



ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами
в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент

**на тему «Удосконалення організаційно-економічного механізму
підвищення результативності управлінського персоналу в
умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»**

Керівник роботи

Світлана ТУРЛАКОВА

Консультант від
бази практики

Віталій ВОЙЦЕХОВСЬКИЙ

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

Здобувач

Антон НЕБОРАЧКО

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	гірничо-металургійний
Кафедра	металургії, матеріалознавства та організації виробництва
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
ОПП	Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Неборачка Антона Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
керівник роботи Тулакова Світлана Сергіївна, д.е.н., доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08.2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, науково-дослідницькі роботи з тематики автоматичного регулювання та управління, літературні джерела, дані ПАТ «Запоріжсталь» м. Запоріжжя, результати власних досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Реферат. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні аспекти оцінювання та забезпечення результативності управлінського персоналу підприємств. 2. Дослідження процесу оцінки та підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». 3. Стратегії та напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» (3.1. Стратегія підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 3.2. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь», 3.3. Рекомендації щодо впровадження удосконалень організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в практику функціонування ПАТ «Запоріжсталь». Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Структурна схема управління Дирекції з технології і якості. Структура категорій працівників ПАТ «Запоріжсталь». Структур

заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь». Динаміка заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» за січень – лютий 2022 року. Кореляційна діаграма залежності між бальною оцінкою задоволеністю оплатою праці, рейтингу працівника в оцінці, якістю комунікації та ефективністю управління. Декомпозиція моделі проведення навчання з використанням системи РАМУС (рівень А0). Критерії щорічної оцінки працівників на ПАТ «Запоріжсталь». Розмір доплат на основі щорічної оцінки працівників-управлінців на ПАТ «Запоріжсталь».

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	Турлакова С.С., д.е.н., доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
2	Турлакова С.С., д.е.н., доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
3	Турлакова С.С., д.е.н., доцент, професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання та забезпечення результативності управлінського персоналу підприємств	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Дослідження процесу оцінки та підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Стратегії та напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 08.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	08.01.2024 – 10.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	10.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Антон НЕБОРАЧКО)

Керівник роботи

(Світлана ТУРЛАКОВА)

РЕФЕРАТ

Неборачко А. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПІ «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Мета роботи: удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь». Робота спрямована на розробку та впровадження ефективних стратегій, інструментів та практик управління персоналом, які сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення результативності управлінського персоналу.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти оцінювання та забезпечення результативності управлінського персоналу підприємств.

В другому розділі проведено дослідження процесів оцінки та підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

В третьому розділі запропоновано стратегії та напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, ГРЕЙДІНГ, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ,

Список публікацій здобувача:

1. Неборачко А. В. Інноваційні методи навчання в управлінні результативністю персоналу International scientific conference “*MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education*” : conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 2. С. 342-345.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

РЕФЕРАТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1 Основні поняття управління персоналом та теоретичні засади оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємств.....	11
1.2 Особливості прийняття управлінських рішень з підвищення результативності персоналу промислових підприємств.....	19
1.3 Дослідження факторів визначення результативності управлінського персоналу.....	26
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	
2.1. Методи та інструменти підвищення результативності управлінського персоналу промислових підприємств.....	38
2.2 Дослідження структури управлінського персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».....	44
2.3 Дослідження організаційно-економічного механізму управління персоналом в умовах ПАТ «Запоріжсталь».....	55
3 СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	
3.1 Стратегія підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».....	69

3.2. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».....	79
3.3 Рекомендації щодо практичної реалізації стратегії підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».....	84
ВИСНОВКИ.....	92
ДОДАТОК А.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Визначення напрямів підвищення результативності персоналу стає особливо актуальними у конкурентному середовищі та в процесі швидкого технологічного розвитку. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно мати ефективну систему управління та компетентний персонал, який здатний пристосовуватися до нових викликів і приймати обґрунтовані рішення. Тому,

удосконалення ефективності управлінського персоналу є стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства, успішне вирішення якого дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стабільний розвиток в умовах конкуренції.

Постановка проблеми. Дослідження проблем підвищення результативності управлінського персоналу представлені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких М. Армстронг, В. Веснін, Л. Балабанова, Б. Генкін, Б. Герасимов, Г. Десслер, П. Друкер, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, Н. Подольчак, О. Сардак, Д. Торрингтон, С. Тейлор, В. Чумак, Л. В. Балабанова, І.А. Бутенко, М.Д. Виноградський, М. В. Загірняка та інші. Проте, ряд питань щодо удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу залишаються відкритими і потребують подальшого детального дослідження та розгляду.

