

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Отрошко Юрій Анатолійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Планування розвитку кадрової політики
сучасної організації»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Літвін Наталія Миколаївна
кандидат економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів планування і розвитку кадрової роботи сучасної організації, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики ПрАТ «Дніпроспецсталь» та методів її вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів формування кадрової політики та визначення напрямів вдосконалення кадрової політики в процесі управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес формування кадрової політики електрометалургійної компанії.

Предметом дослідження - теоретичні аспекти формування кадрової політики в системі управління персоналом.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи було обрано металургійне підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь»

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти формування кадрової політики як основи системи управління персоналом; вивчено методичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства; досліджено успішні кейси сучасних підприємств щодо формування та реалізації ефективної кадрової стратегій; надано загальну характеристику економічної діяльності підприємства «Дніпроспецсталь»; визначено організаційну структуру та функції управління підприємства; надано оцінку стану кадрової політики підприємства.

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано впровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу; удосконалено тактику кадрового аудиту на металургійному підприємстві; здійснено оцінку ефективності заходів щодо автоматизації процесів управління персоналом «Дніпроспецсталь».

Кваліфікаційна робота містить 98 стор., 5 рис., 22 табл., 63 дж., 6 дод

Ключові слова: кадрова політика, система управління персоналу, мотивація, розвиток, навчання персоналу, цифрові стратегії, ПрАТ «Дніпроспецсталь», моніторинг, автоматизація процесів управління персоналом.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of current theoretical and practical aspects of planning and development of personnel work in a modern organization, as well as the study and analysis of the existing problems of PrJSC "Dnipropetsstal" and methods for solving them.

The purpose of the qualification work is to generalize the theoretical aspects of the formation of personnel policy and determine the directions of improving personnel policy in the process of personnel management.

The object of the research of the qualification work is the process of forming the personnel policy of the electrometallurgical company.

The subject of the research is the theoretical aspects of forming the personnel policy in the personnel management system. The metallurgical enterprise PrJSC "Dnipropetsstal" was chosen as the basis for the research of the qualification work.

The qualification work studies the theoretical aspects of personnel policy formation as the basis of the personnel management system; studies the methodological principles of the formation and implementation of the enterprise's personnel policy; studies successful cases of modern enterprises regarding the formation and implementation of an effective personnel strategy; provides a general characteristic of the economic activity of the enterprise "Dnepropetsstal"; defines the organizational structure and functions of the enterprise's management; provides an assessment of the state of the enterprise's personnel policy.

The qualification work substantiates the implementation of a motivational monitoring system at the enterprise; the tactics of personnel audit at the metallurgical enterprise are improved; the effectiveness of measures to automate personnel management processes at Dnepropetsstal is assessed.

The qualification work contains 98 pages, 5 figures, 22 tables, 63 figures, 6 appendices

Keywords: personnel policy, personnel management system, motivation, development, personnel training, digital strategies, PrJSC Dnepropetsstal, monitoring, automation of personnel management processes.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність системи управління персоналом	7
1.2. Зміст, цілі та завдання кадрової політики підприємства	14
1.3. Розвиток персоналу в системі кадрової політики підприємства	20
Висновок до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства «Дніпроспецсталь»	31
2.2. Стан кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь»	41
2.3. Аналіз мотиваційної системи, як складової кадрової політики виробничого підприємства	51
Висновок до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	58
3.1. Упровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу	58
3.2. Засади кадрового аудиту на металургійному підприємстві	64
3.3. Автоматизація процесів управління персоналом «Дніпроспецсталь»	71
Висновок до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників і утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію компанії, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств виступає сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь, тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Персонал - основа розвитку підприємства. Використання всіх факторів виробництва залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок та здібностей, які потрібно безперервно розвивати, інвестувати капітал для постійного їх збагачення знаннями, підвищення рівня кваліфікації робітників, спеціалістів та керівників. В сучасних умовах гострої конкуренції та наслідків економічної кризи підприємства та установи різних видів економічної діяльності потребують нових, специфічних управлінських інструментів, одним з яких є прогресивне управління людськими ресурсами, забезпечення продуктивної взаємодії між менеджментом і персоналом.

На рівні підприємства управління персоналом виступає засобом реалізації кадрової політики. Ефективна стратегія діяльності підприємства будь-якої галузі і форми власності неможливі без формування ефективної політики управління персоналом. Тому проблеми формування кадрової політики та управління персоналом є взаємозалежними, а тому винятково важливими і актуальними.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях вітчизняних науковців: О.Ю. Амосова [3], А.І. Амоші [4], С.Н. Беляєва [6], Д.П. Богині [9], Е.А. Гришнєвої [18], М.І. Долішнього [23] та ін. Проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів формування кадрової політики та визначення напрямів вдосконалення кадрової політики в процесі управління персоналом.

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- дослідження теоретичних аспектів формування кадрової політики, як основи системи управління персоналом;
- характеристика діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» та стану кадрової політики;
- аналіз мотиваційної системи, як складової кадрової політики виробничого підприємства;
- визначення напрямів щодо вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес формування кадрової політики електрометалургійної компанії.

Предметом дослідження - теоретичні аспекти формування кадрової політики в системі управління персоналом.

При виконанні кваліфікаційної роботи використано методологію комплексного аналізу і синтезу, порівняння, збору і обробки інформації, узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчо-нормативні акти, дисертаційні матеріали, статті профільних видань, звітна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Практична значимість: дослідження має значну практичну цінність, оскільки результати можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів в організації, підвищення ефективності роботи з кадрами та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Результати дослідження кваліфікаційної роботи мають практичну значимість, оскільки вони можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ "Дніпроспецсталь" для підвищення ефективності управління кадровою політикою, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність системи управління персоналом

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі виділялася другорядна роль, підпорядкована фінансовим і виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації [15, с. 121]. Серед причин такої переорієнтації – проблеми, що виникли в розвинених країнах світу наприкінці 70-х років у зв'язку зі швидкими змінами в технології, економічним і демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо. Тому важливою теоретичною й практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації. Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду та майстерності [51, с. 18]. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві [5]. Термін

«персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є: трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон’юнктура ринку праці [11].

Співставлення понять «кадри» та «персонал» представлено в табл. 1.1, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях.

Таблиця 1.1

Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем [5, с. 21]	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [5, с. 21]
Персонал об’єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [32, с. 15]	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [30]
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [38, с. 12]	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [37, с. 20]
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [53, с. 60].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [32, с. 10]

Джерело: складено автором на основі [21]

Найчастіше саме на рівні вузького тлумачення деякими науковцями поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюється з поняттям «кадри». Таким чином, можна стверджувати, що поняття «персонал» у широкому розумінні є більш містким, адже включає у себе всіх працівників організації: постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру.

У процесі виробництва здійснюється оптимальне комбінування таких факторів, як засоби виробництва, матеріали та праця. До цих факторів належить також змінний – управління, основними завданнями якого є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, поряд із технічними та економічними проблемами необхідно враховувати соціальні та людські інтереси.

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо [1]. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети й вижити.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина як носій виробничого фактора праці відрізняється від інших факторів виробництва насамперед тим, що вона не є пасивним предметом. Прийшов новий підхід до управління людьми, згідно з яким кадрова політика перетворюється на активну стратегію [7]. Дедалі більшою мірою ця стратегія інтегрується в загальну політику організації людських ресурсів. Нове, неklasичне бачення управління дає змогу розглядати людину як фактор реалізації політики організації, джерело прибутків, культурно-перетворювальну, творчу силу [5]. Людську працю в організації необхідно використовувати так, щоб забезпечувалось оптимальне

використання людських ресурсів, потенціалу організаційної поведінки працівників.

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Установлюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб [4]. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси.

У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [1, с. 4].

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних

заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації і спрямована на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем [8, с. 25]. До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [4].

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами. Проте й дотепер поняття «менеджмент персоналу» у вітчизняній управлінській практиці відсутнє, хоча система управління кожною організацією має функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу. Основу концепції управління персоналом організації нині становить особистість працівника, роль

якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, визначених для організації [5].

Зміни в економічній і політичній системах у нашій країні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в житті практично кожної людини. Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування фактора особистості в побудові системи управління персоналом організації [47, с.]. Можна виділити три фактори, які впливають на людей в організації:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу це відносини органів влади і підлеглих, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ;

- культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групою людей загальні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу;

- ринок, як мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця [14, с.56].

Ці фактори впливу досить складні і на практиці реалізуються рідко. Той фактор, який має перевагу, і визначає економічну ситуацію в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу до ринкових відносин, відносин власності, заснованих на економічних методах. Тому необхідні принципово нові підходи до встановлення пріоритету цінностей. Головний компонент всередині організації - працівники, а за її межами - споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до керівника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Отже, ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі і

ринку. Найбільш простим і всеосяжним визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність оснащення і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових для виконання, пристосовують під свої можливості структуру організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління та в будь-якій виробничій системі. Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і, з цієї точки зору, розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва [24]. Разом з тим персонал – це, насамперед, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основна мета управління персоналом - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня Людина, як правило, залишається собою і на спроби маніпулювати нею реагує опором. Максимум, що може зробити керівник з об'єктом управління, — пристосувати поведінку людини до вирішення певних завдань. І навіть цього можна досягти лише настільки, наскільки такі завдання співпадають з потребами людини і здатні спонукати її до пристосовницької поведінки.

1.2. Зміст, цілі та завдання кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства – важливий напрямок роботи з персоналом, що включає сукупність певних принципів, які застосовуються кадровими службами сучасних підприємств. Кадрова політика є основним напрямком роботи з персоналом, сукупність основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства. Вона як інструмент управління організаційної діяльності, яка спрямована на вирішення завдань, покладених на зусилля всіх працівників підприємства. Кадрова політика підприємства – це комплексна кадрова стратегія, яка об'єднує різні види кадрової роботи, стиль поведінки в організації та плани використання робочої сили.

Кадрова політика виступає головним напрямком кадрової роботи, який є сукупністю принципів, методів і форм механізму з вироблення завдань, що допомагають зберегти, зміцнити та розвинути кадровий потенціал персоналу, а також створити колектив, який має високу продуктивність, щоб своєчасно реагувати на змінні вимоги ринку [51]. Кадрова політика є структурною і складається із сукупності політик: політики забезпечення кадрами, оцінки та розвитку персоналу, політики керування персоналом, мотивації та винагороди персоналу, трудових відносин, організаційної культури, комунікацій з персоналом; політики охорони праці та соціального захисту персоналу тощо. Кадрова політика – це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності будь-якої організації.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Основні характеристики кадрової політики організації: зв'язок із стратегією розвитку організації; орієнтація на довгострокове планування; значимість ролі персоналу; філософія організації щодо працівників; система взаємопов'язаних функцій та процедур в роботі з персоналом. Головним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал. Персоналом підприємства називається основний склад його працівників. Від кваліфікації працівників, їхньої професійної підготовки,

ділових якостей значною мірою залежить ефективність виробництва [18, с.11-17].

Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації, тобто вона є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики організації. Метою кадрової політики підприємства виступає створення балансу процесу збереження та розвитку персоналу організації відповідно до цілей підприємства та врахуванням професійних потреб співробітників у суворій відповідності до нормативно-правової та законодавчої бази. Інакше кажучи, політика кадрів стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом. Проблема формування ефективної кадрової політики має високу актуальність, що зумовлено такими обставинами: по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства до умов праці; по-друге, нині конкуренція перетворюється на кадрову площину; по-третє, безперечно важливість має висока значущість і потенціал грамотно сформованої кадрової політики, що дозволяє забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

Головна ціль кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника та організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів. Головна ціль кадрової політики конкретизується у таких завданнях: погодження рівня кваліфікації співробітників з умовами і вимогами сучасного ринку та стратегією підприємства; організація підбору спеціалістів на основі сучасних методів; своєчасна редакція посадових інструкцій; оновлення системи оцінки та атестації співробітників; виявлення шляхів забезпечення стійкості колективу; введення сучасних методів соціального захисту працівників; реорганізація корпоративної культури та культури поведінки; своєчасне інформування колективу про діяльність компанії.

Усі цілі кадрової політики можна поділити на економічні та соціальні. Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження конкурентоспроможності організації та отримання максимального прибутку [10,

с. 88-93]. Соціальні цілі полягають у поліпшенні матеріального та нематеріального становища працівників підприємства. Особливо це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надати більшу свободу дій та права на участь у прийнятті рішень.

Власні цілі кадрової політики визначаються з урахуванням основних положень всіх складових елементів розвитку організації. Особливо важливо для досягнення поставлених цілей – забезпечення необхідної виробничої поведінки співробітників. Призначення кадрової політики полягає у своєчасному формулюванні мети відповідно до стратегії розвитку організації, постановці проблем та завдань, знаходженні способів досягнення цілей.

Отже, можна дійти до висновку, що найважливішим завданням кадрової політики є забезпечення організації персоналом, відповідальним певним вимогам відповідно до стратегії розвитку організації і ефективне використання найнятого персоналу. У ринкових умовах кадрова політика – це свідомо цілеспрямована діяльність із створення трудового колективу, який сприяв суміщенню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників [27].

Гнучкість кадрової політики оцінюється з її характеристик: стабільності чи динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом змінних умов та обставин. Політика кадрів має головну мету – забезпечення нині та у майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації, формування та оптимальне використання кадрів задля досягнення цілей підприємства. Забезпечення ефективного кадрового процесу сприятиме стійкому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери будь-якої організації. Ефективна кадрова політика та, що створює умови раціонального використання кадрів на підприємстві. Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, що реалізується в процесі управління персоналом і модифікується зі зміною стратегічних пріоритетів.

Таким чином, кадрова політика має бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування кар'єрними

сходами, створення впевненості в завтрашньому дні. Вона має головну мету забезпечення сьогодні й у майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів задля досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери організації.

З усіх елементів потенціалу підприємства тільки кадрова служба може активно і самостійно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для з'ясування сутності поняття «трудова потенціал» необхідно визначити такі категорії, як «трудова ресурси» та «трудова потенціал». В економіці трудові ресурси – це активне працездатне населення. Це потенціал країни, ті, хто працює або може працювати за віком, станом здоров'я [26]. Трудові ресурси є найважливішим фактором виробництва, оскільки за їх участю виробляються всі товари та послуги. Отже, важливо приділяти належну увагу їхньому розвитку. Це позитивно вплине на економічне становище підприємства. Під терміном «трудова ресурси підприємства» розуміється населення, задіяне на конкретному виробництві. І від кваліфікації цієї частини населення залежить успіх підприємства. При цьому необхідно враховувати, що потенціал трудового колективу буде змінюватися в залежності від географічного розташування підприємства, філії, масштабу виробництва, вікової структури тощо. Крім того, кожен бізнес має свої особливості в плані формування колективу, трудових традицій і відносин між працівниками [16].

Структура трудового потенціалу підприємства становить співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп робітників і відносин між ними. У трудовому потенціалі підприємства можна виділити наступні компоненти: кадровий; функціональний; кваліфікаційний; організаційний. Професійна структура колективу пов'язана зі змінами в змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, який обумовлює виникнення нових і зникнення старих професій, ускладнення трудових операцій [12]. Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом, з

метою підвищення конкурентоспроможності підприємств, необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів. Форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Перш ніж здійснювати підбір персоналу, у фінансових планах організації слід враховувати витрати. Якщо організація використовує для підбору співробітників кадрову агенцію, їй потрібно бути готовою до додаткових витрат. Користування цими послугами, з одного боку, заощаджує час працівників організації, оскільки зовнішні кадрові консультанти здійснюють більшу частину роботи з попереднього відбору кандидатів, і ті, що пройшли через відбіркове тестування, інтерв'юватимуться безпосередньо менеджером з персоналу або керівником організації. З іншого боку, співробітники агенцій не завжди мають достатньо інформації про стратегію організації, її культуру та особливості тих керівників, під яких підбирається кандидат, що може призводити до різного роду непорозумінь, аж до відхилення всіх кандидатів, запропонованих агенцією.

Плануванням персоналу окреслюється процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятим на правильні посади у правильний час. Планування трудових ресурсів передбачає вирішення таких завдань, як визначення цілей і завдань на майбутній період в галузі трудових ресурсів, виходячи з основних цілей організації, умови випуску продукції та її збуту; визначення чисельності працюючих, оцінка плинності кадрів та забезпечення своєчасної заміни звільнених. Базою кадрового планування є аналіз потреби в персоналі та вивчення інформації щодо продуктивності працюючих та витрати на їх зміст. Кадрову політику рекомендується розробляти з урахуванням особливостей корпоративної культури організації, це позитивно позначиться на успішності підприємства.

Слід також включити до системи кадрової політики механізм забезпечення її гнучкості, тобто здатність своєчасно коригувати її у разі зміни цілей організації, виникнення потреби у модернізації структури кадрів та їх підготовці. Основи

кадрової політики, принципи роботи з кадрами удосконалюються у процесі практичної управлінської діяльності. Принципи кадрової політики передбачають постійне вдосконалення процесів відбору, навчання та розстановки керівників усіх рівнів управління.

Для забезпечення постійної відповідності потенціалу і структури персоналу завданням організації, що змінюються і ускладнюються, доцільно вести моніторинг руху кадрів, розробляти і проводити випереджувальні кадрові заходи. Управління персоналом – поняття комплексне і охоплює великий перелік питань: від розробки концепції кадрового менеджменту, а також мотивування персоналу, до практичного застосування даної теорії в конкретному підприємстві. В даний час концепція управління персоналом покладається на визнання зростаючої особистості співробітника, його мотиваційної установки, вміння сформулювати їх і спрямувати відповідно до інтересів компанії. Затвердження ринкових відносин супроводжувалося відходом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи впливу. Керувати персоналом – це головна мета всієї системи, створювати хорошу мотивацію, залучати висококваліфікованих фахівців і раціонально використовувати їх потенціал, професійно і соціально розвиватися. Система управління персоналом – це комплекс реалізації всіх функцій управління персоналом. Система управління персоналом включає в себе суб'єкт управління та об'єкт управління. Всі системи управління персоналом наділені властивостями.

Для формування системи управління персоналом застосовуються наступні три підходи: функціональний, системний, процесний. Головною метою будь-якого підприємства є підвищення його конкурентоспроможності, збільшення продуктивності праці, отримання найбільшого прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності та згуртованості колективу.

