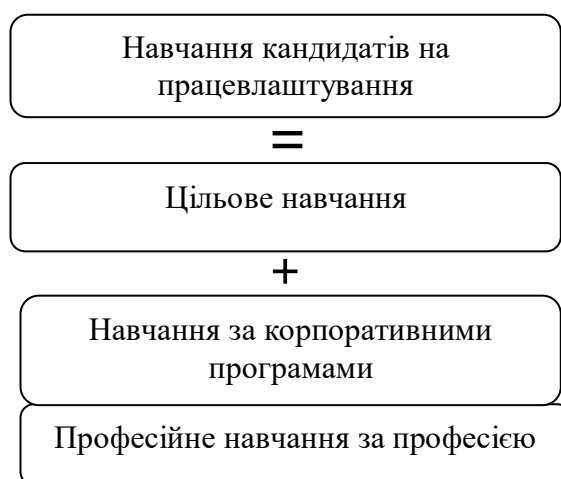


Рис. 3.7 Алгоритм навчання кандидатів на працевлаштування для ПАТ «Запоріжсталь»

Завдяки навчанню інструментам цієї програми кандидатів, в майбутньому вони зможуть виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем. Вчасне і правильне вирішення проблем є запорукою стабільності підприємства. Навчання за корпоративними програмами передбачає тренінг «Ласкаво просимо у МЕТІНВЕСТ». Професіональне навчання за професією передбачає теоретичне навчання за модульною програмою – «конструктор» з окремих модулів, кількість яких зростає зі збільшенням професійного розряду.

Ще одним напрямком вдосконалення професійного навчання ПАТ «Запоріжсталь» є організація зовнішнього навчання. Хоча компанія «Запоріжсталь» проводить навчання та тренінги власними силами, але якщо працівники відвідують курси, тренінги чи семінари поза організацією, то вони здобувають можливість з іншого боку поглянути на свою роботу та компанію в більш широкій перспективі. Працівники також мають можливість поспілкуватися

з представниками інших організацій, зав'язати корисні зв'язки, поділитися своїм досвідом та перейняти досвід колег, здобувши нові знання, методи та технології роботи.

Організація зовнішнього навчання має складатися з таких етапів:

а) ініціація організації навчання:

1) формування бюджету та плану підвищення кваліфікації працівників комбінату на рік на підставі: заявок структурних підрозділів, аналізу навчання за минулий період (періодичне, обов'язкове навчання), впровадження проектів Корпоративного Університету «MIX»;

б) організація договірної роботи із зовнішніми провайдерами:

1) вибір зовнішнього провайдера;

2) оформлення договору на надання освітніх, інформаційно-консультаційних послуг;

3) організація оплати за надані послуги;

в) направлення працівників комбінату на навчання:

1) узгодження термінів навчання;

2) оформлення відрядних документів;

3) контроль проведення навчання;

4) організація обліку підвищення кваліфікації в начальних центрах.

Ефективність навчання поза організацією спостерігається тільки тоді, коли воно зв'язане з цілями, завданнями та стратегією підприємства. Після закінчення такого навчання керівники зможуть давати працівникам більш складні завдання для виконання, враховуючи набуті знання та навички або підвищити у посаді.

Актуальним напрямком також є розробка моделей компетентностей для виробничого персоналу. Це дасть змогу керівникам підприємств ще на початковій стадії найму персоналу відсіювати працівників, які не відповідають виробничим вимогам, допоможуть зробити виробничу поведінку персоналу більш передбачуваною (виконання стандартів праці, дотримання техніки безпеки, правил трудової дисципліни тощо).

Розвиток компетентностей для виробничого персоналу є досить важливим для ПАТ «Запоріжсталь», тому що на комбінаті діють системи та технології управління якістю. За цих умов роль звичайного працівника, елемента виробничої системи, який піклується про підвищення ефективності виробництва, істотно більш важлива, ніж у традиційній системі виробництва, де виробничий персонал повинен просто виконувати виробничий план. Саме тому для сучасного керівництва розвиток компетентностей виробничого персоналу є актуальним стратегічним напрямком управління. Така увага саме виробничому персоналу пояснюється розумінням важливості його праці. Оскільки працівники мають справу із постійно змінними ситуаціями, займаються налагодженням, спостереженням та безперервним контролем за діями автоматів, що, у свою чергу, вимагає від них швидкої реакції, здатності синтезувати знання та досвід, евристичного мислення, тобто мова йде про зростання інтелектуалізації праці. У зв'язку з цим істотно змінюється структура праці виробничого персоналу – значно зростає питома вага розумової праці, тоді як фізична праця теж насичується операціями інтелектуального характеру. Отже, об'єктивною умовою постійного розвитку виробництва є підвищення кваліфікації виробничого персоналу.

На жаль, існує широкий перелік професійних компетентностей, що повинні бути притаманними керівному складу підприємства, проте детального опису необхідної сукупності професійних якостей, що стануть у нагоді для звичайного працівника для успішного виконання професійних завдань та успішної реалізації стратегічних цілей управління, немає. З огляду на це було переглянуто загальний перелік компетентностей вищої ланки управління та виокремлено з нього ті, що мають розвивати виробничий персонал, й доповнено новими, оцінка рівня прояву яких дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно вибору напрямку розвитку персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Перелік компетентностей виробничого персоналу запропонований ПАТ
«Запоріжсталь»**

Група компетентностей	Перелік компетентностей
Корпоративні	1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності. 2. Спрямованість на розвиток підприємства. 3. Орієнтація на результат. 4. Прихильність цілям підприємства
Професійні	1. Здатність до дотримання норм праці на підставі наявних знань. 2. Ефективне застосування знань, вмінь та навичок відповідно до рівня професійної підготовки. 3. Володіння комп'ютерними технологіями. 4. Навички планування та організації власної праці. 5. Здатність до виконання складних завдань. 6. Здатність до раціонального використання робочого часу. 7. Здатність до своєчасного виконання робіт. 8. Спрямованість на виготовлення якісної продукції. 9. Орієнтація на безпечне виконання завдань відповідно до вимог техніки безпеки. 10. Прагнення та здатність до професійного зростання
Поведінкові	1. Відповідальність. 2. Самостійність, самоорганізованість. 3. Адаптивність. 4. Наполегливість у досягненні цілей. 5. Авторитет у колективі. 6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин). 7. Ініціативність. 8. Дисциплінованість

Слід зазначити, що наведений вище набір компетентностей може бути доповнений або змінений з урахуванням особливостей виконуваних працівником завдань, його категорії, однак обов'язково скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства [53].