Мета дослідження: удосконалити організаційно- економічний механізм підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь». Робота спрямована на розробку та впровадження ефективних стратегій, інструментів та практик управління персоналом, які сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Задачі дослідження:

- розглянути теоретичні засади оцінювання ефективності управлінського персоналу;
- розглянути особливості прийняття управлінських рішень щодо підвищення результативності персоналу промислових підприємств;
- дослідити фактори визначення результативності управлінського персоналу на підприємствах;
- проаналізувати методи та інструменти підвищення результативності управлінського персоналу промислових підприємств;
- дослідити структуру управлінського персоналу на прикладі ПАТ

«Запоріжсталь»;

- дослідити організаційно-економічний механізм управління персоналом в умовах ПАТ «Запоріжсталь»;

- розробити стратегію підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь»;

- визначити напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь»;

- розробити рекомендації щодо практичної реалізації стратегії підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Об’єкт дослідження – процеси підвищення результативності управлінського персоналу.

Предмет дослідження – організаційно-економічний механізм підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливої наукової задачі удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

удосконалено

- організаційно-економічний механізм підвищення результативності управлінського персоналу, що реалізує принципи спеціалізації, регулярності проведення процедур оцінювання результативності працівників, удосконалення факторів покращення робочого середовища, навчання та розвитку управлінського персоналу, що створює механізми для сталих покращень у лідерстві та управлінських навичках та сприяє покращенню управлінської ефективності та розвитку кадрового потенціалу підприємства;

- модель процесу навчання, яка ґрунтується на формулюванні

персональних рекомендації щодо навчання кожного конкретного працівника, що сприяє підвищенню якості освіти для забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених навчальних цілей.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінки, робота містить 20 рисунків, 31 таблицю. Список використаних джерел складається з 37 джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Основні поняття управління персоналом та теоретичні засади оцінювання ефективності управлінського персоналу підприємств

Управління персоналом є складним процесом. Розуміння цих понять і підходів допомагає визначити основні засади та принципи управління персоналом в організації ґрунтуються на базових поняттях та підходах.

Зокрема, поняття, такі як стратегічне управління персоналом, розвиток людських ресурсів, мотивація, лідерство та інші, є невід'ємною частиною теорії управління персоналом.

Розглянемо основні визначення пов'язані з темою управління персоналом. Аналіз теоретичної бази [22; 23; 26] стосовно ключових визначень, щодо управління персоналом представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні визначення щодо управління персоналом

Поняття	Визначення
1	2
Персонал (від лат. Personalis - особистий)	«особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Виходячи з даного визначення можна зробити висновок, що поняття «кадри» і «персонал» не є синонімами, оскільки до кадрів підприємства не відносять позаштатних співробітників, сумісників і тимчасових працівників. Дана категорія характеризує сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації» [23, с.75].
Результативність персоналу	міра ефективності, здатності та продуктивності роботи співробітників в організації. Це показник, який вимірює досягнення поставлених цілей та результатів, які працівники досягають у своїй діяльності [22;26].
Ефективність персоналу	міра того, наскільки успішно співробітники виконують свої робочі обов'язки та досягають поставлених цілей організації. Вона вимірює, наскільки ефективно та продуктивно працівники виконують свою роботу та приносять внутрішню та зовнішню цінність для організації [22;26].
Розвиток персоналу	процес надання працівникам можливостей для навчання, розвитку та збагачення їхніх навичок, знань і компетенцій. Включає навчання, тренінги, розвиток кар'єри, менторство та інші форми розвитку [22;26].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Планування робочої сили	процес визначення кількості та якості робочої сили, необхідної для досягнення організаційних цілей. Включає аналіз потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці та розробку стратегій набору та збереження персоналу [22;26].
Оцінка продуктивності	процес визначення та оцінки результатів роботи працівників з метою надання зворотного зв'язку, визначення сильних і слабких сторін, а також встановлення цілей та планів для поліпшення результатів [22;26].
Мотивація працівників	процес створення стимулів, що мотивують працівників до досягнення високих результатів. Включає в себе використання фінансових та нематеріальних мотиваторів, розробку системи винагород та визнання [22;26].
Управління трудовими відносинами	область управління, що займається встановленням та підтримкою гармонійних трудових відносин між роботодавцем та працівниками. Включає розв'язання конфліктів, узгодження інтересів, забезпечення безпеки та дотримання законодавства про працю [22;26].

Джерело: систематизовано автором на підставі: [22;23;26]

Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок про важливість ефективного управління персоналом для досягнення успіху організації. В цілому, ефективне управління персоналом є важливим чинником успіху організації, оскільки воно сприяє досягненню поставлених цілей та покращенню продуктивності працівників.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються [34].

Багато науковців [1; 11; 22; 26; 28; 31; 32; 33].трактують поняття «система управління персоналом» по різному, розглянути їх можна у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «система управління персоналом»
1	2
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1]	«являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи».