Ефективність управління персоналом залежить від поставлених цілей керівництвом і варіантів побудови самої системи управління персоналом в організації, потрібно вибрати максимально оптимальні технології і методи роботи з людьми. При правильному виборі напрямку в системі управління в організації не буде проблем в роботі з кадрами, що буде конкурентною перевагою компанії.

На підприємстві керівники різних рівнів оцінюються за наявністю управлінських навичок і оцінкою кадрового потенціалу. За підсумками таких оцінок керівників можуть направити на навчання для розвитку у них навичок в управлінні персоналом і отримання нової інформації для роботи з ними. Технологія управління персоналом оцінюється за напрямками: оцінка визначення переліку технологій з управління персоналом для досягнення цілей компанії; визначає напрямок з метою вдосконалення технологій з управління персоналом.

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Кадрова політика – це, перш за все стратегія роботи з персоналом, яка спрямована на діяльність працівників з метою отримання взаємної вигоди, як підприємству, так і персоналу, зберігаючи цілі та пріоритети підприємства. Кваліфікація працівників, їх професіоналізм і ділові якості впливають на ефективність виробництва суб'єкта економічної діяльності. Цільові завдання кадрової політики можуть бути різними.

1.3. Розвиток персоналу в системі кадрової політики підприємства

Сучасні підприємства є динамічними структурами, які перебувають у постійному русі, підпадають під вплив різних зовнішніх факторів та чинників, а також самі здійснюють активний вплив на ринок та інших його учасників. Сьогоднішнє бізнес-середовище, в якому доводиться працювати підприємствам, характеризується високим рівнем турбулентності, тобто всі зміни, що відбуваються, є такими, які досить складно визначити та передбачити. Таке бізнес-середовище називають VUCA-світом. VUCA – це акронім, який утворений початковими буквами таких чотирьох слів, як «Volatility» («мінливість»), «Uncertainty» («невідомість»), «Complexity» («складність»), «Ambiguity»

(«багатозначність»). Вперше цей термін був використаний у Військовій академії армії США близько 20 років тому, щоб охарактеризувати невизначений, складний та неоднозначний багатосторонній світ, у якому доводиться діяти військовим. З часом термін «VUCA» змістився з військової термінології в сучасні бізнес-словники, оскільки він описує середовище, в якому здійснюють свою діяльність вітчизняні підприємства сьогодні. Коли хаос, турбулентність і мінливе бізнес-середовище стали «новою нормою», можна впевнено стверджувати, що вітчизняні підприємства здійснюють свою діяльність у VUCA-світі [19].

Проблеми полягають значною мірою у відсутності достатньої кількості інформації. Водночас, навіть володіючи достатньою інформацією, досить складно робити прогнози на довгостроковий період. До того ж вченими доведено, що важливим елементом успішної діяльності компаній є їх кадровий склад, а саме його кількість та якість, оскільки працівники є тим фактором, що може як чинити позитивний вплив на загальний стан підприємства, його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища, так і призвести до занепаду компанії.

З огляду на важливість персоналу будь-якої компанії має приділятися особлива увага саме цьому напрямку роботи. Так, за постійний розвиток та роботу з працівниками відповідають кадрові служби, підрозділи з управління людськими ресурсами чи HR-департаменти. Проте наявність такого відділу ще не є гарантією отримання позитивного результату від їх роботи та забезпечення ефективної діяльності підприємства загалом.

Досягнення високого рівня прибутковості та ефективності як окремих складових підприємства, так і всієї організації загалом є можливим за налагодження спеціальних механізмів управління загалом та механізму управління персоналом зокрема, як складового елемента загального механізму управління підприємством. Загальне поняття «механізм управління організацією» протягом останніх років досліджувалося науковцями різних країн, тому існує декілька його характеристик. Так, механізм управління організацією – це система, яка утворюється зі взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування

всіх підсистем [56, с. 221].

Механізм управління характеризується цілями, функціями, принципами та методами управління. Разом з успішною розробкою організаційно-економічного механізму управління організацією особливої уваги заслуговує його складова, присвячена роботі з персоналом компанії. Так, організаційно-економічний механізм управління персоналом є частиною загального механізму управління підприємством та включає низку блоків і підсистем, пов'язаних з роботою з кадровим складом компанії, яка здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій та передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; інструментів роботи з персоналом; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень та заходів з підвищення рівня управління персоналом (організація навчання, підвищення кваліфікації, підвищення рівня мотивації тощо); контроль вжиття запланованих заходів; координування дій персоналу, залученого до вжиття розроблених заходів.

Виконання всіх етапів, зазначених вище, поступово дає змогу не лише налагодити ефективну роботу з персоналом, але й забезпечити їх постійний та якісний розвиток працівників, що є запорукою кращої віддачі та поліпшення результатів діяльності компанії загалом. Крім того, вкладаючи кошти в постійний розвиток кадрового складу, керівництво компанії забезпечує себе відданим персоналом з високоякісними сучасними знаннями, що бачать перспективи подальшої роботи у своїй компанії. Так, можна сказати, що, здійснюючи інвестиції в розвиток персоналу сьогодні, компанія отримуватиме позитивну віддачу ще протягом тривалого періоду в майбутньому у вигляді підвищення рівня її конкурентоспроможності та виживання загалом.

Отже, розвиток персоналу підприємства – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [48, с. 27].

Розвиток персоналу забезпечується вжиттям заходів щодо оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації тощо. Заходи щодо розвитку персоналу можуть мати різні форми, а вжиття цих заходів може здійснюватися за допомогою різних засобів. Так, цей процес може відбуватися за рахунок різних видів робіт, що проводяться як менеджерами та вищим керівництвом компанії, так і запрошеними тренерами, коучами та фахівцями з різних сфер. Нині це є актуальним питанням, оскільки розвиток персоналу допоможе компанії підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та адаптувати їх до швидко мінливих умов роботи. Проте важливо правильно організувати процес навчання, вибрати один з методів розвитку персоналу, який підходить саме для тієї компанії з урахуванням всіх особливостей, в якій вони будуть застосовуватися.

Для досягнення бажаного результату необхідно керуватися принципами: послідовності та цілісності системи розвитку фахівців; адаптивності форм і способів розвитку; стимулювання співробітників (як матеріального, так і нематеріального). Програма розвитку персоналу повинна розроблятися з урахуванням реальних можливостей компанії, адже саме від них залежить вибір форм і методів навчання. Протягом останніх років з'являються нові напрями розвитку персоналу, які спрямовані на поступ як професійних навичок, так і комунікаційних якостей, особистісного зростання тощо.

Найбільш поширеними останнім часом є такі методи [17, 25]: навчання під час роботи; наставництво; курси, семінари, майстер-класи, проведені поза робочим станом із залученням сторонніх фахівців; аудіо- та відеокурси; ротація фахівців; обмін знаннями, що проводиться всередині компанії; делегування повноважень; ділові та рольові ігри.

Важливо пам'ятати, що для досягнення кращих результатів доцільно використовувати комплексний підхід, тобто комбінувати різні методики та форми розвитку персоналу, що враховують особливості працівників компанії та потреб,

яких хоче досягнути керівництво компанії шляхом організації навчання персоналу. Програма розвитку персоналу повинна бути послідовною та структурованою, це допоможе співробітникам розібратися в задачах, які постануть перед ними на кожному етапі підготовки, освоїти необхідні навички та знання, необхідні для їх вирішення.

Щоб досягти цілей зі здобуття нового рівня професіоналізму серед співробітників, поставлених керівництвом компанії, не можна обмежуватися лише створенням програми навчання. Щоб зацікавити персонал в підвищенні рівня професійних знань, необхідно правильно вибудувати систему заохочень, яка була б повністю пов'язана з результатами, що демонструють працівники, та досягненнями, пов'язаними з освоєнням нових знань і залученням до нової діяльності. Окрім перерахованих вище методів навчання, варто відзначити, що останнім часом з'являється значна кількість нових моделей, методологій та форм навчання й розвитку навичок персоналу з урахуванням їх різних особливостей.

Так, американські вчені зазначають, що неможливо застосовувати одну модель чи методику розвитку персоналу для всіх співробітників. Для забезпечення найбільш ефективного процесу навчання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, для якого розробляється програма. Такий підхід дасть змогу не лише ефективно використовувати час, відведений для навчання, але й розвивати, окрім професійних навичок, індивідуальні характеристики.

Крім того, з огляду на VUCA-світ, у якому доводиться працювати сучасним організаціям, компанії потребують удосконалення моделі компетенцій персоналу. Окрім традиційних компетенцій, таких як логічне, системне та структуроване мислення, комунікаційні навички, навички роботи в команді, керівництво, у VUCA-світі необхідні VUCA-компетенції (V – Vision (бачення), U – Understanding (розуміння), C – Creativity/Clarity (креативність/ ясність), A – Agility (рішучість)) [36]. Знову ж таки розвиток зазначених вище компетенцій можливий лише за умови розробки такої моделі розвитку персоналу, яка повністю побудована на індивідуальних особливостях працівника та враховує найбільш важливі

характеристики особистості.

Однією з нових технологій розвитку та підвищення мотивації персоналу є модель DISC, яка описує людей з точки зору різних стилів поведінки, розроблена американським психологом, PR-фахівцем, письменником та юристом Уільямом Марстоном [62]. Ця модель сьогодні набуває все більшої популярності на Заході, проте поки що не знайшла широкого застосування на українських підприємствах.

Поведінку більшості людей можна віднести до одного з чотирьох основних стилів, таких як домінування (Dominance, стиль D), вплив (Influence, стиль I), сталість (Steadiness, стиль S) і сумлінність (Conscientiousness, стиль C). Часто в поведінці людей виявляється чітка схильність до одного стилю, наприклад домінування (стиль D). Однак також часто можна зустріти комбінацію з декількох стилів, наприклад домінування і сумлінність (стиль DC) [36].

Для ефективного розвитку та мотивування людей, що відносяться до різних стилів, необхідно використовувати різні методики, що будуть найбільш ефективними саме для визначеного типу працівників. Важливе завдання лідера полягає в тому, щоб не тільки нести своє бачення, але й мотивувати підлеглих. Керівники повинні надихати і спонукати співробітників до роботи кожного дня. Щоб ефективно мотивувати людей, потрібно говорити з ними тією мовою, яка їм близька. Саме в цьому полягає важливість розуміння того, до якого стилю поведінки належить певний працівник, забезпечує можливість налагоджувати позитивні відносини зі співробітниками, мінімізувати негативний вплив від конфліктних ситуацій та загалом створювати сприятливе середовище всередині компанії [62].

Отже, доцільно розглянути способи впливу та мотивування на працівників, що належать до різних поведінкових стилів. Перед працівниками, поведінка яких належить до стилю домінування (D), потрібно ставити амбітні та зухвалі цілі, яких вони хочуть досягати самостійно. Їм необхідно чітко віддавати завдання, окреслити кордони їх повноважень та можливість використання ресурсів, а також дати змогу самостійно виконувати завдання. Таких людей не потрібно контролювати постійно, варто лише час від часу перевіряти хід справ. Їм

необхідно відчувати, що їх лідерські якості помічають та цінять. Для таких працівників навчання та розвиток професійних якостей може здійснюватися шляхом використання тренінгів та ділових ігор, де вони зможуть проявити себе повною мірою. Щодо мотивації, то окрім премій, пов'язаних з успішним виконанням завдань, необхідно також використовувати публічну похвалу за їх лідерські якості та уміння.

Щодо представників, поведінка яких відноситься до стилю впливу (I), то їм важливо керувати груповими проектами та взаємодіяти з іншими співробітниками в пошуках нових рішень. Їх приваблюють різноманітність та колективна робота. Під час виконання робіт такими працівниками необхідно досить часто перевіряти плин робіт, звертати їх увагу на деталі та нагадувати про плани й графіки. Для людей цього типу важливо відчувати, що їх думки та почуття почуті. Розвиток навичок таких працівників може здійснюватися з використанням курсів, тренінгів та групових занять.

Співробітникам, що є представниками стилю сталості (S), потрібно, щоб ними керували. Таким працівникам необхідні чіткі покрокові вказівки та багато підтримки. Вони хочуть допомагати іншим і співпрацювати з іншими, щоб добре виконувати роботу та відчувати себе захищеними. Їм необхідний час, аби освоїтися з новими завданнями чи умовами. Необхідно підтримувати їх впевненість у собі, показуючи, що їх робота та відданість є важливими для компанії. Для таких працівників необхідно організовувати навчання в найбільш комфортних для них умовах (відео- чи аудіокурси, індивідуальні завдання з коучами).

Для співробітників стилю сумлінності (C) велике значення мають якість і ретельність. Їм подобається працювати самостійно, переважно працювати над аналітичними завданнями. Їм потрібно максимум інформації про проект, часто в письмовому вигляді, а також максимум часу на його виконання, оскільки вони хочуть працювати вдумливо. Таким співробітникам необхідно встановлювати жорсткі терміни та чітко визначати очікувані результати. Обговорюючи з такими співробітниками їх роботу, керівник має максимально концентруватися на фактах,

а не емоціях. Навчання для таких співробітників має організовуватися з урахуванням їх особливостей, переважно це індивідуальні завдання з коучами і тренерами [62].

Використання DISC дає змогу полегшити процес створення команди, підбір та наймання персоналу, сприяє підвищенню продуктивності, вирішенню конфліктів тощо. Загалом переваги від використання моделі такі [31]:

- отримання більше часу та енергії для виробничої діяльності, адже коли команда побудована з урахуванням індивідуальних особливостей кожного з учасників, то зменшується кількість конфліктів та непорозумінь, з'являється можливість більше часу витратити на виконання поставлених завдань та навчання в процесі роботи;

- покращення стосунків між членами команди та розподіл ролей, які вони виконуватимуть (люди стають незадоволеними, коли вони не дуже добре відповідають своїм робочим місцям); коли керівник розуміє природні уподобання людини та її особливості, простіше підібрати завдання, яке йому сподобається, що сприятиме підвищенню продуктивності та задоволенню роботою працівника;

- поліпшення розуміння споживачів та інших зацікавлених сторін, адже, знаючи переваги та особливості членів команди, керівник може швидше налагодити більш ефективне обслуговування своїх клієнтів. Коли керівник розуміє індивідуальні особливості та характеристики власних працівників, організувати виробничий процес, розвиток персоналу та мотивувати їх йому стає набагато простіше та ефективніше.

Отже, розвиток та збереження персоналу є важливим напрямом діяльності будь-якого підприємства. Робота з працівниками повинна бути чітко налагоджена та враховувати особливості як самого підприємства, так і працівників, які з психологічної та особистісної точки зору є абсолютно різними, а методи навчання, які підходять для одних осіб, є зовсім неефективними для інших. Крім того, важливим елементом є система стимулювання та заохочення не тільки роботи працівників, але й розвитку. Важливо налагодити таку систему мотивації, яка би продемонструвала зв'язок між результатами роботи чи новими здобутими

навичками та рівнем премій чи заохочень. Загалом варто відзначити, що робота з персоналом є досить цікавою сферою, але водночас потребує значного рівня знань і володіння різними навичками у керівників кадрових служб і вищого керівництва компаній.

Таким чином, організаційно-економічний механізм розвитку та збереження персоналу підприємства це один з найбільш важливих напрямів діяльності будь-якого підприємства, оскільки він здатен налагодити ефективну роботу з персоналом підприємства, забезпечивши за рахунок цього високий рівень конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 1

Персонал є об'єктом управління в системі кадрової політики підприємства, а менеджмент персоналу як специфічний вид управлінської діяльності пройшов у своєму розвитку три стадії, починаючи з найму та звільнення працівників, до сучасного етапу – коли управління персоналом охоплює всі аспекти роботи із людськими ресурсами. Сутність управління персоналом у тому, що це системний, планомірно організований вплив з допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. Вона тісно пов'язана з усіма галузями господарської політики суб'єкта господарювання.

організації. Вивчення наукової літератури на тему дослідження дозволило виділити дві підстави для угруповання типів кадрової політики: рівень усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів та, пов'язаних з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову

ситуацію в організації. Важлива орієнтація на власний персонал чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу. Процес формування кадрової політики в організації включає три основні етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу і передбачає дотримання низки принципів. Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню цієї стратегії.

Персонал є об'єктом управління в системі кадрової політики підприємства, а менеджмент персоналу як специфічний вид управлінської діяльності пройшов у своєму розвитку три стадії, починаючи з найму та звільнення працівників, до сучасного етапу – коли управління персоналом охоплює всі аспекти роботи із людськими ресурсами. Сутність управління персоналом у тому, що це системний, планомірно організований вплив з допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. Вона тісно пов'язана з усіма галузями господарської політики суб'єкта господарювання. Вивчення наукової літератури на тему дослідження дозволило виділити дві підстави для угруповання типів кадрової політики: рівень усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, та, пов'язаних з цим, рівнем безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. Важлива орієнтація на власний персонал чи зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища для формування кадрового складу.

Процес формування кадрової політики в організації включає три основні етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу і передбачає

дотримання низки принципів. Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню цієї стратегії.

Крім того, кадрова політика повинна враховувати специфіку галузі, в якій функціонує підприємство, та соціально-економічні умови, що її оточують. Це включає в себе не лише внутрішні фактори, такі як організаційна структура, корпоративна культура і мотиваційні системи, але й зовнішні умови, такі як конкуренція на ринку праці, інноваційні тенденції та зміни в законодавстві.

Важливою складовою кадрової політики є система оцінки персоналу, яка дозволяє аналізувати ефективність роботи кожного співробітника та виявляти його сильні і слабкі сторони. Це, у свою чергу, сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку та навчання, що підвищує загальний рівень компетенції персоналу.

З огляду на динамічні зміни в умовах ведення бізнесу, кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною, що дозволяє підприємству швидко реагувати на нові виклики та можливості. Стратегічний підхід до управління персоналом, який базується на аналізі даних та прогнозуванні потреб, може стати запорукою успішного розвитку організації в умовах сучасної економіки.

Таким чином, ефективна кадрова політика не лише забезпечує стабільність і розвиток підприємства, але й сприяє створенню позитивного іміджу компанії на ринку, залученню та утриманню найкращих спеціалістів, що є критично важливим для досягнення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Дніпроспецсталь»

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені Анатолія Миколайовича Кузьміна» – є одним з провідних виробників спеціальних сталей і сплавів в Європі. Підприємство було засноване в 1932 році в місті Запоріжжя, як частина потужного державного металургійного комплексу. Місце знаходження засновника: м. Київ, вул. В. Сурікова, б.3.