Запропонований набір компетентностей виробничого персоналу повинен стати ефективним інструментом оцінки працівників, практична цінність якого полягає у можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку персоналу, його кар'єрного просування, стимулювання та (або) покарання. Оцінка та аналіз рівня прояву наведеного вище переліку

компетентностей дозволить досягти високої результативності кожного робочого місця, забезпечити систематичне стимулювання розвитку персоналу на підставі цілеспрямованого професійного навчання, що сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Тому своєчасна й високоякісна підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим чинником ефективної роботи ПАТ «Запоріжсталь». Кваліфікаційний рівень працівників здебільшого залежить від їх професійної кваліфікації, стажу роботи, освіти.

3.3 Шляхи вдосконалення кадрової технології мотивування персоналу промислового підприємства

Багатьма науковцями доведено, що використання системи заохочень і винагород є найголовнішим інструментом керівника в боротьбі за зацікавленість працівника в продуктивній праці. У разі нерозумного або недостатнього використання цього інструменту може зазнати невдачі весь процес втілення в життя стратегії підприємства. Саме тому, підприємство ПАТ «Запоріжсталь» повинно приділити увагу матеріальним методам заохочення працівників.

Система матеріального заохочення на ПАТ «Запоріжсталь» є налагодженою, проте вона далеко недосконала і потребує глибокого доопрацювання. Необхідно створити на підприємстві оптимальне співвідношення між фондами основної і додаткової оплати праці, враховуючи потреби та інтереси персоналу.

Система матеріальної мотивації працівників ПАТ «Запоріжсталь» повинна мотивувати працівників усіх категорій, щоб вони прагнули до постійного покращення результату праці. Тобто, учасники трудового процесу повинні самостійно намагатися якнайкраще реалізувати себе у трудовій діяльності для досягнення трудового успіху, пов'язаного з цілями та результатами діяльності всього підприємства.

З метою позбавлення невдоволеності системи оплати праці на ПАТ

«запоріжсталь», ми пропонуємо ввести дотримання пропорції заробітної плати. Тобто в нормальних умовах праці сума додаткових виплат має становити не більше 20-30% заробітної плати. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку.

Загальний заробіток працівників ПАТ «Запоріжсталь» постійно повинен складатись з 2х головних частин (рис. 3.8): основна заробітна плата, яка свідчить про те, що на підприємстві дотримуються політика стабільності і гарантованості оплати праці, та додаткової заробітної плати, яка вказує на те, що на підприємстві приділяється увага політиці підвищення ефективності на оплату праці [11, с. 4].

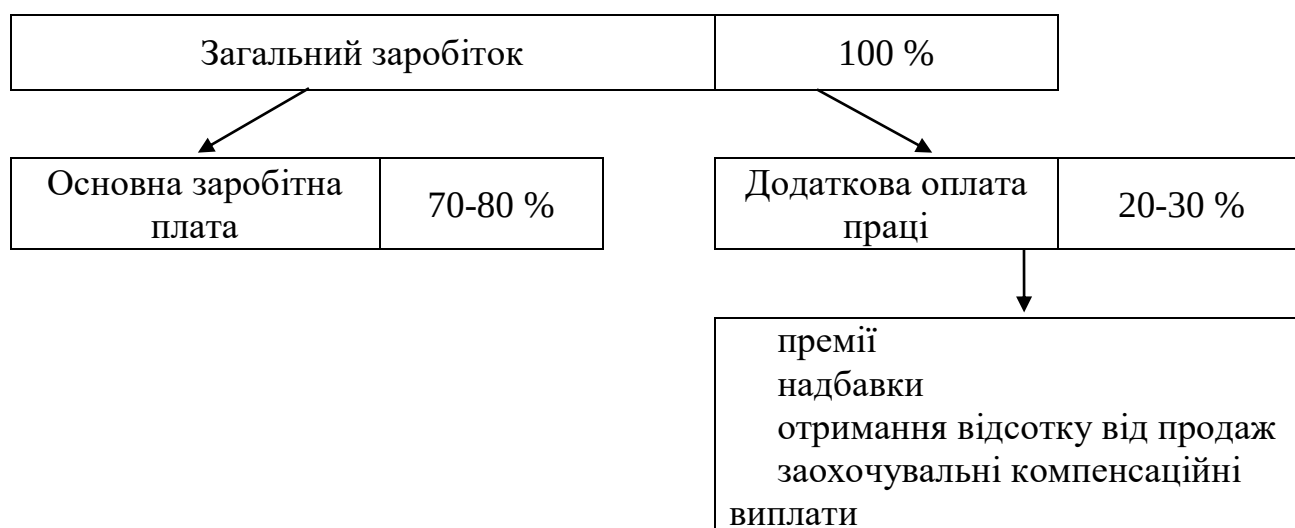


Рис. 3.8 Структура середньомісячної заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь»

Аналізуючи такий розподіл заробітної праці працівників ПАТ «Запоріжсталь» середньомісячну заробітну плату можна поділити основну і додаткову. За рахунок такого поділу є можливість збільшення заробітної праці десь на 10 % , так як працівники будуть підвищувати продуктивність, тим самим і заробляти премію.

Запропоновано розділили існуючу заробітну плату працівників ПАТ «Запоріжсталь» на основну та додаткову, для більшої вмотивованості праці (Табл.3.2).

Орієнтовано такий вигляд буде мати структура заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» якщо ввести дотримання чіткої пропорції заробітної плати, та дотримання нових методів мотивації працівників.