Продовження таблиці 1.2

1	2
Никифоренко В.Г. [26]	«сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу».
Донець Л. [11]	«являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу».
Криворучко О. М. [22]	«сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом».
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [28]	«це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети».
Погорелова Т.О. [31]	«є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети».
Позднякова Л.О. [32]	«припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень».
Стеценко Н.А. [33]	«це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом».

Джерело: систематизовано автором на підставі: [1;11;22;26;28;31;32;33]

На підставі аналізу наукової літератури [1; 11; 22; 26; 28; 31; 32; 33], можна констатувати, що під системою управління персоналом підприємства слід розуміти комплексний підхід до організації та керування людськими ресурсами в організації з метою досягнення її стратегічних цілей, яка включає в себе різні елементи, такі як планування робочої сили, набір та підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінку працівників, винагородження та мотивацію, управління продуктивністю, управління змінами, а також управління відносинами з персоналом.

Необхідно зазначити, що стратегічне управління персоналом визначає стратегічну спрямованість організації щодо планування, розвитку та управління своїми людськими ресурсами, зокрема управління здібностями,

навичками та потенціалом персоналу. Розвиток людських ресурсів передбачає систематичний підхід до набору, навчання, розвитку та оцінки працівників з метою покращення їх потенціалу та внесення вагомого вкладу у досягнення організаційних цілей.

В контексті розвитку людських ресурсів, мотивація визначає стимули та рушійні сили, що впливають на працівників для досягнення високої продуктивності та віддачі. Лідерство орієнтоване на вплив на працівників, створення інспіруючої візії, спрямованої на досягнення організаційних цілей, та розвиток та підтримку ефективних комунікаційних та міжособистісних відносин.

Теоретичні підходи до управління персоналом включають класичну теорію управління, людський ресурсний підхід, системний підхід, соціотехнічний підхід, стратегічний підхід та інші. Кожен з цих підходів має свої особливості, але всі вони спрямовані на створення ефективної системи управління персоналом, що враховує потреби організації та працівників. Сутність ключових підходів до управління персоналом зображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до управління персоналом

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Класичний	Цей підхід базується на принципах, запропонованих Фредеріком Тейлором та Генрі Файолом, і включає наукову організацію праці, бюрократію та адміністративний підхід до управління персоналом. Він ставить акцент на ефективність, раціональне планування та контроль роботи працівників [22;26].
Людський ресурсний	Цей підхід зосереджений на людських ресурсах як важливому активі організації. Він визнає значення людей у досягненні організаційних цілей і підкреслює потребу у розвитку, мотивації та задоволенні працівників. В рамках цього підходу акцент зміщується з формальних структур та процедур на взаємовідносини, комунікацію та розвиток персоналу [22;26].
Системний	Цей підхід розглядає організацію як комплексну систему, в якій взаємодіють різні елементи, включаючи персонал. Він підкреслює важливість розуміння взаємозв'язків і взаємодії між різними частинами організації та їх вплив на ефективність роботи персоналу [22;26].

Продовження таблиці 1.3

1	2
Соціотехнічний	Цей підхід визнає взаємодію між соціальними та технічними аспектами організації. Він ставить акцент на вирішення проблем шляхом збалансованого розвитку людських ресурсів та використання відповідної технології [22;26].
Стратегічний	Цей підхід зосереджений на виробленні та впровадженні стратегій управління персоналом, які підтримують стратегію організації. Він визнає, що ефективне управління персоналом повинно бути узгодженим з метою та цілями організації [22;26].

Джерело: систематизовано автором на підставі: [22;26]

Ці теоретичні підходи надають різні ракурси та концепції для розуміння та практичного застосування управління персоналом.

Багато організацій використовують комбінацію цих підходів залежно від своїх потреб та контексту роботи.

Вивчення основних понять та теоретичних підходів до управління персоналом допомагає зрозуміти складність цього процесу та визначити оптимальні стратегії для досягнення успіху в управлінні персоналом.

Розуміння цих концепцій є важливим для керівників та менеджерів на всіх рівнях організації, щоб забезпечити ефективну роботу персоналу і досягти конкурентних переваг на ринку.

Результативність персоналу є критично важливим елементом успіху будь-якої організації.

Щоб досягти високої результативності персоналу, необхідно враховувати широкий спектр факторів, які впливають на продуктивність та ефективність працівників.

Розглянемо найбільш значущі з них (табл. 1.4).

Фактори, що зазначені в таблиці представляють лише частину зі значущих факторів, що впливають на результативність персоналу. Всі вони взаємопов'язані та вимагають системного підходу.

Процес управління персоналом і результативність управлінського персоналу взаємопов'язані в контексті ефективності організації. Набір та рекрутинг, оцінка та розвиток, мотивація та утримання персоналу, а також

комунікація та лідерство – всі ці аспекти процесу управління персоналом впливають на якість та результативність управлінського персоналу. Залучення правильних фахівців, їхня мотивація, розвиток та ефективне лідерство створюють фундамент для високої продуктивності управлінського персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей організації.