«Дніпроспецсталь» було перетворене в акціонерне товариство наказом Міністерства промисловості України № 98 від 31.03.1994 р. з державного електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна на виконання Указу Президента України № 210 від 15.06.1993 р. Приватизація здійснювалась цілісним майновим комплексом за планом розміщення акцій створеного товариства. Головною метою зміни форми власності було підвищення ефективності функціонування підприємства – єдиного в Україні з виробництва спеціальних сталей [42]. Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» («ПрАТ «Дніпроспецсталь»/Підприємство) є правонаступником, організованого шляхом перетворення у 1994 році, державного Електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна. Усі активи та зобов'язання Підприємства були внесені державою до його статутного капіталу. Згідно з вимогами українського законодавства 31 березня 2011 р. Підприємство змінило свою назву з Відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» на Публічне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна». 7 червня 2017 р. річними Загальними зборами акціонерів Підприємства було прийнято

рішення змінити тип Підприємства з публічного на приватне та змінити найменування з Публічного акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» на Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна».

Сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – ключовий виробник сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні – безперечний лідер в даному сегменті. Як найбільша міжнародна компанія, «Дніпроспецсталь» розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію. Основним видом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є розробка, виробництво та реалізація металопродукції з нержавіючих, високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової і вакуумно-дугової переплавок. Технології, які застосовуються на заводі, дозволяють отримувати високоякісні матеріали, що використовуються в найбільш відповідальних галузях промисловості: машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувній галузях. З металу заводу, випускають деталі та вузли машин і механізмів, безшовні труби і підшипники, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів. Метод ВДП дозволяє отримувати особливо чисту сталь. Спеціалістами підприємства розроблені технології виробництва широкої гами інструментальних ледебуритних марок сталі, в т.ч. високо ванадієвих.

Найбільш істотними факторами, що впливають на діяльність електрометалургійного підприємства, є військовий стан в Україні, ціни та попит на металопродукцію, вартість сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та конкурентоспроможність підприємства, зміни національного та закордонного законодавства, суттєвих умов міжнародної торгівлі. В існуючих умовах одним з першочергових стратегічних завдань ПрАТ «Дніпроспецсталь» є підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення якості продукції та підвищення ефективності виробництва. Для досягнення поставленої мети підприємство активно впроваджує нові виробничі,

енерго- та ресурсозберігаючі технології. Незмінним пріоритетом підприємства залишається підвищення якості продукції та забезпечення її відповідного контролю [42].

Місія підприємства: ПрАТ «Дніпроспецсталь» виробляє і продає високоякісну продукцію з спеціальних сталей і сплавів, будуючи свій бізнес на благо акціонерів, співробітників і партнерів, несучи повну відповідальність за вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і беручи участь в розвитку регіону присутності [42]. Система менеджменту якості ПрАТ «Дніпроспецсталь» сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001 органом із сертифікації TÜV Thüringen (офіційний представник органу в Україні ТОВ «Інтерсерт-Україна»).

Продукція електрометалургійної компанії користується попитом більш ніж у п'ятдесяти країнах світу, її торгова мережа представлена у 15 країнах. Близько 500 підприємств є споживачами продукції. Основними ринками збуту, крім України, виступають компанії: Західної Європи – 72%, Східної Європи – 18%, Північної та Південної Америки – 4,8%, решта розподілена між СНД (до лютого 2022 року), Далекий і Близький Схід. Понад шістдесяті клієнтів компанії – кінцеві споживачі – виробники труб, інструментів, деталей машин і механізмів тощо, 40% – це металургійні послуги [31]. 2022 року продукція постачалася до 34 країн: Німеччина, Італія, Болгарія, Англія, Румунія, Сполучені Штати Америки та Польща як найбільші країни-замовники.

Основні споживачі продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлені на рис. 2.1.

Вищий орган управління підприємства – Загальні збори акціонерів ПрАТ «Дніпроспецсталь». Колегіальний орган – Наглядова рада електрометалургійної компанії (здійснює захист прав акціонерів). Виконавчий орган – Правління «Дніпроспецсталь» (здійснює управління поточною діяльністю). Керівник роботи правління – виконуючий обов'язки голови правління «Дніпроспецсталь».

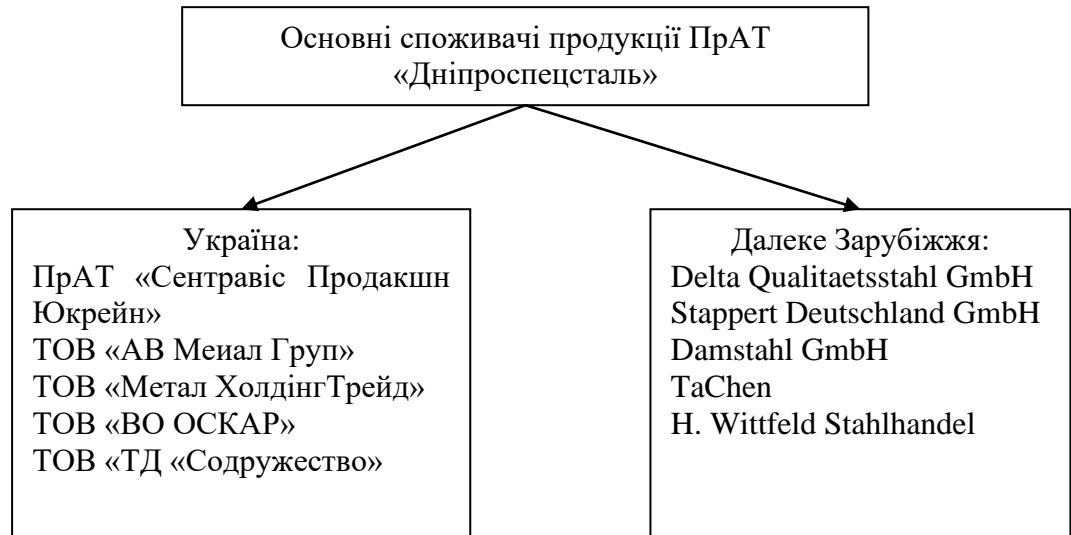


Рис. 2.1. Основні споживачі продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Джерело: складено автором на основі [41]

Отже, підприємство очолює голова правління, який організовує всю господарсько-економічну роботу із повною відповідальністю за її стан перед загальними зборами. Він представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається його майном, укладає договори, видає накази по підприємству, відповідно до трудового законодавства, приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства та ін.

Організаційна структура заводу включає:

- 12 основних цехів (3 електросталеплавильних цехи (в тому числі 1 цех вакуумно-дугового, електрошлакового переплаву); цех порошкової металургії; прокатний цех; термічний цех; калібрувальний цех; ковальсько-пресовий цех; ковальський цех; цех ад'юстажної обробки металу; копровий цех; інструментальний цех);

- 11 допоміжних цехів (цех підготовки виробництва; цех випробувань; 2 транспортних цехи (автомобільного та залізничного транспорту); 2 ремонтних цехи (ремонт механічного обладнання); ремонтний цех (ремонт електрообладнання); 2 енергозабезпечуючих цехи (мереж та підстанцій,

енергосиловий); цех КВПта А); склад готової продукції);

– 2 лабораторії – центральна заводська лабораторія (наукових розробок) і аналітична лабораторія (аналіз хімічного складу сировини, матеріалів та металопродукції);

– 2 виробництва (сталеплавильне і передільне);

– 14 управлінь (в тому числі 1 управління корпоративної соціальної відповідальності до складу якого входять: ВСП «Санаторій-профілакторій», ВСП ПК «Дніпроспецсталь», ДОЦ «Чайка», редакція); – 57 відділів (включаючи головну бухгалтерію);

– 6 бюро, 3 групи [41; 42].

ПрАТ «Дніпроспецсталь» має розгалужену структуру управління (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура управління ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Джерело: складено автором на основі [41]

Серед багаточисельних структурних підрозділів підприємства, акцентуємо увагу на Службі персоналу, яка виконує ряд завдань: формування кадрової політики і кадрової стратегії підприємства; організаційний розвиток підприємства, розробка, моніторинг та вдосконалення основних положень в сфері управління підприємством, персоналом, діловодством; формування системи оцінки робочих місць і робіт, форм і систем оплати праці, мотивації персоналу підприємства; забезпечення функціонування об'єктів соціальної сфери;

планування витрат на персонал за всіма напрямками, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери підприємства та їх контроль; взаємодія з профспілками, ЗМІ, органами державної влади, громадськими організаціями з питань управління персоналом; ведення обліку і підготовка статистичної звітності з персоналу; формування напрямів розвитку позитивного іміджу підприємства; проведення PR-кампаній та рекламних заходів; формування соціально-відповідальної стратегії підприємства, забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Орієнтуючи свою продукцію на постійно зростаючі вимоги міжнародного ринку, ПрАТ «Дніпрспецсталь» послідовно проводить програму технічного переоснащення, яка включає модернізацію сталеплавильного і прокатного виробництва. Відповідно до цієї програми електросталеплавильні печі старої конструкції малої потужності підлягають заміні на більш потужні і високоефективні. ПрАТ «Дніпрспецсталь» намагається гнучко реагувати на запити своїх замовників і є відкритим до співробітництва на взаємовигідних умовах.

Для одержання високоякісної металопродукції ПрАТ «Дніпрспецсталь» (ДСС) постійно модернізує виробництво, впроваджуючи сучасні технології і високопродуктивне обладнання. ПрАТ «Дніпрспецсталь» виробляє більше 800 марок сталі та сплавів і більше 1000 різних профілів прокату. Система менеджменту якості, яка впроваджена і діє на підприємстві, спрямована на постійне підвищення задоволеності споживачів, що є основними джерелами фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують його стабільний розвиток. Система менеджменту якості компанії відповідає всім вимогам ISO 9001:2008 і ґрунтується на наступних принципах: рівень якості продукції визначає споживач; кожний співробітник впливає на якість; керування діяльністю і ресурсами здійснюється на основі процесного підходу; будь-який вид діяльності може і повинен бути вдосконалений; рішення приймаються тільки на основі аналізу фактів; постійне підвищення майстерності і компетентності персоналу, в тому числі із управління якістю; відносини з постачальниками будуються на взаємовигідній основі.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» – соціально відповідальна компанія. Дотримуючись принципів корпоративної соціальної відповідальності, чітко виконує умови і зобов'язання колективного договору. Запорука успіху компанії – це, насамперед: інвестиції в розвиток персоналу; створення перспективного кадрового резерву; забезпечення безпечних умов праці; збереження соціальних гарантій; природоохоронна діяльність і ресурсозбереження.

Основні економічні показники, використані із доступних інформаційних джерел, представлено в табл. 2.1 (Додаток А).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»
2020-2022 рр. (третій квартал), тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020 рр.	
				абс., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	7 113 451	9 797 948	4 975 685	-2 137 766	30,1
Собівартість реалізованої продукції	(6 571 619)	(9 517 382)	(4 297 118)	- 2 274 501	64,6
Валовий: прибуток	541 832	280 566	678 567	136 735	25,3
Інші операційні доходи	53 900	94 370	53 932	32	0,05
Адміністративні витрати	(149 875)	(163 622)	(118 538)	- 31 337	21,0
Витрати на збут	(322 434)	(389 372)	(297 328)	- 2 5 106	7,7
Інші операційні витрати	(202 170)	(104 091)	(734 688)	532 518	263,4
Інші фінансові доходи	14 421	147	13	- 14 408	-99,1
Фінансові витрати	(416 253)	(356 373)	(485 416)	69 163	16,6
Чистий фінансовий результат: збиток	(887 843)	(461 023)	(1 901 040)	2 788 883	114,1

Джерело: складено автором на основі [45]

Згідно даних табл. 2.1. до 2021 року зміна чистого доходу компанії була обумовлена тенденціями на ринку металопродукції України та світу; зміною структури реалізації по групах марок сталі внаслідок зниження об'ємів

високолегованих марок. У 2020 році ДСС отримало чистий збиток у сумі 887 843 тис. грн. Значний вплив на зменшення чистого прибутку ПрАТ «Дніпрощецсталь» надав чинник втрат від операційних і неопераційних курсових різниць в сумі 697375 тис. грн. У 2020 р. підприємство згенерувало чистий грошовий потік від операційної діяльності на суму 521 765 грн. тис., чистий рух грошових коштів за звітний рік мав позитивне значення та склав – 18954 тис. грн.

Головним чинником впливу значного зниження чистого доходу було вторгнення РФ на Україну. Наслідком чого стали порушення логістики. Після початку блокади портів ДСС, як й інші українські компанії ГМК почали вивчати ефективність нових логістичних маршрутів, здійснюючи тестові експортні поставки. Компанії галузі були змушені змінювати порти розвантаження через економічну складову логістики. «Пересісти» на залізницю також було складно, оскільки як українська, так і європейська залізнична інфраструктура не були готові до прийняття та обробки наявного обсягу вантажів з України. Найбільш активно для експорту металопродукції використовувалися переходи: Чоп-Чорна та Ужгород – до Словаччини, Ізов та Мостиська-2 – до Польщі, Батьово – до Угорщини. Сумарно на них припадало залізницею 94% експорту. Основними інфраструктурними проблемами були: різна ширина залізничної колії, початкова відсутність інтеграції між залізничними структурами України та сусідніх країн; дефіцит вагонів у європейських залізничних перевізників; відсутність достатнього обсягу перевантажувальних потужностей на кордоні; дублювання процедур контролю в Україні та країнах Європи.

В умовах обмежень поставок продукції ГМК морем та залізницею компанії галузі частково переключилися на експорт продукції автотранспортом, цьому сприяло збільшення пропозиції щодо автоперевезення до Європи та країн ЄС та зниження вартості автодоставки. Але восени 2022 року відправники металопродукції зіткнулися з великими чергами на автомобільних прикордонних переходах, що призводило до затримок вантажу в дорозі. Війна змусила компанії ГМК перебудувати логістику експорту: вартість доставки металопродукції до порту призначення збільшилась у середньому у 3-4 рази; середня відстань до

порту відправки для українських експортерів збільшилась у п'ять разів; вітчизняна метпродукція доставлялася європейським покупцям залізницею в середньому за 18 днів [57].

На фінансово-економічний результат 2022 року також мали вплив:

1) у збутовій сфері: введення надзвичайного стану в країні з 24 лютого 2022 року; погіршення кон'юнктури на ключових ринках металопродукції; річне скасування митних обмежень і квот на експорт з України ЄС; підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення в Україні та енергоносії; ризик тимчасових відключень електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури внаслідок масованих ракетних обстрілів;

2) у сфері закупівель: дефіцит брухту на внутрішньому ринку та сировини; обмежений доступ до електроенергії в енергосистемі; руйнування більшості налагоджених каналів постачання ТМЦ на внутрішній та міжнародний товарний ринок внаслідок військової агресії; втрата доступу підприємства до звичайних комерційних джерел нікелю, ферохрому, магнезиту, вапняку, залізної руди та інших металургійних матеріалів, які раніше надходили з Туреччини, Європи, Китаю та Казахстану; обмежувальні заходи європейських фінансових та регуляторних інституцій щодо компаній Запорізької області та ін.

З квітня 2022 року почалося зростання економічної активності електromеталургійної компанії, як процесу адаптації до нових бізнес умов. У 2023 році показники ще достатньо залежали від організації безпечної роботи, електропостачання та вирішення логістичних проблем, що змусило ПрАТ «Дніпроспецсталь» скоротити виробництво. Основні ризики становили - високий рівень конкуренції та обмежена конкурентоспроможність, з огляду на відносно високу собівартість виробництва, та обмежену кількість сировини необхідної якості. Заходи захисту діяльності передбачали побудову тривалих відносин із споживачами та розвиток їх лояльності до бренду ДСС [41].

Аналіз операційних витрат представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік (9 міс.)	2022 р. у % до 2020 р.
Матеріальні затрати	8 178 860	3 561 820	963 663	43,6
Витрати на оплату праці	913 544	481 034	130 418	52,6
Відрахування на соціальні заходи	195 656	105 754	28 395,00	54,1
Амортизація	339 915	359 035	85 211,00	105,6
Інші операційні витрати	495 155	696 059	152 317,00	140,6
Разом:	10 123 130	5 203 702	1 360 00400	51,4

Джерело: складено автором на основі [41, 45]

Протягом 2020-2022 рр. ПрАТ «Дніпроспецсталь» суттєво знизило операційні витрати на 48,5%, що було спричинено зменшенням обсягів виробництва і реалізації продукції за вище означеними причинами.

В структурі операційних витрат більше всього зменшувалися матеріальні затрати – на 56,4 %, на оплату праці та витрати соціальних заходів. Ці явища є негативними, але треба враховувати вплив усього комплексу зовнішніх впливів. В табл. 2.2 також приведено звітні дані [44] за 9 міс. 2023 року, які свідчать, що за аналогічний період 2022 року підприємство покращило показники.

Так, витрати на оплату праці збільшено на 25,3%, оскільки за 9 міс. 2022 року відрахування на зарплату становити 104 031 тис. грн.; на соціальні заходи збільшено за аналогічний період на 16,8% [2].. Менеджмент компанії реалізує управлінські дії для втримання виробничої діяльності елементометалургійного підприємства, зокрема, шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення ефективної системи управління якістю. Це включає в себе також моніторинг ринкових тенденцій, управління витратами, підтримання стабільних відносин з постачальниками та споживачами, а також розвиток інноваційних рішень, що дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному

середовищі. Крім того, увага приділяється формуванню позитивної корпоративної культури та мотивації працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та залученості до досягнення стратегічних цілей компанії.

Структура чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2019-2021 роки, за видами металопродукції, представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» за видами металопродукції, тис. грн.

Марка сталі	2019	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2019
Нержавіюча нікелева	4284304	3905891	3220366	- 24,8
Конструкційна легована	1954588	1588629	1441527	- 26,2
Інструментальна легована	1097843	829786	905968	- 17,5
Нержавіюча безнікелева	1000131	823981	655333	- 34,5
Конструкційна вуглецева	346453	348574	342229	- 1,2
Жароміцна	313378	243654	189904	- 39,4
Підшипникова	304274	182628	109333	- 64,1
Швидкоріжуча	289842	338486	224243	- 22,6
Інструментальна вуглецева	15768	16254	9501	- 39,7
Інша реалізація	24336	2351	15047	- 38,2
Всього	9630917	8280234	7113451	- 26,1

Джерело: складено автором на основі [41, 45]

Отже, за досліджуваний період динаміка чистого доходу від реалізації ПрАТ «Дніпроспецсталь» за видами металопродукції демонструє негативні зміни, оскільки відбулось зменшення за всіма групами марок сталі. Найбільші втрати були з виробництва підшипниковій сталі, жароміцній та інструментально вуглецевій.