Таблиця 3.2

**Удосконалена структура середньомісячної заробітної плати ПАТ
«Запоріжсталь»**

Посада	Існуюча заробітна плата	Запропонована система заробітної плати		Удосконалена додаткова оплата праці з новими методами мотивації (+ 10-20%), грн.
	Середня заробітна плата, грн.	Основна заробітна плата (60-80%), грн.	Додаткова оплата праці (20-40%), грн.	
Керівник підрозділу	18000	11700	6300	4500
Заступник керівника	16500	10725	5775	4125
Бухгалтер	14500	9425	5075	3625
Робочий	13000	8450	4550	3250
Комірник	10000	6500	3500	2500

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» жодна із розроблених і апробованих на практиці систем матеріальної мотивації не змогла повністю мотивувати працівників усіх категорій, щоб вони прагнули до постійного самовдосконалення. Керівництво підприємства повинно пам'ятати, що використання будь-якої додаткової можливості підвищення заробітної плати, сприяє мотивації окремих співробітників і колективу в цілому. При довершені системи оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливе співвідношення кількості і якості праці з розмірами заробітної плати. При цьому необхідно врахувати наступні чинники (рис. 3.9):

Механізм формування заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь» повинен бути відкритим і прозорим для усіх працівників. Для того щоб уникнути конфліктних ситуацій в колективі та вплинути на результативність праці, будь-який

співробітник повинен мати можливість ознайомитися з системою нарахування заробітної плати будь-якої категорії працівників, в тому числі і керівників. Але тільки з системою нарахування, а не з розміром заробітку. Але необхідно підкреслити, що керівництву ПАТ «Запоріжсталь» перед тим, як оголосити відкритою для працівників систему оплати, її необхідно зробити максимально об'єктивною.

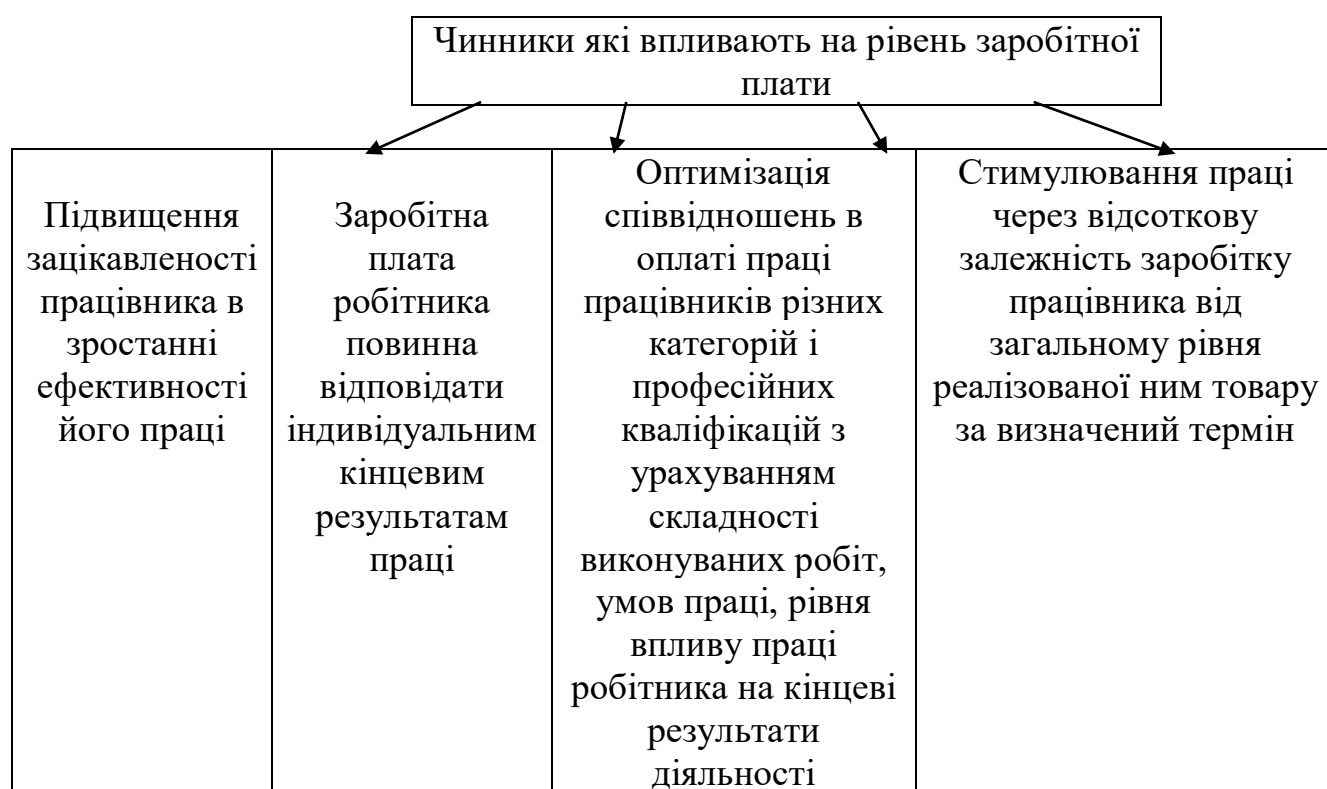


Рис. 3.9 Чинники які впливають на рівень заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь»

Використовуючи керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» таку винагороду, як премія, необхідно чітко визначити, що це вид винагороди працівникові за високі показники праці і вона є хорошим мотиватором, якщо правильно позиціонується як у свідомості працівника, так і у свідомості керівника. Не може бути мотивуючим чинником премія, що сплачується завжди. У цьому випадку вона сприймається як частина зарплати. Премія – це реалізація потреби в повазі співробітника за допомогою грошей. Працівник усвідомлює, що результат, якого він домогся, визнаний керівництвом. При цьому повагу повинні викликати як сам факт отримання грошей, так і сума (краще один раз в рік преміювати працівника в

розмірі 1 тисячі грн. за конкретні досягнення, ніж щомісяця виплачувати йому по 100 грн. вигляді надбавки) [37].

Система мотивації і демотивації праці повинна бути впорядкована та чітко визначена. Завдання керівника ПАТ «Запоріжсталь» полягає в тому, щоб застосувати наявні мотиваційні чинники до конкретного працівника, правильно розставивши пріоритети, розробити систему демотивації на підприємстві з метою стимулювання кадрів до професійного виконання своїх функціональних обов'язків.

Матеріальна демотивація – форма покарання працівника, яка базується на застосуванні матеріальних заходів впливу: зменшення окладу, позбавлення премій, звільнення (повинна чітко відповідати і не суперечити чинному законодавству України). У цьому випадку ПАТ «Запоріжсталь» отримає команду високопродуктивних кадрів, які здатні до вирішення різноманітних проблем і завдань. Важливо зазначити, що матеріальна мотивація дещо поступається нематеріальній. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Система винагород виходить зі стратегії компанії, які передбачають заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі, оскільки роботодавець не може підняти один раз заробітну плату і тримати цей рівень кілька років, тому що така мотивація не спрацює. Потрібно час від часу регулювати рівень заробітної плати і премій, щоб не було звикання з боку працівників і сприйняття цього як належне [43].