Таблиця 1.4 – Характеристика факторів, що впливають на результативність персоналу

Фактор	Характеристика
Мотивація	Мотивація є основою для досягнення високої результативності персоналу. Мотивовані працівники проявляють більшу ініціативу, енергію та зацікавленість у виконанні своїх обов'язків. Для забезпечення мотивації працівників, організації можуть використовувати різноманітні стратегії, такі як фінансові стимули, можливості кар'єрного росту, розширення відповідальності та самореалізації [23;28].
Навички та знання	Професійні навички та знання персоналу безпосередньо впливають на їх продуктивність. Наявність необхідних навичок та знань сприяє ефективному виконанню робочих завдань та розв'язанню проблем. Організації повинні інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, щоб забезпечити постійне оновлення їх професійних знань та навичок [23;28].
Робоче середовище	Робоче середовище має великий вплив на продуктивність персоналу. Зручні, комфортні та безпечні умови роботи сприяють збільшенню задоволеності працівників та зниженню рівня стресу. Наявність необхідного обладнання та технологій також впливає на ефективність працівників. Організації повинні забезпечувати належне обладнання, доступ до ресурсів та створювати позитивну робочу атмосферу [23;28].
Керівництво та комунікація	Якість керівництва та ефективність комунікації мають велике значення для результативності персоналу. Керівники повинні бути досвідченими, компетентними та здатними до мотивації та навчання свого персоналу. Чіткі цілі, належна підтримка, директивність та ефективна система зворотного зв'язку сприяють досягненню кращих результатів. Відкрита та ефективна комунікація також сприяє покращенню співпраці та розв'язанню проблем [23;28].
Визнання та розвиток можливостей	Визнання і нагороди за досягнення мають суттєвий вплив на продуктивність персоналу. Працівники, які відчувають, що їхні досягнення оцінюються та винагороджуються, більш мотивовані та залучені до своєї роботи. Крім того, надання можливостей для розвитку, навчання та кар'єрного зростання також сприяє залученості та продуктивності працівників [23;28].

Джерело: систематизовано автором на підставі: [23;28]

Управлінський персонал – це група працівників, які професійно

впливають на інших співробітників та виконують управлінські обов'язки для досягнення конкретних тактичних та стратегічних цілей.

Найбільш розповсюджений підхід до класифікації управлінського персоналу ґрунтується на його функціональній ролі в процесі управління, розподіляючи його на керівників, фахівців та службовців.

Ключову роль у веденні організації відіграє керівник, який очолює відповідний колектив та має необхідні повноваження для ухвалення рішень у конкретних сферах діяльності організації. Керівник несе повну відповідальність за результати роботи свого колективу. Термін «менеджер» використовується для позначення керівника або управляючого, який постійно обіймає посаду на контрактній основі та має повноваження у прийнятті рішень щодо конкретних аспектів діяльності фірми. У контексті цього терміну вказується на організатора конкретних робіт у межах окремих підрозділів, керівника відносно підлеглих та адміністратора будь-якого рівня, що організовує роботу.

Оцінювання ефективності управлінського персоналу на підприємстві є важливим етапом у системі управління людськими ресурсами. Теоретичні засади оцінювання ефективності управлінського персоналу можуть бути описані наступним чином:

1. Визначення цілей та завдань:
 - оцінювання повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
 - ключові показники ефективності (KPI) повинні бути чітко визначені і пов'язані із стратегією підприємства.
2. Визначення критеріїв ефективності:
 - розробка чітких критеріїв, які відображають успішність управлінського персоналу.
 - критерії повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово збалансованими (SMART).
3. Визначення методів оцінювання:

- використання різноманітних методів оцінювання, таких як апрейзал, 360-градусовий звіт, тестування компетентностей тощо.

- забезпечення об'єктивності та непристрасності при використанні цих методів.

4. Залучення управлінців та підлеглих:

- залучення керівників та підлеглих у процес оцінювання для забезпечення об'єктивності та повноцінного огляду ефективності.

5. Формування системи обговорення та фідбеку:

- система зворотного зв'язку повинна бути регулярною та спрямованою на розвиток та покращення навичок управлінського персоналу.

6. Розвиток та навчання:

- забезпечення можливостей для розвитку та навчання управлінського персоналу на основі результатів оцінювання.

7. Система мотивації:

- встановлення системи мотивації, що базується на результативності та досягненнях управлінського персоналу.

8. Систематичний підхід:

- оцінювання ефективності повинно проводитися регулярно та систематично, а не тільки в моменти атестацій чи періодів переглядів.

9. Врахування контексту організації:

- адаптація системи оцінювання до особливостей та потреб конкретної організації.