2.2. Стан кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Забезпеченість підприємства персоналом у необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі визначає обсяг продукції та її якість, ефективність використання устаткування, собівартість продукції та інші

економічні показники. Персонал на підприємстві являє собою головну цінність. Загальну структуру підприємства утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства у 2020 році становила – 4 665 ос., 2021 року – 4 531 ос. у 2022 р. – 3 159 ос. В компанії задля утримання та мотивації кваліфікованого персоналу з вересня 2021 року було вжито заходів щодо підвищення посадових окладів та місячних тарифів працівників. В результаті середньомісячна заробітна плата одного працівника становила 15 966 грн., що на 8,02% більше від 2020 року. Зниження чисельності відбулося з причин: зменшення обсягів виробництва «Дніпроспецсталь»; звільнень у зв'язку з початком бойових дій; збільшення чисельності мобілізованих робітників (зі 100 до 350).

Кадрова політика ПрАТ «Дніпроспецсталь» спрямована на досягнення стратегічних цілей та виконання цілей акціонерного товариства. Метою є забезпечення раціонального балансу заходів щодо управління чисельністю та якістю персоналу, здатного успішно реалізовувати програму розвитку підприємства. Дніпроспецсталь формує кадрову політику, яка базується на принципах забезпечення достатньої чисельності та високої кваліфікації персоналу, культури безпеки праці та дотримання етичних норм поведінки на всіх рівнях управління компанією [41].

Система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, постійне вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, постійний розвиток компетентності персоналу шляхом систематичного професійного навчання та опанування суміжними професіями. На підставі ліцензії Міністерства освіти і науки України підприємство готує на своєму полігоні кваліфікованих робітників практично за всіма професіями, необхідними для виробництва [41]. Чітка політика у галузі управління персоналом сприяє досягненню бізнес-цілей і підвищенню капіталізації компанії. Одним із головних завдань є постійне підвищення кваліфікації персоналу та його здатності виконувати визначені керівництвом завдання.

Загальна чисельність та структура персоналу підприємства за 2020–2022 рр. представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чисельність та структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за категоріями

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Відхилення, осіб	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
Промислова група:	4 355	4 231	2 939	- 34	- 1 292
керівники	503	485	397	- 18	- 88
спеціалісти	519	510	460	- 9	- 50
службовці	37	38	31	1	- 7
робітники	3 296	3 198	2 051	- 98	- 1 147
Непромислова група:	311	300	220	- 11	- 80
керівники	19	17	14	- 2	- 3
спеціалісти	45	42	36	- 3	- 6
службовці	5	7	9	2	2
робітники	242	234	161	- 8	- 73
Всього	4 665	4 531	3 159	- 134	- 1 372

Джерело: складено автором на основі [41, 45]

Тенденції останніх років свідчать про скорочення, бачимо, що у 2022 році відбувалося зниження кількості працівників на 1 372 ос. (30,3%); у 2021 році зменшення становило 3,0% (134 ос.). На основі аналізу визначено, що суттєву питому вагу серед персоналу в компанії становить категорія «робітники». У зв'язку із зниженням виробництва, спостерігається зменшення чисельності за всіма категоріями, особливо суттєвим є зменшення робітників – на 1 147 осіб за 2022–2021 рр. та на 98 – протягом 2021–2020 рр., що є негативним фактором.

Поділ персоналу за статевою ознакою представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за статевою ознакою

Стать персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020	2022/2021
Чоловіки	3 258	69,8	3 046	67,3	1 870	59,2	- 213	- 1 176
Жінки	1 407	30,2	1 619	32,7	1 289	40,8	- 212	- 330
Всього	4 665	100	4 531	100	3 159	100	- 134	- 1 372

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Співвідношення між чоловіками і жінками, за досліджувані роки, змінювалося за впливу військових подій, водночас кількість працівників чоловічої статі переважає, що характерно для металургійної промисловості, оскільки професії пов'язані з важкою фізичною працею.

Рівень освіти персоналу компанії представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Дніпрспецсталь» за рівнем освіти

Категорії персоналу	Роки	Вид освіти			
		повна та базова вища	неповна вища	професійно-технічна	загальна середня та ін.
Керівники, професіонали та фахівці	2020	950	194	24	24
	2021	954	190	26	20
	2022	890	177	16	10
Робітники	2020	507	594	1 427	955
	2021	496	560	1 422	863
	2022	312	543	826	551
Всього:	2020	1 457	778	1 451	979
	2021	1 450	750	1 448	883
	2022	1202	720	842	395

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

На ПрАТ «Дніпрспецсталь» питома вага персоналу з повною та базовою вищою освітою є найбільшою і за 2021-2020 рр. не змінювалася, на відміну від ситуації 2022 року - зменшення персоналу з вищою на базовою освітою на 255 осіб. В структурі персоналу переважну частину складають працівники з вищою та професійно-технічною освітою, в середньому, 58% від загальної чисельності. Це свідчить про підвищення загального освітнього рівня персоналу підприємства.

Питома вага працівників, які працюють в електрометалургійній компанії від 10 років та більше, складає понад 45%, що відображає стабільну кадрову політику за статтею «стаж роботи», це позитивно відображається на постійному кадровому складі. Частка працівників із стажем роботи від 1 до 5 років – більше 28%, що навпаки свідчить про негативні тенденції, кадрову плинність. Протягом звітнього періоду структура працюючих змінюється.

Структура працюючих за стажем роботи дозволяє виявити закономірності в зміні структури працівників підприємства, що демонструє табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за стажем роботи

Стаж роботи	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020	2022/2021
1 рік	499	10,3	485	10,7	195	6,3	- 14	- 290
від 1 до 5	1 460	31,3	1 376	30,4	741	23,4	- 84	- 635
від 5 до 10	826	17,7	815	18,0	505	16,0	- 11	- 310
від 10 до 15	644	13,8	630	13,9	510	16,1	- 14	- 120
понад 15	1 236	26,9	1 225	27,0	1 208	38,2	- 11	- 17
Всього	4 665	100	4 531	100	3 159	100	- 134	- 1 372

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Аналіз руху чисельного складу персоналу дозволяє виявити основні тенденції його розвитку як фактора виробництва, характеристика якого представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз руху чисельності персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 665	4 531	3 159	- 1506
Прийнято з початку року, осіб	941	890	681	- 260
Вибуло – вибуло, у т.ч.	760	778	895	135
- за власним бажанням	710	720	860	150
- звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	50	58	35	- 15
Коефіцієнт обороту з вибуття,%	16,29	17,17	21,56	5,27
Коефіцієнт обороту по прийому,%	20,17	19,64	28,33	8,16
Коефіцієнт загального обігу, %	36,46	36,81	49,88	13,42
Коефіцієнт відновлення кадрів,%	1,23	1,14	0,76	- 0,47
Коефіцієнт стабільності кадрів,%	0,74	0,72	0,69	- 0,05

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Дані табл. 2.8 свідчать про високі коефіцієнти обороту з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому збільшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 8,16; коефіцієнт обороту з вибуття – на 5,27. Основною причиною звільнення персоналу стало власне бажання. Водночас спостерігаємо зниження коефіцієнту

відновлення кадрів, і необхідність для виробництва заміни звільнених, новими працівниками.

Проаналізувавши чисельність та структуру персоналу підприємства за 2020–2022 рр. та управління персоналом виявлено певні недоліки: значна плінність кадрів; нестача кваліфікованих працівників; недостатньо розвинене питання залучення кадрів. Головними пріоритетами кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь» зостається питання формування безпечних умов праці, розвитку персоналу, стимулювання високоефективної праці.

В умовах зменшення виробничих обсягів робітників, підготовлених у сфері професійно-технічної освіти, підприємство самостійно готує кваліфікованих робочих металургійних спеціальностей. Кадрова політика Дніпроспецсталь формується на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів компанії та особистих інтересів кожного співробітника. Навчання, підвищення кваліфікації, атестація і участь у роботі семінарів та конференцій у Навчальних центрах України є невід'ємною складовою кадрової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь». Професійне навчання працівників має безперервний характер і здійснюється протягом всієї трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення їхніх знань, умінь і навичок відповідно до виробничих вимог. В компанії функціонує регіональний HR-клуб, метою якого є обмін практичним досвідом, підвищення компетенції фахівців з управління персоналом, організація проектної діяльності в галузі управління персоналом.

Для формування власного кадрового резерву на базі ПрАТ «Дніпроспецсталь» працює Бізнес-школа, у якій проводять навчання необхідним спеціальностям, підвищення кваліфікації і одержання другої вищої освіти для менеджерів середньої та вищої ланок. Основні напрямки навчання: маркетинг, економіка та фінанси, управління персоналом, виробничий менеджмент, технологія виробництва, інформаційні технології, іноземні мови. ПрАТ «Дніпроспецсталь» разом з Відділом професійно-технічної освіти Запорізької

облдержадміністрації, державними навчальними закладами Запорізьким вищим індустріально-політехнічним училищем, Запорізьким професійним металургійним ліцеєм, Запорізьким професійним ліцеєм залізничного транспорту, Запорізьким професійним промисловим ліцеєм продовжує співпрацю. На базі заводу створено науково-дослідний обласний експериментальний майданчик, метою якого є забезпечення кадрового резерву підприємства, підвищення якості підготовки та адаптації потенційних кандидатів на працевлаштування, забезпечення рівня підготовки випускників закладів освіти відповідно до вимог сучасного виробництва.

ПрАТ «Дніпроспецсталь», відповідно до потреб підприємства, здійснює роботу з власним персоналом за напрямками: підготовка та перепідготовка персоналу; підвищення кваліфікації працівників; робота з навчальними закладами. Вся діяльність підприємства регламентована нормативними документами загальнодержавного та внутрішнього значення. Діяльність з навчання персоналу підприємства здійснюється з підготовки і перепідготовки робочих кадрів за п'ятьма основними напрямками, які відповідають потребам підприємства: робітники з видобутку корисних копалин; робітники металургійних і машинобудівних професій; робітники, що обслуговують промислове обладнання та машини; водії і працівники з обслуговування пересувної техніки та установок. Професійне навчання працівників безпосередньо на підприємстві складається із професійно-теоретичної підготовки та професійно-практичної підготовки/виробниче навчання, за результатами якої курсант/слухач, повинен опанувати професію, підготуватися до роботи з обраної спеціальності.

До інженерно-технічного персоналу, що здійснює викладацьку роботу в системі професійного навчання кадрів на підприємстві, висуваються високі вимоги. Якість навчання, успішне оволодіння знаннями за професією значною мірою залежить від того, наскільки ефективною буде робота викладача в умовах виробництва, а також від його професіоналізму та педагогічної майстерності.

У структурі викладацького складу системи професійного навчання ПрАТ «Дніпроспецсталь» виділяють три основні групи: викладачі теоретичного

навчання: із числа керівників і фахівців підприємства та викладачі навчальних закладів; інструктори виробничого навчання; цехові організатори професійного навчання. Проведення теоретичних занять здійснюють викладачі з категорії керівників і фахівців підприємства, які мають вищу освіту і стаж роботи зі спеціальності не менш трьох років. Крім цього, до викладання теоретичних дисциплін залучаються викладачі навчальних закладів, зокрема Запорізького національного університету і Національного університету «Запорізька політехніка».

ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2020–2022 рр. було підготовлено, перепідготовлено, отримало підвищення кваліфікації та підвищило свій науково-практичний рівень на різних семінарах та тренінгах значну чисельність персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Чисельність персоналу ПрАТ «Днепрспецсталь», що пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб 2020- 2022рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020
Підвищення кваліфікації на підприємстві	994	822	530	-464
Підвищення кваліфікації в учбових закладах поза межах підприємства	195	296	98	-176
Навчання на курсах з перепідготовки робітників на виробництві	1093	740	252	-841
Підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві	276	222	59	-217
Навчання на курсах цільового призначення	456	471	342	-114

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

У 2021 році здійснено підвищення кваліфікації працівників підприємства: безпосередньо на заводі - 822 особи; в інших учбових закладах - 296 осіб. Навчання з питань охорони праці пройшли 1398 працівників. На курсах перепідготовки виробничих робітників підготовлено 740 осіб, безпосередньо на

виробництві – 222 робітники, на цільових курсах – 471 особа [30].

За результатами контролю якості навчальної організації кафедри постійно працюють над удосконаленням процесу оцінювання ефективності та якості навчання. У 2021 році коефіцієнт оцінки якості підготовки становив: на перепідготовку 1,84; для підвищення кваліфікації 1,44 [44].

У 2022 році проведено атестацію персоналу на відповідність посаді в технічному відділі, ЦЗЛ - середній рівень відповідності займаній посаді 89%. За результатами впровадженої системи менеджменту якості ISO 9001:2015 у 2022 році підтверджено високий рівень системи управління персоналом в компанії, в тому числі організації навчання та розвитку співробітників [45].

Система навчання робочим спеціальностям на підприємстві реалізується за напрямками: підготовка робітників – первинне навчання осіб, що не мають професії; перепідготовка – навчання робітників, які прийняті або вже працюють на підприємстві, іншим професіям з метою розширення трудових можливостей; підвищення кваліфікації робітників: виробничо-технічні курси – проводяться для поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок для отримання більш високих розрядів, створення резерву робітників високої кваліфікації; курси цільового призначення – для вивчення окремих тематичних напрямків; курси бригадирів – для підвищення знань в організації і стимулювання праці, підвищення ефективності виробництва, якості продукції та охорони праці; школи передового досвіду – для вивчення і передавання передового досвіду, методів і прийомів роботи від кваліфікованих робітників молодим.

Підготовка і підвищення кваліфікації керівників та фахівців забезпечує формування необхідної для виробничої діяльності підприємства професійно кваліфікаційної структури кадрів, поліпшення ділових якостей працівників для вирішення різних питань та адаптації до нових виробничих умов. Види навчання керівників, фахівців і службовців ПрАТ «Дніпрспецсталь» передбачають підготовку фахівців на контрактній основі – підготовка молоді у ЗВО; навчання поза підприємством на договірній основі – підвищення кваліфікації працівників заводу в навчальних закладах; самоосвіта – вивчення питань, пов'язаних з

посадовими обов'язками; курси підвищення кваліфікації – вивчення конкретного напрямку виробничої діяльності, модернізації, перебудови підприємства або його підрозділів, питань якості, охорони праці, екології; виробничо-економічні семінари; навчання кадрового резерву із забезпеченням наступності прийомів і методів управлінської роботи, стабільність роботи підприємства і його структурних підрозділів; стажування молодих фахівців – навчання випускників учбових закладів для ознайомлення з діяльністю підприємства.

Сьогодні на ПрАТ «Дніпроспецсталь» розпочату адаптацію персоналу, спрямовану на реалізацію цифрової трансформації бізнес-середовища через людські ресурси, цифрові робочі місця та співробітників. Цифрова робоча сила: методи управління, інновації та спільний доступ, а також практики талантів для мережевої організації. Цифрове робоче місце: робоче середовище, яке сприяє продуктивності, сучасному спілкуванню та взаємодії, а також цілеспрямованості та добробуту. Digital HR: цифрові інструменти та програми для надання рішень; інновації та експерименти мають відбуватися постійно [35]. ПрАТ «Дніпроспецсталь» віддає перевагу співробітникам, 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, безперервне навчання, командну та групову роботу,

Стратегічне планування необхідне для трансформаційних змін, розробки технічних ноу-хау, а для цього необхідна розробка багаторічної стратегії, заснованої на хмарному плануванні ресурсів ПрАТ «Дніпроспецсталь», інструментах та додатках. Постійне навчання передбачає, що керівники відділу кадрів та працівники повинні зосередитись на постійному вивченні інструментів нового віку та зміні тенденцій. Клімат постійного вдосконалення навичок має стати важливою складовою програми ПрАТ «Дніпроспецсталь» [61].

Отже, система розвитку персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» охоплює практично всі напрямки роботи із професійного розвитку кадрів. Вона базується

на принципі безперервності та проводиться на широкій професійній основі, забезпечує підготовку працівників до нових умов виробництва, всього цього вимагає технічний прогрес в промисловості та економічний розвиток країни в цілому. Зрозуміло, що зростаюча потреба в підготовці кваліфікованої робочої сили може бути забезпечена за умов зміцнення матеріальної бази з технічного навчання та залученням додаткових фахівців до сфери розвитку персоналу.

У системі управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь» особливе місце займає створення сприятливих умов праці, тому що виробниче середовище на електрометалургійному підприємстві характеризуються наявністю цілого ряду шкідливих факторів. Тому, для оцінки стану умов роботи в цехах заводу регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці.

2.3. Аналіз мотиваційної системи, як складової кадрової політики виробничого підприємства

На підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» система оплати праці і преміювання персоналу здійснюється згідно Положення про систему організації оплати праці і мотивації персоналу структурних підрозділів підприємства (Положення). Положення визначає основні принципи формування та розподілу оплати праці між окремими «рівнями» посад керівників, фахівців, службовців і професій робітників. Основною метою Положення є побудова існуючої системи оплати праці і матеріального стимулювання для формування відповідного рівня основної заробітної плати і компенсаційних виплат працівникам структурних підрозділів, для підвищення їхньої мотивації до праці, продуктивності і ефективності виробничої діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для оплати праці працівників електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» встановлено такі форми і системи оплати праці: проста погодинна для категорій працівників, які не впливають на виконання оціночних

показників роботи підрозділів (в основному для працівників низької кваліфікації); погодинно-преміальна для керівників і фахівців та робітників ремонтного і обслуговуючого персоналу; відрядно-преміальна для робітників технологічного персоналу і частини робітників ремонтного персоналу, що дозволяє встановити залежність змінної частини основної заробітної плати від фактичних обсягів виробництва; для керівників вищого рівня управління і більшої частини керівників другого і третього управлінських рівнів, умови оплати праці яких визначені в трудових контрактах.

Система оплати праці і матеріального стимулювання/винагороди підприємства, складається із основної оплати праці (базова заробітна плата, постійна частина грошової винагороди), додаткової (додаткові виплати, премії, змінна частина грошової винагороди) і соціальних виплат/пільг. Базова заробітна плата є гарантованою компенсацією працівникові за його працю, тобто вона є винагородою за виконання обов'язків на своєму робочому місці в обсягах і з якістю, які передбачені посадовими інструкціями та нормативними документами.