Рішення про збільшення заробітної плати, виплату заохочень, просування по службі, призначення на ключові посади, способи морального заохочення (подяка та загальне визнання) є ключовими інструментами політики керівника, які генерують зацікавленість працівників. Тут системи заохочень і винагород перетворюються на механізм, за допомогою якого використання стратегії набуває емоційної забарвленості, що виражається у формі особистої зацікавленості працівника.

Заохочення стимулюють працівника робити самому все необхідне для досягнення запланованих стратегічних задач.

Нематеріальна мотивація є направленою на покращення лояльності та зацікавленості персоналу в організації, в той же час зниженні витрат на компенсацію працівникам їх трудовитрат. Доцільним є аналіз форм нематеріальної мотивації, що слід застосувати на ПАТ «Запоріжсталь» для того щоб забезпечити економічну безпеку підприємства (рис. 3.10).



Рис. 3.10 Вплив нематеріальної мотивації праці на забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Одним із важливих способів мотивації є просування службовими сходами. Перспектива кар'єрного зростання для працівники підприємства ПАТ «Запоріжсталь» існує, та є цілком реальною. Працівникам для цього необхідно бачити власні професійні перспективи та професійно розвиватися. ПАТ «Запоріжсталь» в свою чергу є зацікавленим у плануванні та управлінні розвитком кар'єри тому що, це може супроводжуватися наступними бонусами:

підвищенням мотивації та лояльності персоналу, який пов'язує свою професійну роботу з заводом; можливістю планувати професійний розвиток персоналу і організації в цілому з врахуванням власних інтересів; плануваннями розвитку кар'єри окремих фахівців; одержанням резерву зацікавлених у професійному зростанні, мотивованого персоналу для просування на важливі посади тощо [13, с. 216].

Проведення професійних конкурсів серед працівників є також значимим прийомом нематеріальної мотивації персоналу. Конкурси кращих професіоналів є одним з ефективних способів стимулювання потреби в підвищенні професійних знань, творчого пошуку, удосконалення навичок професіоналізму. Позитивна риса є в тому, що в процесі їх підготовки і реалізації приймає участь весь персонал організації.

Отже доцільним є застосування нового для ПАТ «Запоріжсталь» способу мотивації праці, а саме проведення професійних конкурсів серед співробітників. На нашу думку, конкурс би набув широкої популярності, і працівники б з задоволенням приймали в ньому участь задля відчуття себе кращим професіоналом, та головної винагороди : «+ 10%» до заробітної плати на протязі року.

Подяка за ефективну роботу – це різні заохочувальні методи винагороди, які показують значимість співробітника для компанії. В ПАТ «Запоріжсталь» можливо започаткувати звання «кращий працівник місяця або року», ввести письмові подяки від керівництва компанії, навіть комплімент можна розглядати як одну з форм заохочення. Подяка може надавати працівникам відчуття турботи з боку організації. Також до неї відносяться відсутність понаднормової діяльності, наявність різних соціальних пакетів, що спрямовані на турботу про здоров'я працівника, а також різні компенсаційні пакети [34, с. 63].

Відчуття загального, згуртованого колективу виникає на підставі спільності людських цінностей, близькості уявлень членів колективу про те, яке трудову поведінку прийнятно, а яке засуджується, які повинні бути відносини в групі, стиль і методи роботи. Ця узгодженість стосується не тільки взаємних думок

людей, але і їх відносин, на значущі для колективу та його членів події ділового чи особистого характеру.

Варіанти заходів для залучення до згуртованості колективу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» наведені на рис. 3.11.



Рис. 3.11 Способи згуртування колективу на ПАТ «Запоріжсталь»

Важливим аспектом покращення відносин співробітників є проведення корпоративних заходів. Це можливість для компанії висловити свою подяку за хорошу роботу своїм співробітникам. Для співробітників ПАТ «Запоріжсталь», крім звичних корпоративних заходів (сумісний відпочинок в ресторанах, кафе) ми пропонуємо наступні корпоративні заходи: сумісний похід в кіно, театр, на різноманітні екскурсії, відпочинок на природі, відпочинок на морі та ін.

Одним із способів згуртування колективу є ігри, що дозволяють створити обстановку для згуртування членів колективу. Особливість гри полягає в тому, що її процесі контакт між людьми глибокий і сповнений, ігрове співтовариство зберігається навіть після її завершення. Гра надає ефект невизначеності, який оживляє і активізує розумові здібності, а також призводить до пошуку оптимальних рішень. У грі не важливо, хто здобуде перемогу, вона дає повне уявлення про честь і самопожертву на благо колективу [55, с. 37]. Ігри можуть бути абсолютно різноманітними, наприклад для ПАТ «Запоріжсталь» ми пропонуємо наступні: боулінг, теніс, пінбол та різні інтелектуальні ігри.

Таким чином, розроблені пропозиції дозволяють удосконалити систему мотивації працівників, що дає змогу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовувати ефективні інноваційні кадрові технології мотивації, резерви для зросту активності персоналу, соціально-економічні напрямки посилення

зовнішнього впливу на професійну поведінку для досягнення поставлених цілей. Отже, розроблена система заходів мотивації праці дозволить комплексно мотивувати працівників до підвищення результативності праці.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано алгоритм формування комплексної системи кадрового менеджменту, для виконання даного алгоритму необхідно, перш за все, забезпечити промислове підприємство удосконаленими кадровими технологіями. Для покращення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» слід запропонувати сучасні напрямки підвищення ефективності цієї кадрової технології та визначено її соціальний ефект, а саме: друк пам'ятки нового співробітника та інтеграція її в сайт компанії, фільм про компанію, її діяльність та плани на майбутні роки, премія наставнику (якщо новий співробітник залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду) та проведення тренінгів з командо-утворюючим ефектом. Доведено, що 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.

2. Визначено сучасні способи вдосконалення кадрової технології навчання персоналу на промисловому підприємстві. Запропоновано комплексна модель з професійного навчання персоналу, що включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю та модель індивідуального професійного розвитку працівника ПАТ «Запоріжсталь». Запропонована система надасть переваги при підвищенні кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»: адаптація та універсальність, яка дозволить диференціацію груп за рівнем знань та підготовки; можливість самостійного навчання та підготовки; ефективність та орієнтацію на кінцевий результат.