10. Інтеграція з системою управління персоналом:

- оцінювання повинно бути інтегрованою частиною загальної системи управління персоналом, спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Застосування цих теоретичних принципів допомагає підприємствам визначати, вимірювати та підтримувати ефективність свого управлінського персоналу.

У підсумку цього підрозділу можна виділити ключові аспекти

управління персоналом. Визначено, що стратегічне управління персоналом, розвиток людських ресурсів, мотивація та лідерство є необхідними елементами ефективного управління. Аналіз теоретичної бази підкреслив важливість системного підходу до управління персоналом, який охоплює різні аспекти від планування робочої сили до взаємодії з персоналом. Також зазначено, що різні теоретичні підходи, такі як класична теорія, людський ресурсний підхід і стратегічний підхід, надають різноманітні ракурси та концепції для управління персоналом. Визначено, що результативність персоналу є критично важливим чинником успіху організації, і розгляд впливових факторів є важливим для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

1.2 Особливості ризи прийняття управлінських рішень з підвищення результативності персоналу промислових підприємств

Прийняття управлінських рішень з підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах має свої особливості і ряд специфік, а розробка управлінських рішень охоплює досить великі сфери. Вони широко використовуються в управлінні, адмініструванні, менеджменті та керівництві. Основний зміст цих понять представлений в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Сфери розробки управлінських рішень

Поняття	У широкому сенсі	У вузькому сенсі
1	2	3
Управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві	Технологічна організація об'єкта управління
Керівництво	Ієрархічна система інститутів влади	Безпосереднє управління людьми

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Менеджмент	Соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми	Управління виробництвом Діяльність з організації та досягнення поставлених цілей
Адміністрування	Адміністративно - державне управління; соціально - політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики організації

Джерело: систематизовано автором на підставі: [5]

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- 1) концептуальні (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням);
- 2) пов'язані з технічними і технологічними аспектами виробництва (розробка і впровадження нових технологій, техніки і т. ін.);
- 3) що впливають з дії людського фактору (кадрові питання, соціальнопсихологічний клімат в колективі і т. ін.).

Таким чином, процес управління представлений у вигляді набору взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей [21, с.46].

Промисловість відіграє важливу роль у національному господарстві, і розвиток промисловості в Україні напряду залежить від стану системоутворюючих галузей та виробництв, а також від залучення інвестицій у промисловість та створення інноваційно-інвестиційної привабливості для провідних підприємств промислового комплексу.

Соціально-економічний розвиток України в значній мірі залежить від розвитку промисловості.

Слабкі позиції на міжнародних ринках ускладнюють процес структурної перебудови економіки та обмежують можливості розширення виробництва, створення нових підприємств та робочих місць, а також розвитку соціальної сфери.

Для досягнення цілей стратегії структурної модернізації промисловості

Україні необхідно використовувати передовий досвід провідних країн світу у цій галузі, враховуючи особливості розвитку промислового комплексу України.

Узагальнено, процес розробки та прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві може бути представлений як ланцюжок процесу прийняття рішень (рис. 1.1).