В табл. 2.10 представлено рівень середньої заробітної плати на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.10

Середня заробітна плата персоналу підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»
за категоріями працівників

Категорії персоналу	Середня заробітна плата, грн.			Відхилення 2021/2019
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	
Керівники	21295	21866	22315	1 029
Спеціалісти	12870	14615	15500	2 630
Службовці	11213	11422	12234	1 021
Робочі	13406	13308	14865	1 459
Разом по підприємству	14609	14780	15966	1 357

Джерело: складено автором на основі [49]

За 2020-2022 рр. рівень середньої заробітної плати персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» щорічно зростає. 2021 року зростання, у порівнянні до 2019 року), становило 1 357 грн., найбільше для категорії «спеціалісти» – на 2 630 грн.

Порівняння середньомісячної заробітної плати на електрометалургійному підприємстві, в Україні та Запорізькій області представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Середньомісячна заробітна плата персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та в Україні 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2020
Фактична середньомісячна заробітна плата ПрАТ «Дніпроспецсталь»	14 780	15 966	12 222	- 2 558
Середньомісячна заробітна плата в Запорізькій області	11 556	13 788	14 510	2 954
Середньомісячна заробітна плата в Україні	11 591	17 456	14 859	3 268

Джерело: складено автором на основі [50]

Середньомісячна заробітна плата одного працівника становила у 2022 році 12 222 грн., що на 17,3 відсотка менше показника 2020 року. Фонд оплати праці по підприємству за звітний період склав 491 543,6 тис. грн. (з урахуванням відокремлених підрозділів «Палац культури, «Санаторій-профілакторій, виплат мобілізованим працівникам за січень-липень 2022 р. та одноразових виплат з виходу на пенсію та при звільненні згідно із законодавством) [50]. По відношенню до 2021 року падіння рівня фонду оплати праці становило 44,5 відсотка, що є наслідком скорочення обсягів виробництва, призупинення діяльності підприємства у березні-травні та грудні 2022 року. Рівень продуктивності праці, розрахований по відвантаженню металопродукції в тонах на одного працівника промислово-виробничого персоналу, знизився 2022 року на 51,5 % до рівня 2021 року та становив 16,566 т /люд. [44].

Додаткові виплати персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» пов'язані з винагородою за результативність праці, це премії за виконання виробничого плану, заохочувальні виплати тощо. Все те, що становить змінну частину грошової винагороди за працю і застосовується для обліку результативності роботи працівників, зв'язуючи рівень винагороди із загальною ефективністю

роботи підприємства, підрозділу або самого працівника. Соціальні виплати розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці, виплати, які одержують працівники за факт роботи на підприємстві. До них належать медичне страхування, оплата додаткових відпусток згідно законодавства або встановлені підприємством.

З метою забезпечення ефективного проходження адаптаційного періоду, який необхідний для входження нових працівників у посаду/професію, розвитку позитивного відношення до підприємства, підвищення мотивації у період формування професійних знань, вмінь та навичок, керівництвом було прийнято рішення заборонити позбавляти премії у адаптаційний період новоприйнятих працівників. Для мотивації співробітників до підвищення результативності праці, відображення особливих досягнень робітників у професійній та суспільній діяльності розроблено Положення про порядок занесення на Дошку пошани.

Кар'єра або система просування по службі на підприємстві здійснюється через «Порядок організації переведення робітників ПрАТ «Дніпроспецсталь». Цей Порядок узгоджує цілі розвитку співробітника із цілями підприємства; буде єдиною системою розвитку компетенції працівника; розкриває потенціал працівників, що претендують на призначення на посаду. Завданням Порядку є розробка і реалізація програм розвитку працівника; регулярний моніторинг ефективності виконання індивідуального плану розвитку; стимулювання саморозвитку співробітника, а також забезпечення прозорості та справедливості процесу просування, що підвищує довіру до управлінських рішень. Крім того, Порядок передбачає проведення періодичних оцінок продуктивності та компетенцій, що дозволяє адаптувати програми розвитку до змінюваних потреб підприємства та ринку праці, а також створює можливості для участі працівників у внутрішніх навчальних програмах та проектах, які сприяють їхньому професійному зростанню. Таке системне підходження не лише мотивує співробітників до самовдосконалення, але й забезпечує високий рівень залученості та лояльності до підприємства, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації."

Нематеріальне стимулювання, яке застосовується на підприємстві представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Види діючих нематеріальних стимулів на підприємстві

ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Види стимулів	Форми стимулів	Зміст заходів
Визнання співробітника як особистості	Поздоровлення із ювілеєм та ювілейним стажем	Ювілей відзначають наказом правління підприємства та грошовою премією, розмір якої залежить від трудового стажу
	Проводи на заслужений відпочинок	Організують урочистий захід із врученням грошової нагороди (до трьох посадових окладів) залежить від стажу роботи
	Підтримка ветеранів підприємства	Рада ветеранів опікує колишніх співробітників — пенсіонерів: організовує врочисті вечори, вітає зі святами, допомагає людям похилого віку
	Заохочення в пресі: друк у корпоративній газеті регулярних повідомлень про значні трудові досягнення всього колективу підрозділів, співробітників	Заохочення в пресі У корпоративній газеті регулярно друкують повідомлення про значні трудові досягнення всього колективу підрозділів та окремих співробітників
Конкурси	Проведення конкурсів за професіями, брейнрингів по техніці безпеки, системі менеджменту якості	У заходах беруть участь підрозділи підприємства, інформація про хід проведення конкурсу висвітлюється в наказах, по закінченні конкурсів переможцям вручають грамоти, грошові премії за призові місця
Організація урочистих заходів	Святкування професійного свята	Святкові корпоративні заходи висвітлюються в корпоративній газеті, працівників вітають керівники підприємства, нагородження коштовними подарунками і грамотами, святковий концерт
	Святкування Міжнародного жіночого дня 8 Марта	Співробітницям вручають грошові премії, у т.ч. іменні, коштовні призи і почесні грамоти, організують святковий концерт
	Зустріч Нового року	Проводять святковий концерт, організація профкомом дитячих ранків і ялинки для дітей співробітників з подарунками
	Вітання першокласників	Проводять урочистий захід від імені профкому для дітей співробітників з врученням подарунків

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Отже, для ефективного управління матеріальними і нематеріальними

стимулами на ПрАТ «Дніпроспецсталь» здійснюється значний комплекс заходів мотивації, які базуються на особливостях людської психіки. Вони відображають накопичений управлінський досвід і забезпечують ефективність методів мотивації, що використовуються на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Дослідивши підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь» визначимо, що воно є ключовим виробником сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, та беззаперечним лідером даного сегменту по Україні. Основним видом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є виробництво високоякісної металопродукції. Споживачами високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі виступають понад 500 компаній. Більша частина продукції підприємства експортується до Європи, Америки та СНД.

За результатами економічної діяльності підприємства зауважимо, що до 2021 року зменшення чистого доходу компанії було обумовлено тенденціями на ринку металопродукції; зміною структури реалізації по групах марок сталі внаслідок зниження об'ємів високолегованих марок. У 2020 році компанія мала чистий збиток у сумі 887 843 тис. грн. Значний вплив на зменшення чистого прибутку мали втрати від операційних і неопераційних курсових різниць. Найбільший вплив на зниження чистого доходу у 2022 році було повномасштабне вторгнення РФ. Також на результативність роботи компанії впливали: підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення в Україні та енергоносії; ризик тимчасових відключень електроенергії через пошкодження критичної інфраструктури; дефіцит брухту на внутрішньому ринку; руйнування більшості налагоджених каналів постачання ТМЦ; втрата доступу підприємства до зовнішніх комерційних сировинних джерел. З квітня 2022 року почалося зростання економічної активності металургійної компанії, як процесу адаптації до нових умов здійснення господарчої діяльності.

Останні роки кадрова ситуація на підприємстві характеризується зменшенням персоналу. У 2022 році зниження кількості працівників становило 30,3%. Зменшення чисельності відбувалося за всіма категоріями, що є негативним явищем. Структура персоналу за стажем роботи показала, що питома вага працівників, які працюють на підприємстві від 10 років та більше, складає понад 45%, як свідчення стабільного стану кадрової політики. Частка працівників із стажем роботи від одного до п'яти років становила понад 28 відсотків, що навпаки свідчить про негативні тенденції, кадрову плинність.

В структурі персоналу переважну частину складають працівники з вищою та професійно-технічною освітою, в середньому, 58% від загальної чисельності. За аналізом руху персоналу «Дніпрспецсталь» за 2020–2022 рр. виявлено: значну плинність кадрів; нестачу кваліфікованих працівників; недостатню розвиненість питання залучення кадрів.

За результатом аналізу матеріальних та нематеріальних стимулів на підприємстві, можна сформулювати висновок щодо функціонуючої традиційної системи оплати праці працівників, що характеризується фіксованим рівнем оплати, який доповнюється системами стимулювання, заснованими на змінюваних винагородах залежно від результату. Для забезпечення ефективного управління матеріальними і нематеріальними стимулами необхідно досліджувати фактори, що впливають на їхню результативність та причини мотиваційного уповільнення. Умови значної конкуренції, нестандартних/критичних умов ведення бізнесу формують перед менеджментом компанії та HR складні управлінські завдання, які в першу чергу спрямовані на кадровий потенціал електromеталургійної компанії «Дніпрспецсталь». Людський ресурс, як найпотужніший капітал вимагає безпечних умов, справедливої оплати праці та усвідомленого вмотивованого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3.1. Упровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу

Щоб створити більш досконалу систему стимулювання на підприємстві, що відповідає високому рівню мотивації персоналу і забезпеченню підвищення ефективності діяльності і розвитку підприємства, необхідно здійснювати мотиваційний моніторинг. Цілями мотиваційного моніторингу виступають: систематичний вимір і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів підприємства; оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці, які запроваджено на підприємстві; розробка пропозицій з вдосконалення системи стимулювання стосовно до різних категорій працівників; визначення і впровадження нових методів стимулювання праці; обґрунтування нових систем оплати праці стосовно до різних категорій працівників; формування статистики за рівнем мотивації персоналу і оцінкам системи стимулювання з наступним використанням інформації для розробки стратегії з розвитку мотивації і систем стимулювання персоналу.

На підприємстві робота служби управління персоналом має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеню його використання в трудовому процесі, на виявляння змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійєвіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей підприємства.

Для спонукання працівників до досягнення корпоративних цілей, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти задоволеності виявлених

потреб. Для цієї мети на підприємстві наприкінці 2021 року HR-підрозділом було проведено соціологічне обстеження, в якому взяли участь 130 працівників різних категорій певних структурних підрозділів. Найбільша частка була представлена робітниками і службовцями віком до 35 років, загальною кількістю 80 осіб та 50 керівних працівників. Завдання полягало у виявленні ставлення опитуваних до мотиваційних чинників, у переліку яких матеріальний був тільки один (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники мотивації працівників, що досліджувались на підприємстві
ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Мотиваційний фактор	Зміст мотиваційного фактору
Висока матеріальна плата, матеріальне заохочення	Потреба у високій заробітній платі, матеріальній винагороді, пільгах і надбавках. Потреба виявляє тенденцію до змін в процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (борги, сімейні та додаткові фінансові зобов'язання.)
Комфорт фізичних умов праці	Потреба у комфортному навколишньому середовищі
Структурування роботи	Потреба у чітко структурованій роботі, наявності зворотного зв'язку та інформації, які уможливають цінування результатів своєї праці; зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Потреба здатна стати індикатором стресу, або знижується, коли людина стикається із значними змінами в своєму особистому житті або на роботі
Соціальні контакти: широке коло осіб	Потреба в соціальних контактах, мати тісні стосунки з колегами. Показник прагнення працювати з іншими в команді, не зважаючи наскільки добре людина ставиться до колег
Стійкі взаємовідносини з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
Визнання заслуг	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, цінування висланих досягнень іншими. Показник вказує на симпатії до інших і добрі соціальні взаємостосунки
Прагнення досягнень, службове просування	Потреба ставити власні складні цілі і досягати їх, самомотивація. Показник прагнення досягти кар'єри
Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах; прагнення уникати рутини, постійний стан піднесення, готовності до дій
Креативність	Бажання бути здатним до аналізу, відкритим до нових ідей. Показник свідчить про прояв допитливості, оригінального мислення. Але ідеї індивідууму не завжди прийнятні

Продовження табл. 3.1

Мотиваційний фактор	Зміст мотиваційного фактору
Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності та незалежності
Цікава і корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу. Показник потреби в роботі, наповненій змістом та елементами суспільної корисності

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Результати опитування керівників приведені у табл. 3.2, у відповідності до якої тестовані обрали найважливішими: визнання заслуг, прагнення досягнень, службове просування, влада і впливовість. На протигагу низьким став чинник задоволеності.

Таблиця 3.2

Результати опитування керівників ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№ з/п	Фактор мотивації	Значимість фактора	Задоволеність фактора	Загальна к-сть балів за опитуваними
1	Висока матеріальна плата, матеріальне заохочення	0,8	0,75	43
2	Комфорт фізичних умов праці	0,7	1,0	42
3	Структурування роботи	0,6	1,0	47
4	Соціальні контакти: широке коло осіб	0,6	1,0	50
5	Стійкі взаємовідносини з невеликим колом людей	0,7	1,0	45
6	Визнання заслуг	1	0,7	20
7	Прагнення досягнень, службове просування	1	0,6	12
8	Влада і впливовість	1	0,8	28
9	Різноманітність і зміни	0,8	0,9	42
10	Креативність	0,8	0,7	34
11	Самовдосконалення	0,9	0,8	38
12	Цікава і корисна робота	0,9	0,9	34

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Результати опитування робітників та службовців наведено у табл. 3.3, з якої зрозуміло, що для цієї категорії важливі висока зарплата та комфорт умов праці, але ступінь задоволеності цими чинниками є низьким. Відносно незначним рівнем задоволеності обрано опитуваними: визнання заслуг, прагнення досягнень та просуванням по службі і не дуже затребуваним був фактор цікавості та корисності

виконуваної роботи.

Таблиця 3.3

Результати опитування робітників та службовців підприємства

ПАТ «Дніпроспецсталь»

№ з/п	Фактор мотивації	Значимість фактора	Задоволеність фактора	Загальна к-сть балів за опитуваними
1	Висока матеріальна плата, матеріальне заохочення	1,0	0,4	28
2	Комфорт фізичних умов праці	1,0	0,5	33
3	Структурування роботи	0,8	1,0	62
4	Соціальні контакти: широке коло осіб	0,6	0,9	59
5	Стійкі взаємовідносини з невеликим колом людей	1,0	0,9	58
6	Визнання заслуг	0,9	0,6	41
7	Прагнення досягнень, службове просування	0,8	0,6	42
8	Влада і впливовість	0,6	0,8	57
9	Різноманітність і зміни	0,6	0,8	52
10	Креативність	0,5	0,8	56
11	Самовдосконалення	0,8	0,9	53
12	Цікава і корисна робота	0,7	0,6	41

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Найбільша важливість стимулів для робітників належить матеріальним, а це свідчить про недостатньо високий рівень добробуту більшості працівників; керівниками обрано нематеріальні стимули, це говорить про недостатнє визнання власних успіхів та підтримки менеджментом компанії.

Отже, вхідними даними для аналізу буде значення мотиваційних потенціалів структурних підрозділів та компанії в цілому, а вихідними – заходи, спрямовані на покращення системи управління персоналом всього підприємства, або у відповідності до визначених завдань, для окремих підрозділів. Для моніторингу мотиваційного стану працівників, доречно використати мотиваційний потенціал, як готовність працівника до максимальної реалізації власних знань та навичок, розвитку конкурентоспроможності. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більшою є задоволеність мотиваційних потреб

персоналу і тим ефективнішою для підприємства може бути робота вмотивованих працівників.

Щоб визначити рівень мотиваційного потенціалу працівника, достатньо сумувати всі значення ступенів задоволеності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Показники значимості чинників та їх задоволеності

№ чинника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість чинника	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності, C_n	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

Джерело: складено автором

Тобто, мотиваційний потенціал працівника – це сума ступенів задоволеності його мотиваційних потреб (C_n). Значення ступеню задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1. Тобто, якщо опитуваний за кожним фактором визначиться максимальним значенням (1,0), відповідно максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцяти. На рис. 3.1 представлено шкалу значень мотиваційного потенціалу.

Цілком незадоволений		Більше незадоволений, ніж задоволений			Середній ступінь задоволеності		Більше задоволений, ніж незадоволений			Повністю задоволений	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рис. 3.1. Шкала значень мотиваційного потенціалу

Джерело: складено автором

Необхідність вимірювання мотиваційного потенціалу персоналу пояснюється тим, що в результаті певних подій відбувається зміна потреб

працівника. Тобто рівень мотиваційного потенціалу надає можливість моніторити стан мотивації персоналу підприємства.

Принципову модель мотиваційної системи, в основі якої покладено системно-цільовий підхід, представлено на рис. 3.2.