3. 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 учбовими закладами. Результатом такої кооперації є підвищення конкурентоспроможності і продуктивності учасників кластеру, зменшення витрат, забезпечення зайнятості та консолідування інтереси сторін.

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

5. Визначено шляхи вдосконалення кадрової технології матеріального та нематеріального мотивування персоналу промислового підприємства. З метою позбавлення невдоволеності системи оплати праці на ПАТ «запоріжсталь», ми пропонуємо ввести дотримання пропорції заробітної плати. Тобто в нормальних умовах праці сума додаткових виплат має становити не більше 20-30% заробітної плати. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку. Розглянуто форми нематеріальної мотивації праці які необхідно використовувати на ПАТ «Запоріжсталь» для забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме: просування службовими сходами, проведення професійних конкурсів серед співробітників, професійне навчання, подяка за ефективну роботу, підтримка колег, переговори, взаємоузгодження інтересів та відчуття згуртованості колективу.

6. Таким чином, розроблені пропозиції дозволяють удосконалити систему мотивації працівників, що дає змогу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

застосовувати ефективні інноваційні кадрові технології мотивації, резерви для зросту активності персоналу, соціально-економічні напрямки посилення зовнішнього впливу на професійну поведінку для досягнення поставлених цілей. Отже, розроблена система заходів мотивації праці дозволить комплексно мотивувати працівників до підвищення результативності праці.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Використання інноваційних кадрових технологій в системі управління промисловим підприємством», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [4.1], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт,

внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- синдром професійного вигорання, через рутинну роботу і монотонність, через відсутність новизни, роботу в неробочий час, внутрішні суперечності в колективі, що в свою чергу може призвести до хронічної втоми, зниження працездатності, фізичного нездужання (головні болі, застуда, хронічні захворювання), втрати ентузіазму в роботі, збільшення кількості помилок в роботі та зменшення якості виконуваної роботи, підвищеної дратівливості;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- утворення озону, утворюється внаслідок впливу електричних зарядів, які виникають у лазерних принтерах, на кисень повітря, що сильно подразнює слизисту оболонку носа, очей і горла та може призвести до ракових захворювань як канцерогенна речовина;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки, дослідження та розрахунки пов'язані з виконанням роботи в галузі менеджменту, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [4.2], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [4.11] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [4.3] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [4.5].

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [4.3] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [4.2] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [4.2] все електрообладнання

заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Найбільша небезпека в тому, що розвивається цей синдром поступово, не квапливо, день за днем. Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Робота в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ не є виключенням.

Тому передбачено заходи щодо усунення причин прояву професійного вигорання: розроблено розпорядок робочого дня (чергування видів робіт протягом робочого дня), передбачено відвідування кімнати психологічного

розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6], передбачені планові курси підвищення кваліфікації.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [4.7] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 4 м, ширина – 4 м, висота – 3,2 м і використанням світильника типу ЛВО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м (для кабінету $h_p = 0,8 \text{ м}$);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{4}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників

$L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\text{пвх}} = \frac{4}{2} = 2, \text{ м.}$$

3. Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м.

$$i = \frac{4 \cdot 4}{(3,2 - 0,8) \cdot (4 + 4)} = 0,83.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛВО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 36\%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_z – коефіцієнт запасу ($k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,36} = 20533,33, \text{ лм.}$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{пвх}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{\text{св}}^* = \frac{4 \cdot 4}{2^2} = 4, \text{ шт.}$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_\Sigma}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_l^* = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{20533,33}{16} = 1283,33, \text{ лм}.$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_l , і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l):

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{1283,33}{1200} = 1,07.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 4 \cdot 1,07 = 4, \text{ шт}.$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_l = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт}.$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1200 \cdot 16 \cdot 0,36}{4 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 280,52, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 280,52 лк, що відповідає нормованому показнику штучного освітлення для адміністративної будівлі (кабінети і робочі кімнати) згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [4.7]. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [4.8] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [4.9]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціювання і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [4.10].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [4.10].

Робота принтера не передбачає постійної присутності працівника поряд з ним, проте при роботі лазерних принтерів істотно змінюються параметри повітря

в приміщенні. При розпечатуванні документа здійснюється запікання тонера, нагрівання паперу і в повітря виділяються озон, оксид азоту, оксид вуглецю, а також можливе толуол, ксилол, бензол, ізооктан та ін. Внаслідок цього прийняті міри про наявність вентиляції в приміщеннях з встановленими принтерами, регулярному провітрюванні і вологому прибиранні приміщень. Копіювальний апарат багато в чому аналогічний лазерному принтеру. Однак у сучасних копіювальних апаратах замість лазера використовується високовольтне коронування, що обумовлює більш високу концентрацію озону та оксиду азоту в повітрі. Наявність цих шкідливих факторів обумовлено вимогами, що пред'являються до приміщень, де використовується розмножувальна техніка, а саме згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [4.6]: площа не менш 6 м^2 на 1 робоче місце, кубатура приміщення не менше 15 м^3 , відстань з боку зони обслуговування не менше $1,0 \text{ м}$, з боку стіни $0,6 \text{ м}$, розміри проходів не менше $0,6 \text{ м}$. Також зменшення впливу озону на працівників в приміщенні з ПК здійснюється за рахунок розташування принтерів та БФП колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць або в окремих приміщеннях.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [4.11].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [4.12] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива

пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [4.13], воно належить до категорії «Д» з пожежної безпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної безпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [4.14] воно має II ступінь вогнестійкості.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 16 м^2 , тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [4.16], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотний вогнегасник типу ВВК-3,5 у кількості 1 штука (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м^2 площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4.2 Дії робітників, службовців і населення при аварії з викидом (розливом) сильнодіючих отруйних речовин [с. 400-402, 4.18]

При аварії з викидом (розливом) сильно діючих отруйних речовин (далі – СДОР) передбачені наступні дії робітників, службовців і населення.

Робітники та службовці, почувши сигнал оповіщення, негайно використовують засоби індивідуального захисту – ізолюючі та промислові протигazi, потім виконують заходи, передбачені на цей випадок спеціальною інструкцією підприємства (цеху), укриваються в підготовлених сховищах чи

виходять із зони зараження. При оголошенні безпосереднім керівником робіт рішення про евакуацію зобов'язані з'явитися на збірні евакуаційні пункти об'єкта.