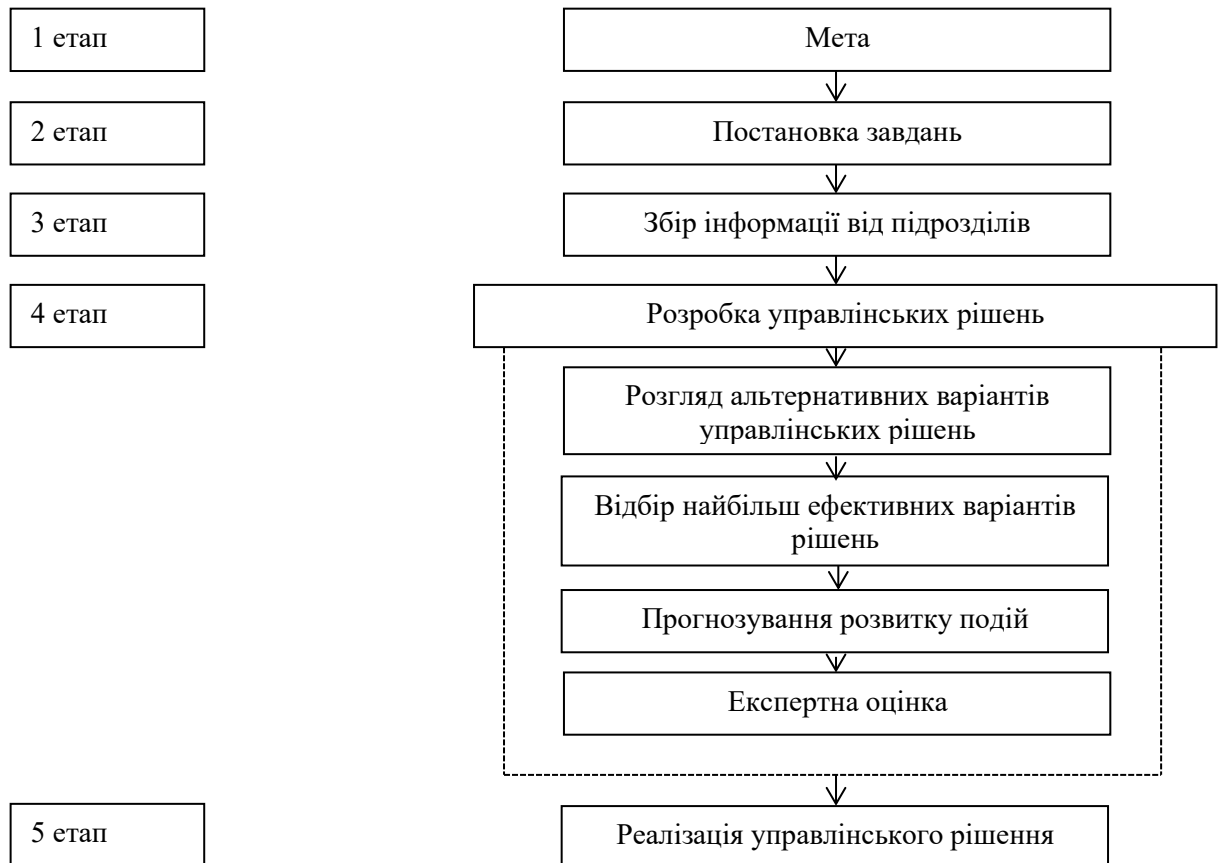


Рисунок 1.1 – Процес прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві

Перший етап у процесі ухвалення управлінських рішень на промисловому підприємстві полягає в установленні загальної мети.

Другий етап включає формулювання конкретних завдань, при цьому керівництво визначає терміни виконання завдань та відповідальних осіб. Однак недоліком цього етапу є те, що менеджери вищого рівня, через велике навантаження, не завжди можуть контролювати своєчасне виконання

завдань.

Третій етап включає збір інформації від керівників різних підрозділів підприємства. Однак, враховуючи зміст другого етапу, для прийняття обґрунтованого та оптимального управлінського рішення необхідно отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів промислового підприємства.

Четвертий етап включає декілька підетапів, які взагалі утворюють процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розглядаються всі можливі альтернативи управлінських рішень, оскільки лише в цьому випадку рішення може бути оптимальним.

На останньому, п'ятому етапі безпосередньо відбувається реалізація розробленого управлінського рішення.

Прийняття управлінських рішень щодо підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах включає в себе ряд важливих аспектів. Основні риси цього процесу наступні:

1. Аналіз компетенцій та навичок:
 - визначення ключових компетенцій, які необхідні для ефективної роботи на промисловому підприємстві;
 - оцінка наявних навичок у управлінського персоналу та ідентифікація прогалин, які необхідно заповнити.
2. Навчання та розвиток:
 - розробка програм навчання для робітників та керівників для забезпечення актуальних знань і навичок;
 - використання інноваційних методів навчання, таких як онлайн-курси або тренінги.
3. Мотивація управлінського персоналу:
 - визначення ефективних систем мотивації та стимулювання працівників;
 - застосування індивідуальних та командних бонусних систем для підвищення результативності.

4. Впровадження ефективного управління персоналом:

- застосування сучасних методів управління персоналом, таких як адаптивне управління або управління за результатами;

- розробка чітких процедур інтерв'ю та оцінки працівників.

5. Технологічні інновації:

- використання сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань та підвищення ефективності виробничих процесів;

- впровадження систем інформаційної підтримки управління персоналом.

6. Ефективна комунікація:

- розвиток відкритого та ефективного комунікаційного середовища між керівництвом та персоналом;

- впровадження системи зворотного зв'язку для постійного вдосконалення роботи.

7. Стратегічне планування розвитку кадрів:

- розробка довгострокових стратегій розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства;

- планування кадрового резерву та ідентифікація потенційних лідерів.

Ці риси представляють собою комплексний підхід до управління управлінським персоналом, спрямований на досягнення високої результативності та конкурентоспроможності промислового підприємства.

Прийняття управлінських рішень для підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах має свої особливості, зумовлені специфікою виробничого середовища та особливостями роботи промислових підприємств. Ключові особливості цього процесу зібрані в таблиці 1.6.

Загальна концепція полягає в тому, щоб враховувати унікальні вимоги та особливості промислового виробництва при прийнятті управлінських рішень для підвищення результативності управлінського персоналу.