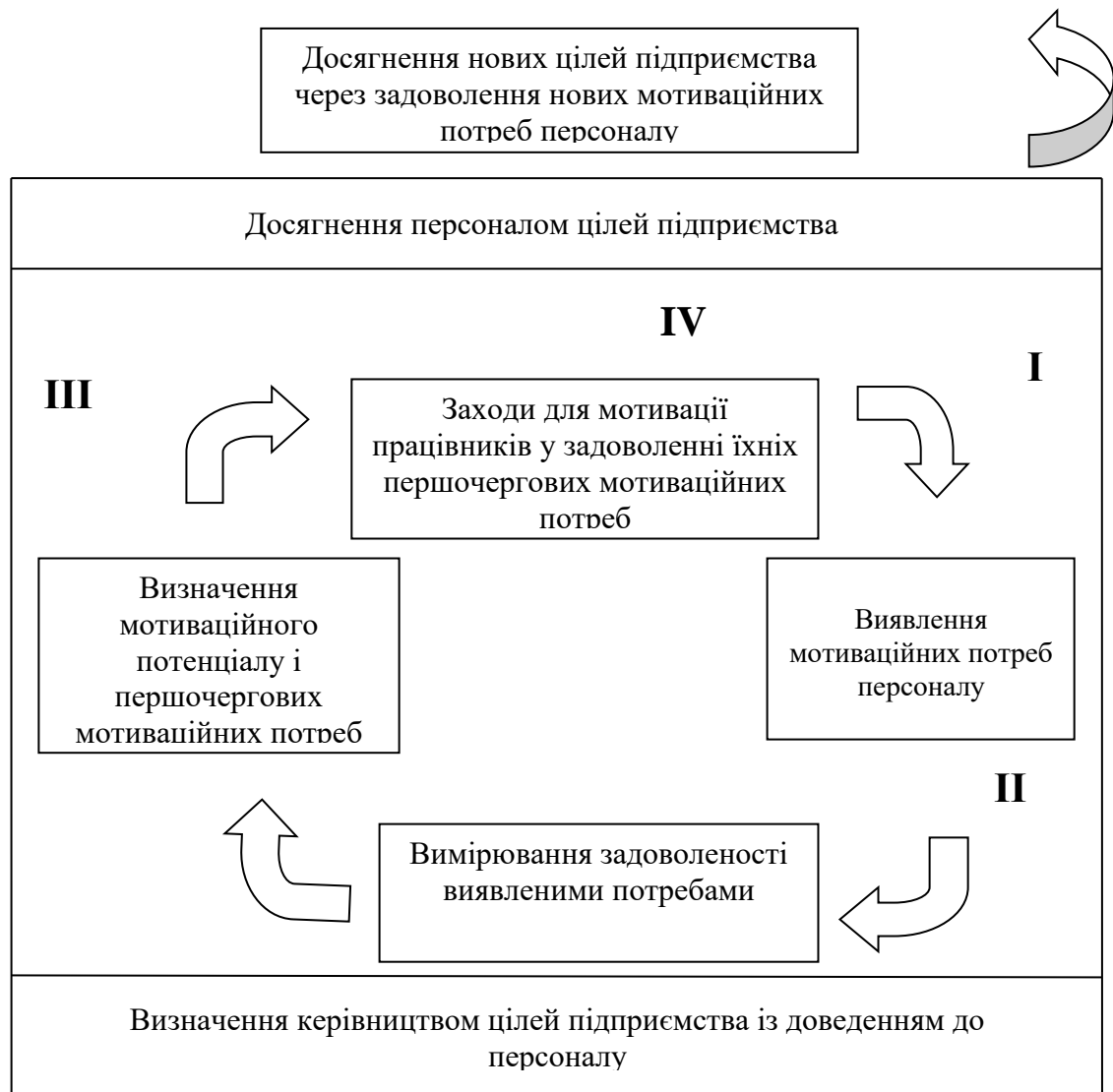


Рис. 3.2. Принципова модель системи мотивації персоналу до впровадження ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Джерело: складено автором

Розвиваючи традиційні методи атестації та мотивації персоналу, з урахуванням сучасних підходів, для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного

потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Кваліфікованих фахівців треба зацікавити до ефективної реалізації власного потенціалу.

Отже, впровадження моніторингу мотивації персоналу електromеталургійного підприємства «Дніпроспецсталь» актуалізує процес вивчення потреб та інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу для підвищення ефективності системи мотивації в цілому.

3.2. Засади кадрового аудиту на металургійному підприємстві

Розробка кадрової політики вимагає значного інформаційного матеріалу щодо наявності на підприємстві потенціалу кадрів та результативності його реалізації. Вирішення даного напрямку дозволить впровадження аудиту кадрів. Зважаючи на потужний конкурентний вплив та плинність факторів зовнішнього середовища, доречним для управлінської системи досліджуваного підприємства стане впровадження кадрового аудиту. Кадровий аудит сприяє оціночному процесу щодо ефективності діючої системи управління персоналом на підприємстві, відповідності кадрового потенціалу суб'єкта господарювання визначеним стратегічним цілям. Аудит кадрів допомагає показувати слабкості управлінської ланки у роботі з персоналом, об'єктивності оцінки потенціалу кадрів та ефективності його реалізації. Отже, даний процес визначить, наскільки в загалі доцільною є кадрова політика підприємства.

Призначення кадрового аудиту надавати незалежну оцінку кадрового ресурсу підприємства. Процедура аудиту допомагає у розробці оптимізаційних рекомендацій щодо системи управління кадровим ресурсом підприємства та вирішення стратегічних завдань, це буде завданням максимального, або розширеного аудиту. Мінімальний формат аудиту допоможе у вирішенні завдань оперативного і локального рівнів певної групи персоналу або структурного підрозділу. Експрес-аудит виявляє, наскільки відповідним виступає персонал до

цілей підприємства та співвідношення його кількісної і якісної наявності. Аудит кадрів за мінімальним форматом може бути застосовано при посадовому призначенні, зміні систем матеріальної мотивації та нематеріального стимулювання та ін.

Поетапне проведення кадрового аудиту передбачає вирішення наступних завдань.

1. Оцінка системи управління персоналом, за якою здійснюється аналіз організаційної та функціональної структури системи управління персоналом (СУП), схем виконання основних процедур у рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до існуючих нормативів і т.д.

2. Оцінюється кадровий потенціал підприємства: менеджерський, з визначенням готовності керівництва до реалізації стратегічних і тактичних цілей; кваліфікаційний, коли встановлюється відповідність рівня знань і навичок виконуваним професійним завданням; інноваційний, як готовність до змін; творчо-особистісний; вивчення структури формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічний клімат, джерел виникнення проблемних, конфліктних ситуацій, альтернативних лідерів та угруповань.

Складові кадрового аудиту представлені рядом кадрових процесів.

Аудит процесів, коли менеджеру з персоналу, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які напрямки діяльності та з якою ефективністю здійснюються на підприємстві. Стислий зміст означених напрямів представлено в Додатку Б.

Наступний етап у проведенні кадрового аудиту пов'язаний з необхідністю формування прогнозу кадрового потенціалу, оцінкою майбутньої відповідності кадрових процесів стратегії та цілям розвитку підприємства. Для цього розробляється система індикаторів і будується механізм моніторингу кадрових процесів. Серед процесів, що істотно впливають на формування кадрового потенціалу, виділяють: процес професійного розвитку; внутрішньо корпоративної

комунікації; процеси управління.

Для того щоб оцінити переважні тенденції в сфері кадрових процесів, рекомендується проаналізувати наступні індикатори процесів професіоналізації: перевага спеціалізації або універсалізації; баланс між технологічністю і креативністю, тобто використання описаних і формалізованих способів вирішення завдань або необхідністю вироблення нових, творчих рішень складних проблем, що не мають стандартних варіантів їхніх рішень; способи взаємодії різних виконавців під час трудового процесу, які можуть відбуватися на підставах кооперації, або – конкуренції.

Аналіз процесу внутрішньо корпоративної комунікації дає можливість оцінити характерні для підприємства схеми спілкування, принципи, що лежать в основі формування корпоративної культури та загалом філософії компанії. Для того щоб охарактеризувати комунікацію, доречно проаналізувати: схеми передачі інформації, існуючі технології та схеми зворотного зв'язку, переваги трансляційних схем або схем партнерської взаємодії; існуючі внутрішньо корпоративні комунікативні норми, оцінити ступінь її формалізованості або спонтанності та ін.

Аналіз управлінських процесів дозволяє оцінити тенденції розвитку системи управління та позицію персоналу стосовно процедур прийняття управлінських рішень.

Залежно від суб'єкта проведення кадровий аудит може бути зовнішнім, який здійснює стороння організація, та внутрішнім. Зовнішній аудит кадрів дозволяє відійти від усталених точок зору, звичок та оцінок, допомагає порівняти роботу кадрової служби компанії із роботою аналогічних служб конкурентів та отримати незалежні рекомендації, здатні підвищити ефективність кадрового документообігу. Водночас зовнішньому консультуванню бракує певного часу для перевірки виконання внутрішніх процедур і стандартів роботи кадрової служби. Незалежний консалтинг не здатен до постійного моніторингу роботи співробітників, відповідальних за кадровий документообіг, тоді як чітка організація роботи служби внутрішнього кадрового аудиту дозволяє уникнути

багатьох помилок і порушень під час робочих процесів.

Внутрішній аудит кадрів регламентується корпоративними нормативними актами та здійснюється незалежним структурним підрозділом для об'єктивної перевірки кадрової служби компанії. Фактична незалежність служби внутрішнього кадрового аудиту визначається рівнем її підпорядкованості в компанії. Це може бути окремий департамент, або відділ усередині HR-служби, підпорядкований директору з персоналу, або мати статус самостійного підрозділу, підлеглого безпосередньо першій особі компанії. Об'єктивність передбачає безсторонню інтелектуальну чесність внутрішнього аудитора, його вміння обстоювати свою думку, незалежно від думки вищого керівництва. На об'єктивність внутрішнього аудитора не повинні впливати ні його вподобання, ні інші особи, ні тиск з боку керівництва.

Отже, вважаємо доцільним створення на підприємстві «Дніпрспецсталь» відділу внутрішнього аудиту, із безпосереднім підпорядкуванням директору з персоналу. Рекомендований кількісний склад підрозділу – 3-5 чол. внутрішніх аудиторів. На підприємстві оптимальним стане «змішана» форма підрозділу внутрішнього аудиту кадрів, до складу якого буде переведено співробітників, які раніше займалися кадровими питаннями металургійного підприємства, оскільки вони детально ознайомлені з усіма аспектами кадрової роботи. Але, щоб уникнути неналежної об'єктивності та упередженості, пропонуємо до складу структурної одиниці ввести фаховий персонал із галузі менеджменту персоналу, кадрового документообігу, захисту інформації. Перелік формалізованих вимог до компетентності та особистісних якостей кандидатів на посаду керівника служби внутрішнього кадрового аудиту із його повноваженням представлено в Додатку В.

Постійні зміни трудового законодавства мають неабиякий вплив на корпоративну політику, що вимагає адаптування до нових форм праці та розробки політики, введення і створення нових правил щодо комунікацій, звітності та безпеки працівників в умовах домашньої та віддаленої роботи. У 2022 році до Кодексу законів про працю України введено: поняття спрощеного режиму

регулювання трудових відносин, що передбачає встановлення індивідуальних умов праці для конкретного працівника безпосередньо у трудовому договорі; врегулювання питання захисту трудових прав мобілізованих працівників; зміни, пов'язані зі збільшенням строку неоплачуваних відпусток. Відповідно до Угоди про асоціацію, Україна виконує зобов'язання поступового наближення свого законодавства до права, стандартів і практики ЄС у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей, у т.ч. питання охорони прав працівників у випадку передачі підприємств, бізнесових структур або частин підприємств/бізнесових структур [25]. Отже, на кадрову службу компанії та новостворену структуру аудиту кадрів покладається значна відповідальність щодо впровадження законодавчих змін та адаптації до них.

Кадровий аудит має бути постійним, це процес, який триватиме з самого моменту прийому працівника на посаду/або навіть на співбесіді і протягом усієї трудової діяльності. Також важливо усвідомити, що аудит не є певним екзаменом та дестабілізуючим фактором, що відволікає працівників від виконання обов'язків. В ідеалі кадровий аудит мають помічати та фіксувати тільки працівники кадрової служби та керівництво підприємства. Ще на етапі успішного завершення співбесіди та процесу прийому на роботу має початися аналіз майбутнього працівника, з точки зору особистісних та професійних навичок, т. зв. *soft skills* та *hard skills*.

Планування та контроль кадрової системи організації є базовими засадами принципу безперервності процесу кадрового аудиту, тому на підприємстві має бути запроваджений спеціальний механізм постійного оцінювання кадрів та їхнього трудового потенціалу. Усі заходи повинні носити постійний, або періодичний характер. Основні ступені цього механізму представлено на рис. 3.3.

Незалежний кадровий аудит при правильному використанні є ефективним інструментом оцінки стану кадрів підприємства та їхнього потенціалу у поєднанні із внутрішніми методиками підприємства. Загалом, метою внутрішнього кадрового аудиту, повинно бути поліпшення діяльності кадрової служби та мінімізація можливих ризиків підприємства, пов'язаних з неправильним веденням

кадрової документації.

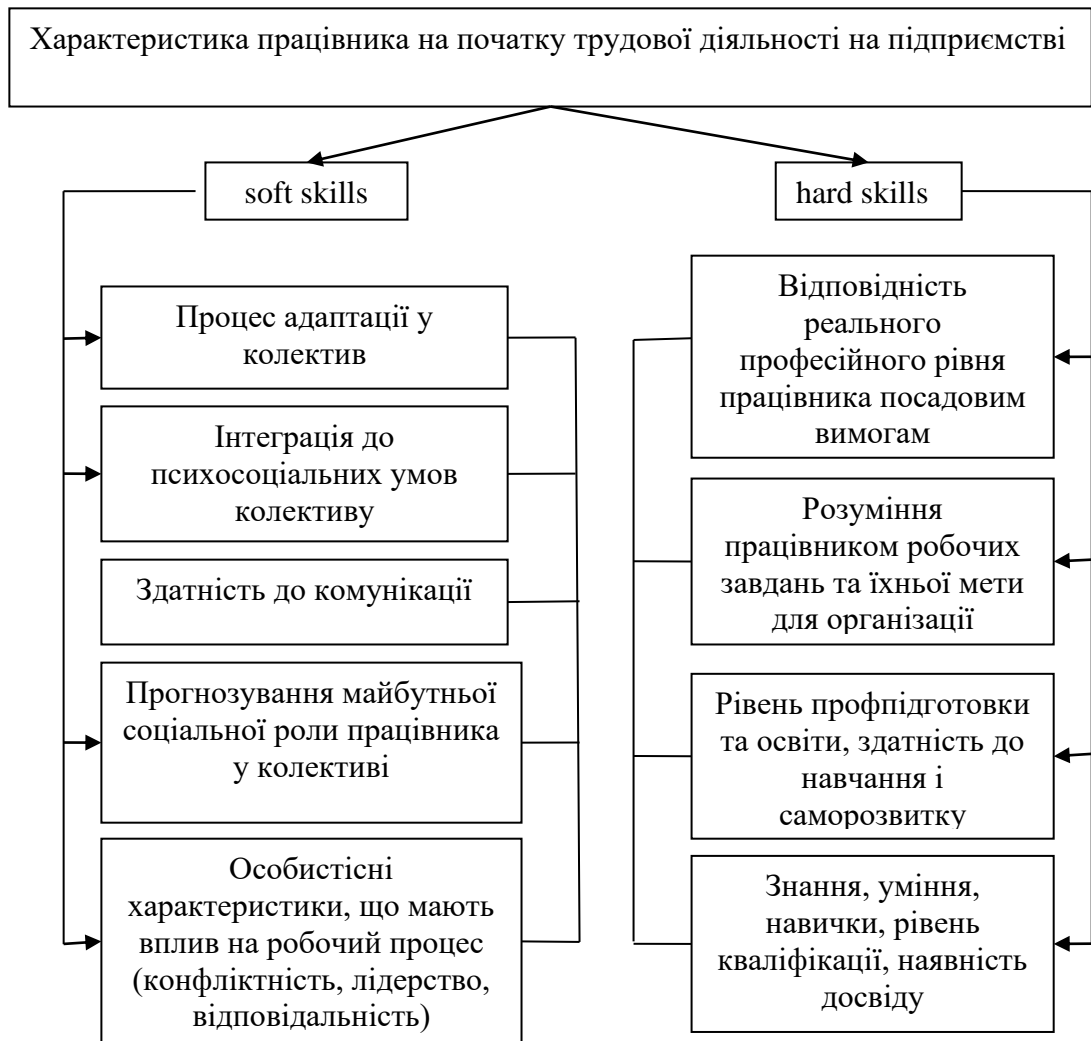


Рис. 3.3. Складові характеристики працівника підприємства

Джерело: складено автором

Моніторинг ризиків, яким може піддаватися підприємство в процесі проходження перевірки з боку державних органів /або вирішення трудових суперечок, що виникають із працівниками, є одним з найважливіших аспектів внутрішнього кадрового аудиту. Служба внутрішнього кадрового аудиту повинна прагнути не тільки до пошуку помилок у вже створених документах, а й в першу чергу до їхнього запобігання.

Для цього вона повинна, у тому числі, надавати необхідну допомогу співробітникам кадрової служби, консультуючи їх на етапі розробки та створення кадрової документації з різних питань. Це є головною принциповою відмінністю

від зовнішніх аудиторів. Механізм виконання кадрового аудиту підприємства представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Механізм проведення кадрового аудиту підприємства

Вид діяльності підприємства	Напрямки і методики кадрового аудиту
Планування діяльності	Аналіз наявних ресурсів підприємства, умови господарювання, аналіз стратегії підприємства, формування приблизного списку потреби у кадрах
Підбір персоналу	Аналіз реальних потреб у кадрах, використаних методик набору кадрів, оцінка діяльності HR-відділу
Набір працівників	Початок оцінювання кадрового складу, перші результати оцінки кадрового потенціалу організації
Адаптація кадрів	Аналіз внутрішніх зв'язків та клімату у колективі, кількість конфліктів та шляхи їх розв'язання
Створення системи стимулювання	Аналіз заробітної плати та її складових, наявність та розмір премій, відсутність сірих схем та чорної зарплати, гендерна рівність оплати праці
Рух працівників	Аналіз коефіцієнтів плинності кадрів: прийоми, звільнення, стабільність, підвищення та переміщення кадрів
Оцінка трудової діяльності	Аналіз вживаних на підприємстві методик атестації та оцінки кадрів, їх результатів та об'єктивності
Моніторинг колективу	Оцінка корпоративної культури та етики на підприємстві, психосоціальних умов усередині колективу, шляхів комунікації між працівниками та керівництвом
Розвиток кадрів	Аналіз існуючих систем навчання та підвищення кваліфікації, мотивація працівників до саморозвитку, аналіз системи оцінювання кадрів та її об'єктивності

Джерело: складено автором

Таким чином, кадровий аудит виступає комплексним довготривалим дослідженням системи кадрових ресурсів підприємства, що здійснюється за допомогою оцінки забезпеченості підприємства кадрами необхідного рівня кваліфікації у необхідній кількості, а також відповідності кадрового складу до стратегічних цілей підприємства.

Процес кадрового аудиту вимірює здатність кадрового складу суб'єкта господарювання до змін, допомагає відокремити різні групи працівників та визначити їхній рівень мотивації, досліджує наявну корпоративну культуру і етику та зв'язки між членами колективу.