Особи, які входять до складу невоєнізованих формувань цивільного захисту (далі – ЦЗ), прибувають на пункт збору формування і беруть участь у локалізації та ліквідації вогнища хімічного зараження. Особи, які одержали незначні ураження, звертаються в медичні установи для визначення ступеня ураження і проведення профілактичних заходів. В усіх випадках вхід у виробничі будівлі, підвали й інші приміщення дозволяється тільки після контрольної перевірки вмісту СДОР за рішенням безпосереднього керівника робіт з ліквідації наслідків аварій.

Почувши повідомлення про аварію, населення, яке попадає в небезпечну зону, повинне швидко застосувати найпростіші засоби індивідуального захисту органів дихання і шкіри.

Перебуваючи у квартирі чи службовому приміщенні, потрібно негайно зачинити вікна, кватирки, двері, вимкнути газ та інші нагрівальні прилади, загасити вогонь у печах. Для прослуховування звертання, інформації і вказівок необхідно ввімкнути місцеві програми радіомовлення і телебачення (не забути вимкнути перед виходом із приміщення). Якщо є можливість, повідомити про небезпеку сусідів.

Потрібно пам'ятати, що час підходу хмари зараженого повітря до місця вашого перебування на момент аварії вкрай обмежений. Він залежить від відстані до вогнища аварії і швидкості вітру.

При цьому необхідно враховувати, що ще кілька хвилин може бути витрачено на оголошення сигналу «Увага всім» і мовного звертання.

Слід також знати, що вражаючий вплив конкретного СДОР на людину в основному залежить від його концентрації в повітрі і тривалості його впливу. Тому, якщо немає можливості залишити небезпечну зону до підходу первинної хмари, не піддавайтеся паніці і продовжуйте вживати заходи захисту.

Перебуваючи на вулиці, не слід торкатися будь-яких предметів.

Для захисту органів дихання на вулиці й у приміщенні можна використовувати вироби з тканини (маски), змочені водою, хутряні або ватяні частини одягу. При закритті ними органів дихання знижується концентрація шкідливих домішок у вдихуваному повітрі в результаті їхньої адсорбції на волокнах фільтруючого матеріалу сухої пов'язки або їх поглинання водою, що зменшить тяжкість ураження. Для захисту шкіри можливе застосування шапок, рукавичок, штанів і т.п.

При недоцільності чи неможливості термінової евакуації, відсутності сховищ або інших герметичних укриттів можна тимчасово, хоча б на період проходження первинної хмари, залишатися в житлових чи службових приміщеннях, уживши заходи щодо їх герметизації.

Знаючи тип СДОР і його властивості, зокрема вагу парів відносно повітря, можна зорієнтуватися, в яких приміщеннях доцільно укритися. Якщо пари СДОР важчі за повітря потрібно, укритися на верхніх поверхах будинків і навпаки, якщо пари СДОР легші за повітря, доцільніше укриватися на нижніх поверхах багатоповерхових будинків.

У ряді випадків передбачається можливість тимчасового укриття людей у сховищах, обладнаних фільтровентиляційними установками. Однак після проходження первинної хмари при несприятливій обстановці організовується евакуація. При укритті населення у сховищах, укриттях, розташованих, як правило, у підвалах будинків, слід пам'ятати, що багато СДОР, важчі за повітря, можуть накопичуватися в низьких місцях і потрапляти у підвали. Крім того, ряд СДОР не затримуються фільтрами. У таких випадках сховища використовуються в режимі повної ізоляції.

Збір людей у містах проводиться по будинках і під'їздах. Напрямок виходу населення з небезпечної зони вказується представником органів ЦЗ або міліції. Якщо їх поблизу не виявиться, то потрібно виходити у бік, перпендикулярний напрямку вітру, по можливості на підняту і добре провітрювану ділянку місцевості. Якщо вдома є транзистор, не забудьте захопити його із собою і налаштувати на місцеве радіомовлення.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було вирішено низку завдань на отримано наступні результати.

1. В роботі визначено, що кадровий менеджмент є доволі молодого наукою, хоча деякі принципи, методи були використанні ще на початку ХХ століття. Менеджмент як система є це сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів в управлінні: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту, котрі утворюють єдине ціле для досягнення поставленої мети. Доведено, що на сьогоднішній день, продуктивним бізнес можна назвати тільки в тому випадку, якщо він оцінюється виходячи з коефіцієнта ефективності його персоналу. Сформувати і правильно управляти кадрами допоможуть технології, застосування яких дозволяє вирішувати завдання кадрового забезпечення стратегії організації. Їх прийнято називати кадровими технологіями. Кадрові технології - це засіб управління кількісними і якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та її ефективне функціонування.

2. В роботі визначено наступні інноваційні кадрові технології, а саме: набору персоналу: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, рекрутинг, хедхантинг, скрінінг та ін.; адаптації персоналу: Secondment, Buddying, E-learning, метод занурення, кадрові школи, Job Shadowing та ін.; оцінки персоналу: ранжування, Case-study, метод «360 градусів», Assessment Center, МВО та ін.; навчання персоналу: ділові ігри, коучінг, тренінги, рольові ігри та ін.; мотивація персоналу: внутрішній маркетинг та методи розвитку персоналу. Доведено, що лише за допомогою кадрових технологій, можна постановити ефективну систему управління персоналом на підприємстві, використовуючи ефективні методи і процедури підготовки персоналу. Але за будь-яких умов, керівники повинні використовувати методи, які не тільки вже добре зарекомендували у тій чи іншій галузі діяльності, але і ті методи, які найбільш підходять в умовах роботи конкретного промислового підприємства.

3. Доведено, що Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним із найбільших промислових підприємств нашої країни. Його продукція є добре відомою і має великий попитом у споживачів на внутрішньому ринку і у багатьох країн світу, входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - групи Метінвест.

ПАТ «Запоріжсталь» - є підприємством з повним металургійним циклом, що займає лідируючі місця по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту, постачання валюти, а також податкових відрахувань.