Таблиця 1.6 – Ключові особливості прийняття управлінських рішень для підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах

Особливість	Характеристика
Технічна та технологічна складність	Управління персоналом на промислових підприємствах часто пов'язане з високою технічною складністю виробничих процесів. Рішення повинні враховувати особливості обладнання та технологій, щоб оптимізувати роботу персоналу.
Безпека праці	Забезпечення безпеки праці є пріоритетом на промислових підприємствах. Управлінські рішення повинні спрямовуватися на зменшення травматизму, впровадження безпечних робочих практик і вдосконалення системи охорони праці.
Ефективність виробничих процесів	Управлінські рішення повинні спрямовуватися на оптимізацію виробничих процесів, зменшення простоїв обладнання та вдосконалення ланцюга постачання для підвищення ефективності персоналу.
Потреби у навчанні	З урахуванням швидкої технологічної зміни важливо забезпечувати персонал навичками, які відповідають сучасним виробничим вимогам. Навчання та розвиток персоналу є ключовим елементом управлінських рішень.
Комплексність комунікацій	Завдяки розподіленим та складним структурам на промислових підприємствах, ефективна комунікація відіграє важливу роль. Управлінські рішення повинні враховувати цю складність та сприяти відкритому обміну інформацією.
Збалансованість автоматизації та людського фактору	Впровадження нових технологій та автоматизації повинно здійснюватися так, щоб збалансувати підтримку персоналу та підвищення продуктивності.
Специфіка виробництва	Кожна галузь промисловості має свої унікальні особливості, які впливають на управлінські рішення. Наприклад, в автомобільній галузі можуть бути важливі особливості виробництва порівняно з харчовою промисловістю.

Джерело: систематизовано автором на підставі: [3]

Прийняття рішень щодо підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах має свою специфіку, яка визначається особливостями виробничого середовища та специфікою промислових галузей.

Основні аспекти цієї специфіки зібрані в таблиці 1.7.

Загальна ідея полягає в тому, щоб управлінські рішення враховували унікальні вимоги та специфіку промислового виробництва для ефективного підвищення результативності управлінського персоналу.

Таблиця 1.7 – Специфіка прийняття рішень для підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах

Специфіка	Характеристика
Технічна складність та високі технології	Промислові підприємства часто використовують високотехнологічне обладнання та складні технологічні процеси. Управлінські рішення повинні враховувати специфіку цих технічних аспектів для оптимізації робочих процесів та використання технологій.
Безпека праці та екологічні стандарти	Завдання забезпечення безпеки праці та дотримання екологічних стандартів є критичними на промислових підприємствах. Управлінські рішення повинні спрямовуватися на вдосконалення систем безпеки та екологічної відповідальності персоналу.
Інтенсивність праці та графіки	В промисловому виробництві можуть бути інтенсивні робочі графіки та потреба в режимі 24/7. Управлінські рішення повинні бути орієнтовані на оптимізацію графіків роботи, уникання перевтомленості та забезпечення ефективності протягом усього виробничого циклу.
Навчання та розвиток навичок	Специфіка виробничого процесу може вимагати специфічних навичок. Управлінські рішення повинні включати стратегії навчання та розвитку, щоб пристосувати персонал до нових технологій та завдань.
Комплексність ланцюга постачання	Залежно від галузі, промислові підприємства можуть мати складні ланцюги постачання з великою кількістю сторін та постачальників. Управлінські рішення повинні бути спрямовані на управління цими ланцюгами постачання для підтримки надійності та ефективності виробництва.
Культура безпеки та ефективності	Промислові підприємства часто мають власну культуру безпеки та стандарти виробництва. Управлінські рішення повинні сприяти впровадженню та підтримці цих культур для забезпечення безпеки та високої результативності.

Джерело: систематизовано автором на підставі: [3]

У підсумку даного підрозділу можна визначити, що прийняття рішень для підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних аспектів. Зазначено, що концептуальні, технічні та соціально-психологічні аспекти вирішення завдань управління взаємодіють у процесі розробки та впровадження рішень. Для ефективного ухвалення рішень необхідно враховувати специфіку промислового виробництва, а також активно залучати передовий досвід світових лідерів у цій галузі. Важливим етапом є установлення загальної мети та конкретизація завдань з урахуванням обмежених ресурсів та часових рамок. Отже, ефективне управління персоналом на промислових підприємствах визначається здатністю урахувувати конкретні вимоги та особливості виробничого середовища при

прийнятті рішень для досягнення високої результативності та конкурентоспроможності.

1.3 Дослідження факторів визначення результативності управлінського персоналу

Дослідження факторів визначення результативності управлінського персоналу є важливою задачею для підприємств і організацій, оскільки ефективне управління персоналом на пряму впливає на досягнення стратегічних цілей.