3.3. Автоматизація процесів управління персоналом «Дніпроспецсталь»

Сучасна ситуація вітчизняного бізнес-середовища, під впливом кризових явищ, вимагає від економічних суб'єктів пошуку нових способів підвищення ефективності своєї діяльності. При цьому персоналу підприємств відводиться особлива роль, оскільки конкурентні переваги сучасні компанії набувають вже не стільки за рахунок раціонального використання матеріально-виробничих ресурсів, скільки шляхом умілого поєднання наявного потенціалу працівників з досягненнями у сфері новітніх технологій. Зрозуміло, що на сьогодні пропозиція робочої сили на українському ринку праці істотно зменшилася. Освіченого і висококваліфікованого персоналу на вітчизняних підприємствах вкрай не вистачає, саме тому назріває необхідність активного впровадження новітніх HR-технологій, що допоможуть компаніям ефективно здійснити цифрову трансформацію та досягти вищої продуктивності і конкурентних переваг на сучасному нестабільному ринку.

Актуальності набуває інформатизація процесів управління персоналом підприємства при реалізації кадрової політики. Впровадження автоматизованої системи управління персоналом надає додаткові можливості керівництву підприємства для якісного прийняття рішень, аналізу якості людських ресурсів, організаційній побудові та чисельності персоналу. У сукупності з діяльністю Відділу організації праці та заробітної плати забезпечується можливість проведення аналізу витрат на оплату праці персоналу.

Сьогодні на ПрАТ «Дніпроспецсталь» функціонує інтегрована система R/3 компанії SAP на базі операційної системи AI, бази даних ORACLE, версія 4.6C. На цей момент в компанії впроваджено модулі: фінансового обліку та основних засобів, контролінгу витрат, збуту, планування виробництва, управління матеріальними потоками. Дворівнева структура інформаційної бази, верхній рівень якої – сервери бази даних і додатків, розташовані в Інформаційно-обчислювальному центрі, нижній рівень – клієнтські місця, знаходяться в підрозділах і відділах підприємства). Структура забезпечує оперативність і

вірогідність введення інформації, на підставі якої формуються показники для оперативного прийняття рішень щодо управління бізнес процесами. На додаток до функціонуючих модулів в металургійній компанії пропонуємо до впровадження модуль «Управління персоналом (HR)».

Отже, SAP SuccessFactors забезпечує автоматизований супровід практично всіх кадрових функцій і на додаток маркетингових (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система автоматизації модуля «Управління персоналом»

Функції HR	Функції маркетингу
оформлення прийому, перекладу, вивільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень і наказів керівника організації	поточне й перспективне планування потреби організації в робочій силі;
формування й ведення особистих справ працівників, внесення в них змін	прогнозування ринку робочої сили;
заповнення, облік і зберігання трудових книжок;	планування і реалізація професійної кар'єри персоналу
підрахунок виробничого стажу працівника;	визначення ефективності діяльності персоналу
оформлення довідок про минулу й поточну трудову діяльність працівників	аналіз ділових і професійних якостей працівників організації
ведення обліку надання працівникам чергових відпусток;	
контроль за складанням і веденням графіку чергових відпусток;	
оформлення документів для призначення пенсії працівникам організації і їхніх родин;	
складання встановленої звітності	

Джерело: складено автором на основі [43]

Модуль управління персоналом SAP SuccessFactors (SAP HR), містить два основних компоненти: PA – процес адміністрування персоналу та розрахунки зарплати. Компонент підтримує автоматизоване вирішення таких основних завдань: підбір персоналу; обробка та зберігання основних даних персоналу; подання даних у вигляді документального підтвердження; організаційний менеджмент. Компонент PD забезпечує процеси планування та професійного розвитку персоналу. Серед автоматизованої підтримки завдань: опис робочого часу та штатного розкладу; попередній відбір кандидатів; кваліфікації і

кваліфікаційні вимоги; управління підвищенням кваліфікації; планування кар'єри і заміщення посад резервістами; планування витрат на персонал; планування використання персоналу та робочого часу.

Використання рішень SAP SuccessFactors оптимізує значний ряд HR-процесів, неповний перелік яких представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Функціональні можливості SAP SuccessFactors

Вид кадрових робіт	Переваги системи
Основні кадри та заробітна плата	<p>Зменшення витрат спрощеним ландшафтом для керування власною робочою силою, глобальними виплатами, нарахуванням заробітної плати, управлінням часом, документообігом і наданням послуг HR</p> <p>Підвищення продуктивності і задоволеності співробітників наскрізним обслуговуванням та послідовними, стандартизованими процесами управління персоналом</p> <p>Покращення процесу прийняття рішень аналітичними даними про людей у режимі реального часу, узгоджуючи власну HR- та бізнес-стратегію</p>
Управління талантами	<p>Підвищення ефективності рекрут ера та покращення досвіду роботи з кандидатами, новими працівниками спрощеними персоналізованими та інтуїтивно зрозумілими процесами</p> <p>Підвищення гнучкості навчання, ефективності і мобільності чіткими, переконливими кар'єрними шляхами і можливостями розвитку, які культивують таланти</p> <p>Допомога керівництву у спілкуванні з працівниками, мотивуванні за допомогою безперервного навчання та зворотного зв'язку</p> <p>Покращення залученості співробітників, допомога їм у розумінні, як їх цінують через видимість їхнього загального пакету винагороди</p>
Аналітика людей	<p>Зміцнення власного лідерства в кадровій сфері за допомогою потужної персоналізованої інформації, яка впливає на рішення та стимулює до дій вашої робочої сили</p> <p>Забезпечення організаційної гнучкості і покращення бізнес-результатів завдяки комплексній звітності та аналітиці, які забезпечують розуміння всієї організації</p> <p>Зменшення ризику, отримання раннього уявлення про тенденції, які можуть вплинути на стратегії власної робочої сили</p>
Бізнес-технологічна платформа SAP	<p>Підвищення ефективності співробітників, автоматизацією HR-завдання за допомогою AI та ML</p> <p>Збільшення замученості, створенням динамічних процесів і додатків, які відповідають: коли, де та як працюють співробітники</p> <p>Підвищення гнучкості бізнесу, об'єднанням і автоматизацією бізнес-процесів за допомогою інтеграції, конекторів, API та найкращих практик для швидшого повернення інвестицій</p>

Джерело: складено автором на основі [43]

Реалізація зазначених функцій з використанням модуля SAP HR на підприємстві буде більш якісним та за менших витрат праці. SAP SuccessFactors (HR) характеризується перевагами, у порівнянні із іншими аналогічними програмними продуктами:

1) автоматизація практично всіх функцій з управління персоналом, уможливорює здійснення бізнес-процесів в даній сфері та надання, за встановленою формою та відповідно до вимог стандартів, даних на паперовому носії; 2) модульна структура системи дозволяє впроваджувати її поетапно;

3) взаємодія з Інтернетом, об'єктна орієнтація та модульність значно збільшують привабливість системи;

4) в SAP HR реалізована єдина система звітів і дружній графічний інтерфейс користувача.

Рішення SAP SuccessFactors об'єднують інтелектуальні технології, дані та аналітику, а також пов'язані бізнес-процеси, які є критично важливими для прийняття швидких та ефективних рішень щодо робочої сили. Вони дають змогу підвищити продуктивність, гнучкість бізнесу та підвищити ефективність роботи з людьми, щоб компанія змогла конкурувати та процвітати сьогодні та в майбутньому. Отже, модуль SAP HR системи SuccessFactors дозволить здійснювати автоматизоване управління персоналом відповідно до мети і завдань ПрАТ «Дніпроспецсталь». Для діагностики ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів досліджуваної компанії з метою визначення відповідного рівня технологічного розвитку сфери управління людським капіталом, пропонуємо до впровадження відповідну методику. Для цього використаємо матрицю, розроблену на основі життєвого циклу впровадження технологічних процесів на підприємстві (Додаток Д).

Основою матриці визначення ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві є виділення меж і характеристик її квадрантів залежно від ступенів цифрової технологізації HR: первинна технологізація HR; фрагментарна технологізація HR; зріла технологізація HR; інтелектуальний HR. Об'єднання різних корпоративних систем, створення

багатофункціонального центру компанії (одного сервісу) для роботи керівників та працівників виступає прикладом компанії інтелектуального HR. Досягти цього можливо за допомогою корпоративного порталу та його окремих модулів. Портал не замінює існуючі системи, а об'єднує їх та уніфікує доступ.

В чому виявляється ефект: створенням єдиного простору зберігання нормативних документів та загальних знань, тобто відбувається систематизація зберігання інформації; можливістю гнучкого налаштування процесів, у відповідності до організаційної структури компанії та її стратегічної моделі; відсутністю потреби придбання додаткових ліцензій на програмне забезпечення; працівник користується єдиним сервісом, завдання отримує в особистому кабінеті поза сторонньої системи; керівники та HR-фахівці мають можливість моніторингу осіб, які знайомляться із документами. Параметри визначення критеріїв для розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві, що утворюють осі зазначеної матриці, представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Параметри визначення критеріїв для розрахунку рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві (осі матриці)

№ з/п	Критерії	Якісні та кількісні способи визначення критеріїв
1	Наявність процесу на підприємстві	Так/Ні
2	Шкала важливості процесу	1 - 10
3	Наявність автоматизації процесу	Так/Ні
4	Використання новітніх технологій у процесі	Так/Ні
5	Економічний ефект використання технологій	$Ент = (Вбнт - Взнт) / Вбнт,$ де: Вбнт – витрати на вирішення завдань без застосування новітніх технологій; Взнт – витрати на вирішення завдань із застосуванням інформаційних технологій
6	Показник частки HR-процесів, що автоматизована на підприємстві (SAP) за процесом	дані п. 4 / кількість HR-процесів
7	Показник коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (CTHR) за процесом	дані п. 4 * дані п. 6

Джерело: складено автором на основі [43]

Для розрахунку частки HR-процесів, що автоматизовані на підприємстві (SAP) та коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (СТHR), що дає змогу визначити позицію металургійного підприємства на площині матриці і зрозуміти ступінь його цифрової технологізації HR, перевірці за параметрами, зазначеними у табл. 3.8, має бути відданий кожен із HR-процесів, серед яких: кадрове планування та прогнозування; добір персоналу та його оцінювання; менеджмент продуктивності персоналу; управління компетенціями; адаптація персоналу; управління навчанням працівників і трудовою кар'єрою; нормування праці і управління трудомісткістю; менеджмент робочого часу; безпека персоналу; HR-аналітика; управління витратами на персонал.

Аудит ступеня цифрової технологізації HR, дасть змогу зрозуміти, які HR-процеси на підприємстві працюють коректно, а які вимагають коригування і технологічного оновлення. Саме на основі цієї інформації, підприємство отримує можливість планувати подальші кроки щодо технологічної модернізації управління людським капіталом. Тобто, якщо керівник компанії не знає рівень SAP і СТHR процесу чи процесів загалом, а фахівці HR-відділу не вимірюють їх, не можливо об'єктивно говорити про те, що процес працює ефективно.

Окреслимо переваги методу визначення SAP і СТHR для характеристики позицій підприємства на площині матриці: 1) розраховується на підставі важливості та економічного ефекту від технологізації, на основі чого розставляються пріоритети підприємства; 2) сприяє поступовим змінам, найбільш прийнятним у випадку трансформацій, що торкаються людського капіталу, оскільки «перестрибнути» з першого рівня на третій чи четвертий на практиці не можливо, підприємство має рухатися планомірно до 4-го етапу – інтелектуальний HR; 3) передбачає проведення детального аналізу ефективності управління людським капіталом за окремими HR-процесами, у результаті чого стає можливим порахувати економічний ефект використання HR-технологій. Водночас зауважимо, пріоритет питання побудови цифрової інфраструктури без достатньої уваги розвитку компетенцій підлеглих у сфері цифрових технологій, є великим недоліком, оскільки успішна цифрова трансформація неефективна без

формування навичок та вмінь персоналу для роботи у новому цифровому середовищі.

Таким чином, сьогодні для повноцінного відновлення Україна потребує використання інноваційних рішень і передових технологій на виробництві, оскільки генерація ВВП за рахунок великої кількості робочої сили, як у довоєнний період, надалі не є можливою, а людські ресурси у зв'язку із війною та еміграцією є вкрай обмеженими.

З метою вдосконалення процесу адаптації персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» пропонуємо сучасні шляхи підвищення ефективності даної кадрової технології (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Пропозиції з підвищення ефективності процесу адаптації на підприємстві
«Дніпроспецсталь»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
Зміст напрямку	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії	Введення в колектив компанії, відділ	Освоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Ухвалення новим співробітником цінностей, установок, принципів компанії без шкоди для особистих 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	Освоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці	Представити нового співробітника керівництву компанії та безпосередньому керівництву, співробітникам відділу та інших відділів, з якими він буде постійно співпрацювати	Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки; ознайомити із посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями

Джерело: складено автором

Основною метою управління трудовими ресурсами промислового підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» є мінімізація витрат на формування та утримання трудових ресурсів і максимізація результатів їх використання. Одним із важливих елементів, який повинен забезпечувати більш ефективне управління трудовими ресурсами, та здатність будь-якої системи реагувати до нового середовища і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування виступає адаптація персоналу підприємства.

Процес удосконалення системи адаптації персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» прийняттям відповідних заходів організаційної, виробничої та соціально-психологічної адаптації, має супроводжуватися визначенням соціального впливу, який свідчитиме про ефективність менеджменту в цілому. Пропонуємо до впровадження наступні заходи соціального впливу на співробітників ПрАТ «Дніпроспецсталь» (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації
ПрАТ«Дніпроспецсталь»

Заходи	Соціальний ефект
1. Друк пам'ятки нового співробітника та інтеграція її до сайту компанії	Швидке розуміння структури та культури підприємства Підвищення іміджу компанії
2. Демонстрація фільму про компанію, її діяльність та плани на майбутні роки	Підвищення лояльності працівників до компанії; 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 співробітників Залучення співробітників до участі в житті компанії
4. Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	Налагодження взаємодії новачків з колегами; Зменшення напруги в колективі Покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором

Отже, цифрова трансформація HR є невід'ємною частиною сучасного робочого місця відповідно до еволюції технологій і розуміння робочого середовища. Правильна реструктуризація, прийняття та реалізація нових ідей є

важливими на сучасному робочому місці, а HR-команди мають унікальну можливість впливати на культуру ПрАТ «Дніпроспецсталь» та сприяти розвитку бізнесу. Запропоновані заходи позитивно вплинуть на результати налагодження, що призведе до зменшення плинності кадрів, збільшення обсягів виробництва, на мікроклімат у колективі і в цілому на задоволеність працівників та їх лояльність до підприємства. Пропозиції позитивно позначаються на економічній діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Висновки до розділу 3

За результатами соціологічного опитування з метою вивчення мотиваційних потреб працівників підприємства, запропоновано впровадження мотиваційного моніторингу, який актуалізує процес вивчення потреб та інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу для підвищення ефективності системи мотивації в цілому. Пропонується до реалізації кадровий аудит в межах системи управління персоналом, що передбачає організацію відділу внутрішнього кадрового аудиту, із безпосереднім підпорядкуванням керівнику з персоналу.

Запропоновано модуль SAP SuccessFactors (HR) із перевагами автоматизації майже всіх функцій з управління персоналом, можливостями не тільки супроводжувати різні бізнес-процеси в цій галузі, але й представляти, за встановленою формою та відповідно до вимог стандартів, дані на паперовому носії; модульна структура системи дає змогу впроваджувати її поетапно; взаємодія з Інтернетом, об'єктна орієнтація та модульність значно збільшують привабливість системи.

Для діагностики ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів «Дніпроспецсталь», з метою визначення рівня технологічного розвитку сфери управління людським капіталом, запропоновано методику із використанням матриці, побудованої на основі життєвого циклу впровадження технологічних процесів підприємства.

Методологія для визначення ступеня автоматизації та цифрової

технологізації HR-процесів виокремлює межі та характеристики квадрантів матриці залежно від ступенів цифрової технологізації HR. Охарактеризовано параметри, за якими з'ясовуються розрахункові критерії для визначення рівня автоматизації і коефіцієнту цифрової технологізації HR-процесів.

Для характеристики рівня піддаються перевірці кожен із HR-процесів. Переваги методу: розрахунок SAP і СТНН на основі економічного ефекту від технологізації; сприяння поступовим змінам, найбільш прийнятним у випадку трансформацій щодо людського капіталу; детальний аналіз ефективності управління людським капіталом за окремими HR-процесами, із можливістю вирахування економічного ефекту використання HR-технологій.

ВИСНОВКИ

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики підприємства. Кадри будь-якого підприємства є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому створення ефективної кадрової політики визначається, як ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

Сутність управління персоналом виступає системним, планомірним впливом за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, як основним напрямком у роботі з кадрами, набором основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи є електрометалургійний завод ПрАТ «Дніпроспецсталь». Металургійний комплекс в Україні - це системоутворююча, стратегічна галузь, ефективність якої потребує людського ресурсу високої кваліфікації та вмотивованості. Дослідження ПрАТ «Дніпроспецсталь» показало, що компанія є ключовим виробником сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, та беззаперечним лідером даного сегменту в Україні.

Основний вид діяльності підприємства - виробництво високоякісної металопродукції. Споживачами високолегованих інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі виступають понад 500 компаній. Більша частина продукції підприємства експортується до Східної та Західної Європи, Північної та Південної Америки, СНД.

За результатами економічної діяльності елеметрометалургійної компанії зауважимо, що до 2021 року зменшення чистого доходу було обумовлено тенденціями на ринку металопродукції України та світу; зміною структури реалізації за групами марок сталі внаслідок зниження виробництва обсягів високолегованих марок. У 2020 році компанія мала чистий збиток у сумі 887 843 тис. грн. Значний вплив на зменшення чистого прибутку мали втрати від операційних і неопераційних курсових різниць.

Головним чинником впливу значного зниження чистого доходу у 2022 році було повномасштабне вторгнення РФ. На фінансово-економічний результат значний вплив також мали: погіршення кон'юнктури на ключових ринках металопродукції; підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення в Україні та енергоносії; дефіцит брухту на внутрішньому ринку; руйнування більшості налагоджених каналів постачання ТМЦ; втрата доступу підприємства до зовнішніх комерційних джерел сировини та ін. Водночас із квітня 2022 року почалося зростання економічної активності підприємства, як процесу його адаптації до нових бізнес умов.