4. Проаналізовано основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь», доведено, що власний капітал підприємства в 2018 році збільшується на 47,3 % порівняно з попереднім, але в 2019 році зменшується на 7,4% порівняно з 2018 роком. При цьому дебіторська заборгованість зменшується в 2018 році на 20,6% і збільшується в 2019 році на 18,1% порівняно з 2018 роком. Динаміка довгострокових зобов'язань відображає сталу тенденцію до зростання, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. При цьому готова продукція в межах періоду 2017-2019 років постійно зменшується, що може бути пов'язано зі скороченням персоналу в межах даного періоду. Розглядаючи чисельність працівників комбінату, можна простежити тенденцію її зменшення. Так у 2019 році відбулося скорочення персоналу на 2870 осіб, у порівнянні з 2017 роком.

5. Характеризуючи в цілому персонал ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що на підприємстві в більшості працюють чоловіки та основна частина персоналу зайнята на робітничих професіях. Основна частка персоналу має вищу освіту, і з кожним роком рівень розвитку персоналу підвищується. Середній вік персоналу складає 39-40 років. Відсоток плинності кадрів складає близько 5,6%, для промислово-виробничого персоналу він є нижчим ніж у непромислово-виробничого.

6. Проаналізувавши дані джерела найму персоналу ПАТ «Запоріжсталь», можна сказати, що найбільшу питому вагу при прийомі на роботу займають рекомендації друзів і родичів, внутрішні джерела при наймі складають лише 17% від загального числа. Проаналізовано витрати на підготовку, перепідготовку,

підвищення кваліфікації кадрів ПАТ «Запоріжсталь». Визначено, що у порівнянні з 2018 р. в 2019 р. витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів зросли на 1 тис.грн. (з 33,7 тис. грн. до 34,7 тис. грн.). У 2020 р. планується витратити на ці цілі 35,3 тис. грн. Аналіз витрат на навчання свідчить про те, що в цілому на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається позитивна тенденція. Ефективного управління діяльністю підлеглих нереально домогтися без вивчення менеджером проблем мотивації людей, загальнотеоретичних відомостей про мотиваційному підході в управлінні та способів реалізації цього підходу на практиці, досвіду такої реалізації у інших менеджерів. Таким чином керівництво заводу намагається пред'являти робітникам такі пільги як: оплата лікарняних і відпусток, безкоштовне харчування, надавати вчасну виплату заробітної плати тощо. Тобто, як би не було складно управляти промисловим підприємством, управління персоналом намагаються підтримувати на належному рівні.

7. В роботі запропоновано алгоритм формування комплексної системи кадрового менеджменту, для виконання даного алгоритму необхідно, перш за все, забезпечити промислове підприємство удосконаленими кадровими технологіями. Для покращення процесу адаптації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» слід запропонувати сучасні напрямки підвищення ефективності цієї кадрової технології та визначено її соціальний ефект, а саме: друк пам'ятки нового співробітника та інтеграція її в сайт компанії, фільм про компанію, її діяльність та плани на майбутні роки, премія наставнику (якщо новий співробітник залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду) та проведення тренінгів з командо-утворюючим ефектом. Доведено, що 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.

8. Визначено сучасні способи вдосконалення кадрової технології навчання персоналу на промисловому підприємстві. Запропоновано комплексна модель з

професійного навчання персоналу, що включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю та модель індивідуального професійного розвитку працівника ПАТ «Запоріжсталь». Запропонована система надасть переваги при підвищенні кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь»: адаптація та універсальність, яка дозволить диференціацію груп за рівнем знань та підготовки; можливість самостійного навчання та підготовки; ефективність та орієнтацію на кінцевий результат.

9. 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 учбовими закладами. Результатом такої кооперації є підвищення конкурентоспроможності і продуктивності учасників кластеру, зменшення витрат, забезпечення зайнятості та консолідування інтереси сторін.

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

11. Визначено шляхи вдосконалення кадрової технології матеріального та нематеріального мотивування персоналу промислового підприємства. З метою позбавлення невдоволеності системи оплати праці на ПАТ «запоріжсталь», ми пропонуємо ввести дотримання пропорції заробітної плати. Тобто в нормальних умовах праці сума додаткових виплат має становити не більше 20-30% заробітної плати. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові грошові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку. Розглянуто форми нематеріальної мотивації праці які необхідно використовувати

на ПАТ «Запоріжсталь» для забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме: просування службовими сходами, проведення професійних конкурсів серед співробітників, професійне навчання, подяка за ефективну роботу, підтримка колег, переговори, взаємоузгодження інтересів та відчуття згуртованості колективу.

12. Цифрова трансформація HR - невідворотна складова на сучасному робочому місці, яка слідує за розвитком технологій та нашим розумінням робочого середовища. 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.

Таким чином, розроблені пропозиції дозволяють удосконалити систему мотивації працівників, що дає змогу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовувати ефективні інноваційні кадрові технології мотивації, резерви для зросту активності персоналу, соціально-економічні напрямки посилення зовнішнього впливу на професійну поведінку для досягнення поставлених цілей. Отже, розроблена система заходів мотивації праці дозволить комплексно мотивувати працівників до підвищення результативності праці.

Визначено, що оцінка впливу запропонованих заходів щодо удосконалення використання кадрових технологій має ефективні соціальні та економічні наслідки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Учебно практическое пособие. СПб. Финансы и статистика, 2006. 271с.
2. Антонов А.Б. Современная организация. Персонал и технологии: учебник. М.: Самиздат, 2013 104с.
3. Антонова, Н. Психология управления: учебник для вузов. М: Издательский дом Государственного университета Высшей школы экономики, 2010. 194 с.
4. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юнити Данная 2012. 273С.
5. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. Пособие для менеджеров. М.: Юнити Дана, 2009. 301 с.
6. Баріхін А.Б. Кадрове діловодство. Практичний посібник. К: Книжковий світ, 2009. 192 с.
7. Богин И.И. 101 совет по мотивации. Практическое пособие. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 72 с.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. Документ № 436-IV, остання редакція від 01.10.2018, підстава 2258-VIII / Верховна Рада України // [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.rada.kiev.ua
9. Андрушків, Б., Кузьмін Є. Основи менеджменту. Львів: Світ. 2015. 296 с.
10. Базаров, Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. 315 с.
11. Бизюкова, И. В., Сало И. В. Кадры управления: подбор и оценка. М., 2013. 171 с.
12. Буряк, П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці й соціально-економічні відносини. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 440 с.
13. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2018. 496 с.

14. Друкер, П. Эффективное управление. М. : ФАИР–Пресс, 2013. 288 с.
15. Дубілет, О. Основні критерії системи управління персоналом підприємства. Економіка праці. 2018. № 3. С. 54-56.
16. Єпіфанов, А. А., Козьменко С. М. Промисловий менеджмент для магістрів: учеб. пособ. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2018. 762 с.
17. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Академія, 2011. Т. 1. 864 с.
18. Єсінова, Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К. : Кондор, 2014. 432 с.
19. Калина, А.В., Калініна С. П., Лук'янченко Н. Д.. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. К. : МАУП, 2005. 232 с.
20. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [: Учебник для вузов. М.: «ИНФРАМ», 2018. 304 с.
21. Кльоба, Л. Г. Управління персоналом підприємства: монографія. Львів : Вид-во «Тріада плюс», 2017. 194 с.
22. Козьменко, С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В.. Стратегічний менеджмент на підприємстві: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 734 с.
23. Колот, А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: [учебн. пособ.]. М. : Дело, 2012. 473 с.
24. Кравченко, О. М. Деякі аспекти системи безперервного вдосконалення. Зб. наук. пр. НАДУ. К. : Вид-во НАДУ, 2017. № 2. С. 200-214.
25. Крушельницька, О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : «Кондор», 2013. 296 с.
26. Кузьмін, О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник К. : Академвидав, 2013. 416 с.
27. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університ. книга, 2011. 590 с.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. 312 с.

29. Михайлов/ С. І., Балановська Т. І., Степасюк О.С. та ін.; Менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2016. 416 с.
30. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 2017. 704 с.
31. Мещеряков, А.А. Організація діяльності комерційного підприємства: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2017. 608 с.
32. Мошек, Г. Є., Гомба Л. А., Піддубна Л. П.. Менеджмент підприємства: підручник. К. : Київ. нац.-торг.- екон. ун-т, 2016. 371 с.
33. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу: навч.- практ. посіб. К. : Т-во «Знання», 2012. 311 с.
34. Нємцов, В. Д., Довгань Л. Є. Менеджмент організацій: навч. посібник. К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2015. 392 с.
35. Петюх, В. М. Управління персоналом: навч.-методич. посібник. К., 2010. 340 с.
36. Подсолонко, Е. Менеджмент: теория и практика. К. : Вища школа, 2010. 263 с.
37. Поршнев, А. Г. Управление организацией: учебник. М. : ИНФРА-М, 2018. 340 с.
38. Соколенко, С. І. Сучасна система управління персоналом. К. : Демос, 2015. 354 с.
39. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. К. : Вид-во «Центр навч. літ-ри», 2017. 536 с.
40. Травин, В. В. , Дятлов В. А. Менеджмент персонала металлургического предприятия: учеб.-практ. пособие. 4-е изд. М. : Дело, 2018. 272 с.
41. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
42. Гончаров В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: СПД «Купріянов В.С.», 2018. 148 с.

43. Хміль, Ф. І. Менеджмент: підручник. К.: Вища школа, 2015. 351 с.
44. Храмов, В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2011. 112 с.
45. Череп, А.В. Теоретико-методичні підходи до визначення ефективності праці персоналу. Сталий розвиток економіки: Науково-виробничий журнал. 2013. № 3. С. 259-264.
46. Шевченко, Л. Менеджмент персонала: Новые подходы к управлению внутрифирменной занятостью (продолжение). Бизнес-Информ. 2012. № 2. С. 46-50.
47. 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.
48. Щекин, Г. В. Социальная теория и кадровая политика К. : МАУП, 2017. 427 с.
49. Щокін, Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посібник. К. : МАУП, 2018. 256 с.
50. Офіційний сайт Металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/>.
51. БАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»: Регулярна інформація про емітента цінних паперів. URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/00191230>
52. Річна фінансова звітність ПАТ МК «Запоріжсталь» за 2018 рік. URL: [http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165 /](http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/)
53. Річна фінансова звітність ПАТ МК «Запоріжсталь» за 2019 рік. URL: [http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165 /](http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/)
54. Трегубов П.Я. Регулювання та планування діяльності підприємства. К. :Наукова думка, 2012.
55. Ruhli E., Grochla, E., Gaugler E. Planning systems. Handbook of German business management. Ed. By Poeschel, Springer, 2019. p. 1732-1743.

56. 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.

57. 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>.

58. How the Digital Workplace is Transforming HR (and 6 Ways to Adapt). URL:<https://blog.gympass.com/en/digital-workplace-transforming-hr/>

59. Williamson Brenton. What 94% of Satisfied Employees Have in Common. April 20, 2016. URL:<https://www.bamboohr.com/blog/94-satisfied-employees-common/>

Етапи становлення та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» [50]

Період	Події
1931-1940 рр.	1931 - початок будівництва «Запоріжсталі». Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаний і холоднокатаний листовим прокатом. 16 листопада 1933 - на доменній печі № 1 видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі». 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.
1941 -1959 рр.	Велика Вітчизняна війна 1941 – 1945 рр. перервала мирну працю запорізьких металургів. 1943 року - початок відновлення заводу 27 вересня 1947 р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокатки. 1951 р. - введено в експлуатацію цех з виробництва білої жерсті в рулонах. Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюються заходи з модернізації обладнання, інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях. 1959 - вперше в СРСР введено в експлуатацію цех з виробництва холодногнутих профілів.
1962-1977 рр.	1962 рік - почав працювати перший у Європі ливарний цех. У 1963 р. Вступив до ладу діючих цех холодної прокатки № 3 з унікальним таборували «2800» для холодної прокатки великогабаритних листів з нержавіючих сталей. 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. У 1977 р. в мартенівському цеху була впроваджена технологія розливання усієї виплавленої сталі стопорний спосіб із застосуванням на сталерозливних ковшах шибєрних затворів.

1994-2004 рр.	У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації широкосмугових прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі « транзитна » прокатка слябів без попереднього підігріву в печах. Повністю реконструйована чорнова група безперервного стану гарячої прокатки «1680 « із заміною електроприводу і посиленням механічної частини для забезпечення промислової технології транзитної прокатки. Введено в експлуатацію ножиці для обрізки передніх і задніх кінців розкатів перед чистової групою НТЛС «1680». 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 аргону-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 перемотувального 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.
2010 р.- сучасність	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, екстаустерной 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. 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.