Тенденції останніх років свідчать про скорочення персоналу, у 2022 році зниження кількості працівників в компанії становило 30,3%. У зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва на підприємстві спостерігалось зменшення чисельності за всіма категоріями, що є негативним фактором. Структура персоналу за стажем роботи показала, що питома вага працівників, які працюють на підприємстві від 10 років та більше, складає понад 45%, що відображає стабільну кадрову політику підприємства за статтею «стаж роботи», це позитивно відображається на постійному кадровому складі. Частка працівників із стажем роботи від року до п'яти – більше 28%, що навпаки свідчить про негативні тенденції, кадрову плинність.

В структурі персоналу переважну частину складають працівники з вищою та професійно-технічною освітою, в середньому, 58% від загальної чисельності. Аналізом руху чисельності персоналу підприємства за 2020–2022 рр. виявлено: значну плинність кадрів; нестачу кваліфікованих працівників; недостатню

розвиненість питання залучення кадрів і забезпечення постійності у зростанні освітнього рівня.

За результатом аналізу матеріальних та нематеріальних стимулів на підприємстві, можна сформулювати висновок щодо функціонуючої традиційної системи оплати праці працівників, що характеризується фіксованим рівнем оплати, яка доповнюється системами стимулювання, заснованими на змінюваних винагородах залежно від результату. Для забезпечення ефективного управління системою стимулів необхідно досліджувати фактори, що впливають на їхню результативність та причини мотиваційного уповільнення.

За результатами соціологічного опитування з метою вивчення мотиваційних потреб працівників підприємства, запропоновано впровадження мотиваційного моніторингу, який актуалізує процес вивчення потреб та інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу для підвищення ефективності мотиваційної системи в цілому. Доцільним для підприємства стане впровадження кадрового аудиту в межах системи управління персоналом ПрАТ «Дніпроспецсталь», що передбачає організацію відділу внутрішнього кадрового аудиту, із безпосереднім підпорядкуванням керівнику з персоналу.

З метою автоматизації підпроцесів управління персоналом компанії «Дніпроспецсталь» пропонується до впровадження модуль SAP SuccessFactors (HR), який автоматизує практично всі функції з управління персоналом із супроводженням різних бізнесових процесів з отриманням організаційних, економічних та соціальних ефектів.

Для діагностики ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів «Дніпроспецсталь» з метою визначення відповідного рівня технологічного розвитку сфери управління людським капіталом, доречною стане методика із використанням матриці, побудованої на основі життєвого циклу впровадження технологічних процесів підприємства. Переваги матричного методу визначаються тим, що розрахунок ступеню автоматизації виконується на основі економічного ефекту від технологізації; методологія сприяє поступовим змінам, найбільш прийнятним у випадку трансформацій щодо людського

капіталу; забезпечення детального аналізу ефективності управління людським капіталом за окремими HR-процесами, із можливістю вирахування економічного ефекту використання HR-технологій.

Таким чином, комплекс заходів має позитивно вплинути на зменшення плинності, оптимізацію виробництва, задоволеності працівників та загальної діяльності електрометалургійної компанії «Дніпроспецсталь».

Результати дослідження надають рекомендації щодо коригування кадрової політики ПрАТ "Дніпроспецсталь" з урахуванням нових викликів і тенденцій на ринку праці, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Запропоновані методи та інструменти планування розвитку кадрової політики можуть бути впроваджені в практику компанії, що дозволить забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами, зокрема в питаннях підбору, навчання та розвитку персоналу.

Дослідження акцентує увагу на важливості розвитку системи мотивації, що включає як фінансові, так і нефінансові стимули. Впровадження таких заходів може призвести до підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів та покращення загальної атмосфери в колективі. Запропоновані ініціативи щодо формування позитивної корпоративної культури можуть сприяти створенню інтегративного середовища, де працівники відчувають підтримку та можуть реалізувати свій потенціал.

Результати дослідження підкреслюють необхідність впровадження програм безперервного навчання та розвитку, що забезпечить працівникам можливість підвищення кваліфікації та адаптації до швидко змінюваних технологій.

Розроблені критерії оцінки ефективності кадрових політик дозволять керівництву ПрАТ "Дніпроспецсталь" моніторити результати впроваджених заходів, виявляти слабкі місця та коригувати стратегії управління персоналом.

Використання отриманих результатів у стратегічному плануванні дозволить компанії більш ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та потреби клієнтів, що є критично важливим для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аверіна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. Нова парадигма. 2013. Вип. 115. С. 3-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2013_115_3
2. Аналітична платформа. URL: https://clarity-project.info/edr/00186536/quarterly-finances?current_year=2024¤t_month
3. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування: Зб. наук. пр. у 2 ч. Заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Х.: ХарПІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10 – 16.
4. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: навч.-метод. матеріали. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 199 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010.
6. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. - С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_4
7. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_2_24
8. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6
9. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. К. : Знання-Прес, 2000. 313 с.
10. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового

потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 88–93.

11. Борданова Л.С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54–60.

12. Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. Демократичне врядування. 2018. № 22.

13. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.

14. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні механізми ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2007. 400 с.

15. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis

16. Генеза менеджменту: системи процеси, проекти: колективна монографія: в 2-х томах / за ред. В.Г. Алькеми. - Київ: Університет "КРОК", 2024. - Т. 1. - 265 с. <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/3134>

17. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Миколаївський нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

18. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного правління. Економіка та управління підприємствами. 2014. С. 193-198. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-193_198.pdf

19. Гросул В., Жилиякова О. Сутність та особливості антикризової стратегії підприємства в умовах VUCAсвіту. Бізнес-Інформ. 2015. № 11. С. 392–399. URL:

http://business-inform.net/export_pdf/business-inform2015-11_0-pages-393_399.pdf.

20. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. ун-т. 2018. Вип. 17. С. 216-221.

21. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу - важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка і держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

22. Денисенко М. П., Будякова, О. Ю. Кадрова політика, як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (52), 231–238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>

23. Долішній М.І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу. Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. К., 1994. Ч. 3. С. 86-92.

24. Забузний О.В. Обґрунтування важливості економічних методів мотивації персоналу підприємства / О. В. Забузний, Н. М. Літвін // *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.)*. - Київ: Університет "КРОК", 2024. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2163>

25. Злобін К. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу / К. Злобін, Н. Літвін, І. Бурлакова // *Вчені записки Університету "КРОК"*. - 2023. - № 1(69). - С. 162-170. - <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>

26. Зміни в трудовому законодавстві: який їхній вплив на корпоративні політики. *Юридична газета online*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice>

27. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

28. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2019. № 5. С. 81-85.

29.Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. № 24. С. 75–80.

30.Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с

31.Козлов Д., Толмачова І. Як здійснювати вплив на людей в житті та бізнесі. Київ, 2017. 77 с.

32.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

33.Лаврук О.С., Славіна Н.А. Сучасні проблеми та перспективи формування професійної компетентності персоналу в умовах глобалізації. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3763/3684>

34.Литинська В.А, Залуський В.І. Кадрова політика підприємства. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Економіка та управління підприємством. Вип. 6(17). 2018. С. 248-251.

35.Лучик С. Д., Лучик М. В. Інноваційна праця та цифровізація ринку праці в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 69–82.

36. Модель DISC та особливості мотивації. URL: <https://bookmood.com.ua/ua/model-disc-i-osobennosti-motivacii-olga-vladimirovna-knysh-4>

37.Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с, с. 20

38.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с,

39.Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. 2024. С. 166-171. URL:

<https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/101/98>

40. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник. 2023. № 3(82). С. 134–144.

41. Офіційний сайт ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: <http://www.dss-ua.com/eng/product/contact/Ukraine/index.wbp> (дата звернення: 15.10.2024)

42. Про ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: <http://www.dss-ua.com/ukr/index.wbp>

43. Програмне забезпечення для управління персоналом (HCM). URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.htm> (дата звернення: 27.10.2024)

44. Проміжна інформація емітента ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god_inf/ (дата звернення: 01.11.2024).

45. Регулярна інформація ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/god_inf/ (дата звернення: 01.10.2024).

46. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9

47. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2002. № 3. С. 188-190. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6

48. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

49. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2021 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/> (дата звернення: 19.10.2024).

50. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2022 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/> (дата звернення: 11.10.2024).

51. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 17-21. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_2_5

52. Турчіна С. Г. Інноваційний менеджмент. Центр учбової літератури, 2017. С. 193.

53. Правління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

54. Федоренко, В. Г. Менеджмент : підручник. – 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта. 2015. 491 с.

55. Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: http://www.dss-ua.com/rus/company/official-info/fin_inf/ (дата звернення: 09.19.2024).

56. Хміль Ф. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

57. Центр транспортних стратегій. Як змінилася експортна логістика компаній ГКМ у 2022 році. URL: https://cfts.org.ua/articles/yak_zminilasya_eksportna_logistika_kompaniy_gmk_u_2022 (дата звернення 10.10.2024).

58. Що таке людські ресурси SAP (SAP HR)? URL: <https://www.sap.com/products/hcm/what-is-sap-hr.html>

59. Язлюк Б. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління / Б. О. Язлюк, В. Л. Вороніна, В. О. Гордієнко. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т.4, № 4. С. 191-198. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/

60. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10

61. Десять HR-трендів на 2022 рік: від адаптації до трансформації. URL: <https://www.hrtrendinstitute.com/blog/2021/11/22/10-hr-trends-for-2022-from-adaptation-to-transformation> (дата звернення: 12.11.2024).

62. DiSC Overview. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview>

63. Сервіс відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/>

Додаток А.1

Підприємство Приватне акціонерне товариство
«Електрометалургійний завод
«Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна»

Звіт про фінансові результати
Звіт про сукупний дохід)
За 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 975 685	9 797 948
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 297 118)	(9 517 382)
Валовий: прибуток	2090	678 567	280 566
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	53 932	94 370
Адміністративні витрати	2130	(118 538)	(163 622)
Витрати на збут	2150	(297 328)	(389 372)
Інші операційні витрати	2180	(734 688)	(104 091)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2190	(418 055)	(282 149)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	13	147
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2290	(2 031 294)	(563 823)
Чистий фінансовий результат: збиток	2350	(1 901 040)	(461 023)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	654 578
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	54 277	-75 631
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	54 277	578 947
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(248 723)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	54 277	330 224
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 846 763	-130 799

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3 561 820	8 178 860
Витрати на оплату праці	2505	481 034	913 544
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 754	195 656
Амортизація	2515	359 035	339 915
Інші операційні витрати	2520	696 059	495 155
Разом	2550	5 203 702	10 123 130

Напрямки роботи з персоналом, що рекомендуються як об'єкти
кадрового аудиту на підприємстві

Напрямки діяльності	Параметри діагностики
1	2
Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у кадрах
Набір персоналу	Опис способів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних способів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
Відбір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності й прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
Адаптація персоналу	Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їхньої ефективності (кількість працівників, що звільняють протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації
Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості навчених (за темами). Аналіз процесу збору й поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці й соціально-психологічного клімату)
Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
Підвищення, зниження, переклад, звільнення	Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу й визначення потреби в підготовці управлінського персоналу
Моніторинг соціально-психологічної ситуації й організація комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їхньої відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі керування, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці й реалізації програм розвитку внутріорганізаційної комунікації

Додаток В.1

Рекомендовані вимоги до посади та кваліфікації керівника служби внутрішнього кадрового аудиту

Рекомендована вимога	Зміст
Демографічні вимоги	<ul style="list-style-type: none"> - вік: до 55 років; - стать: чоловічий/жіночий.
Освіта	<ul style="list-style-type: none"> - вища освіта, юридична або в сфері документаційного забезпечення управління; - бажано додаткова освіта в сфері управління персоналом й/або інформаційних технологій.
Професійний досвід	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи в службі управління персоналом/кадровій службі компанії із розвинутою мережею філій від 3 років або аналогічний досвід роботи в консалтинговій або юридичній компанії; - досвід постановки/реорганізації системи кадрового документообігу в компанії, досвід розробки й впровадження методології внутрішнього кадрового аудиту; - досвід керівництва колективом.
Професійні знання, навички, уміння	<ul style="list-style-type: none"> - відмінне знання трудового права й нормативних актів в області кадрового документообігу, документаційне забезпечення управління й захисту інформації; - досвідчений користувач ПК; - знання основних спеціалізованих кадрових програм
Особисті якості	<ul style="list-style-type: none"> - комунікабельність, уміння встановлювати особисті контакти; - об'єктивність і цілеспрямованість; - висока працездатність; - відповідальність; - уміння працювати з більшою кількістю інформації; - уміння аргументовано відстоювати власну думку
Права	<ul style="list-style-type: none"> - проводити внутрішній аудит роботи кадрової служби і її регіональних підрозділів; - запитувати від керівника й співробітників кадрової служби необхідну інформацію й документи; брати участь у перевітках; - здійснювати контроль над виконанням необхідних коригувальних заходів із впровадженням рекомендацій, зроблених за підсумками перевірки; - давати оцінку звітам, складеним внутрішніми аудиторами за результатами перевірок, і виносити рішення по апеляціях на дії внутрішніх аудиторів; - брати участь у розробці нормативних документів, що регламентують діяльність служби внутрішнього кадрового аудиту; - брати участь у вирішенні спірних і конфліктних ситуацій, що виникають у процесі функціонування компанії; - вносити керівництву компанії пропозиції з поліпшення діяльності служби внутрішнього кадрового аудиту.

Додаток В.2

Рекомендовані вимоги до посади та кваліфікації керівника служби внутрішнього кадрового аудиту

Рекомендована вимога	Зміст
Обов'язки	<ul style="list-style-type: none"> - здійснювати планування й організувати роботу служби внутрішнього кадрового аудиту; - розробляти методику проведення внутрішніх аудиторських перевірок системи кадрового документообігу; - формувати робочі групи для проведення перевірок; - взаємодіяти з керівництвом підрозділів, що перевіряють
Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - за виконання плану по внутрішньому кадровому аудиту; - за організацію й проведення позапланових перевірок; - за вірогідність й об'єктивність інформації, що міститься у звітах і рекомендаціях служби; - за організацію перевірок за виконанням необхідних коригувальних заходів і впровадження рекомендацій, зроблених за підсумками аудиту.

Додаток Д.1

Матриця визначення ступеня автоматизації та цифрової технологізації HR-процесів на підприємстві

Характеристики	Ступені цифрової технологізації HR			
	1. Первинна технологізація HR	2. Фрагментарна технологізація HR	3. Зріла технологізація HR	4. Інтелектуальний HR
1. Діапазон значень коефіцієнта цифрової технологізації HR-процесів (CTHR)	$0 < CTHR \leq 25$	$25 < CTHR \leq 50$	$50 < CTHR \leq 75$	$75 < CTHR \leq 100$
2. Рекомендована частка HR-процесів, що автоматизована на підприємстві (SAP)	$0 < SAP$	$20 < SAP$	$30 < SAP$	$40 < SAP$
3. Описові характеристики ступеня цифрової технологізації HR	<ul style="list-style-type: none"> – Процеси не структуровані; – Ручна подача і виконання задач 	<ul style="list-style-type: none"> – Різні системи для різних процесів; – Дані зберігаються у різних місцях; – Багаторазове введення одних і тих же даних; – Зміни через доопрацювання; – Доступ з мобільних пристроїв 	<ul style="list-style-type: none"> – Єдина точка входу; – Процеси пов'язані і стандартизовані; – Зміни через налаштування; – Доступ з мобільних пристроїв 	<ul style="list-style-type: none"> – Єдиний інтерфейс при різноманітності додатків; – Оцінка якості сервісів, що надаються; – Предиктивна аналітика використання і оптимізації; – Машинне навчання
4. Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – Початковий, Спеціалізоване управління: бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; – збір та обробка інформації нерегулярні; – інформаційні зв'язки (як внутрішні, так і зовнішні) в цілому спонтанні; 	<ul style="list-style-type: none"> – Циклічний, управління з елементами планування: основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; 	<ul style="list-style-type: none"> – Прогресивний, управління розвитком: всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявністю проблем; 	<ul style="list-style-type: none"> – Динамічний, управління з безперервним вдосконаленням: всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню;

Додаток Д.2

Характеристики	Ступені цифрової технологізації HR			
	1. Первинна технологізація HR	2. Фрагментарна технологізація HR	3. Зріла технологізація HR	4. Інтелектуальний HR
4. Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – методи та інструменти управління або не використовуються, або використання хаотичне; – єдиної технології управління немає; – формалізованих процедур, операцій управління – немає; – функціонування і управління ототожнюються; – цільова функція – виживання; – стратегії – немає; ефективність діяльності/ управління в основному залежить від особистості керівника та його помічники 	<ul style="list-style-type: none"> – збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; – інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; – методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; – єдина технологія управління – немає; окремі управлінські технології починають використовуватись; – усвідомлюється необхідність управління; – цільова функція – оптимізація витрат; 	<ul style="list-style-type: none"> – сформовано єдиний інформаційний і повністю автоматизований простір компанії; – інформація визнана важливим виробничим ресурсом; – цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; – проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усуненню та попередженню; – цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку, максимізація прибутку, розвиток власного іміджу); 	<ul style="list-style-type: none"> – цільова функція – розвиток організації; – стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; – ефективність діяльності/ управління залежить від злагодженості системи управління; – технології управління – програмні продукти на платформі SOA (сервісноорієнтована архітектура)

Додаток Д.3

Характеристики	Ступені цифрової технологізації HR			
	1. Первинна технологізація HR	2. Фрагментарна технологізація HR	3. Зріла технологізація HR	4. Інтелектуальний HR
4. Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства		– стратегія – немає; ефективність діяльності/ управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів	– стратегія – сформована; ефективність діяльності/ управління залежить від обраних технологій управління	
5. Рекомендації щодо змін у системі HR	Необхідне повне оновлення системи HR: розробка її складових елементів та налагодження оптимальних зв'язків між ними; заміна старих засобів, важелів, інструментів тощо новими, що базуються на цифрових технологіях	Необхідний глибокий корегуючий вплив на систему HR: часткове оновлення відповідно до тих функціональних підсистем, які дають найбільші збої у діяльності HR-відділу шляхом заміни старих засобів, важелів, інструментів тощо новими, більш прогресивними	Необхідний корегуючий вплив на систему HR: удосконалення функціональних підсистем, їх взаємодії; удосконалення засобів, важелів, інструментів тощо; усунення недоліків, що спричиняють періодичні збої у роботі системи HR	Необхідний корегуючий вплив на систему HR, спрямований на удосконалення характеристик системи загалом (гнучкість, цілісність, узгодженість, адаптивність тощо)