Визначення результативності управлінського персоналу відрізняється від загального управління персоналом, оскільки орієнтується на ефективність та вплив на стратегічні цілі організації. Наведемо ключові різниці:

1. Стратегічна орієнтація:
 - управління персоналом взагалі: зазвичай зосереджується на адміністративних аспектах, таких як найм, тренування та звільнення;
 - управління управлінським персоналом: орієнтоване на виконання стратегії організації через високоефективне керівництво та лідерство.;
2. Фокус на стратегічних цілях:
 - управління персоналом взагалі: спрямоване на вирішення поточних завдань та виконання функцій управління персоналом;
 - управління управлінським персоналом: зосереджене на тому, як лідери сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людських ресурсів;
3. Керівництво та лідерство:
 - управління персоналом взагалі: може включати більше операційних аспектів та адміністративних обов'язків;
 - управління управлінським персоналом: вимагає високого рівня

лідерства, стратегічного мислення та здатності мобілізувати команду для досягнення стратегічних завдань;

4. Аналіз впливу:

- управління персоналом взагалі: може фокусуватися на числових показниках, таких як оборотність персоналу та задоволення співробітників;
- управління управлінським персоналом: спрямоване на визначення того, як лідерство впливає на стратегічний успіх підприємства та його конкурентоспроможність.

Врахування цих відмінностей допомагає при розробці досліджень, спрямованих на підвищення результативності управлінського персоналу та досягнення стратегічних цілей організації.

Нижче представлено деякі з ключових факторів, які можна врахувати при проведенні дослідження результативності управлінського персоналу:

1. Лідерство та стиль управління.

Фактор «Лідерство та стиль управління» є одним з важливих аспектів, які визначають результативність управлінського персоналу. Лідерство включає в себе спроможність керівника впливати на співробітників, надихати їх і спрямовувати на досягнення спільних цілей. Якість лідерства та стиль управління керівника може значно впливати на ефективність управлінського персоналу. Види лідерства підсумовані в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Види лідерства

Вид	Характеристика
Автократичний стиль	Керівник приймає всі рішення самостійно, не враховуючи думку співробітників.
Демократичний стиль	Рішення приймаються колективно, керівник активно враховує думку інших.
Ліберальний стиль	Керівник дозволяє групі самостійно вирішувати питання, не втручаючись у процес.

Джерело: систематизовано автором на підставі: [21]

Справжній лідер вміє мотивувати свою команду, створюючи атмосферу підтримки, визнання та винагородження за досягнення цілей.

Лідер повинен мати відмінні навички взаємодії з різними членами команди, враховуючи їхні індивідуальні особливості та потреби.

Лідер повинен мати здатність дивитися в майбутнє, розрізняти стратегічні цілі та розробляти плани для їх досягнення.

Лідерство пов'язане із здатністю розуміти та керувати своїми власними емоціями та емоціями інших членів команди.

Ефективний лідер сприяє розвитку креативності та інновацій в команді, створюючи умови для висловлення нових ідей та вдосконалення процесів.

Лідер повинен бути здатний дивитися на організацію як на систему, розуміти взаємозв'язки та вплив різних частин на загальний результат.

Лідер повинен бути ефективним у прийнятті рішень, враховуючи інформацію, ризики та вплив рішення на організацію.

Дослідження лідерства та стилю управління в організації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони керівництва, вдосконалити практики управління та підвищити загальну результативність персоналу.

2. Мотивація та заохочення.

Фактор «Мотивація та заохочення» грає важливу роль у визначенні результативності управлінського персоналу. Мотивовані працівники часто продуктивніше працюють, більше залучаються в роботу та досягають вищих результатів. Давайте розглянемо деталі цього фактора:

а) фінансова мотивація:

Заробітна плата, бонуси та інші фінансові винагороди можуть бути суттєвими стимулами для працівників. Важливо визначити, наскільки система оплати відповідає результатам та чи забезпечує вона справедливість.

б) нематеріальні заохочення:

Сюди входять такі елементи, як словесна похвала, подяка за високий результат, можливість професійного росту, розвиток навичок та інші форми визнання внеску працівників.

в) створення стимулюючого робочого середовища:

Керівництво повинно створювати таке робоче середовище, де

працівники відчують підтримку та можливості для самореалізації.

d) можливості професійного розвитку:

Забезпечення можливостей для навчання, тренінгів, участі у проектах може виявитися сильним мотиваційним фактором.

e) розуміння індивідуальних мотиваторів:

Кожен працівник унікальний, і розуміння його індивідуальних потреб і мотиваторів може сприяти більш ефективній системі заохочення.

f) управління задачами:

Система постановки та управління завданнями повинна бути структурованою та відповідати реальним можливостям працівника. Недооцінка або переоцінка завдань може вплинути на мотивацію.

g) співробітництво та командна робота:

Забезпечення можливостей для співробітництва та роботи в команді може бути стимулом для тих, хто цінує соціальний аспект роботи.

h) стратегії для виправлення низької мотивації:

При розумінні причин низької мотивації важливо розробляти стратегії для виправлення ситуації, чи то через зміни в системі винагород або створення додаткових можливостей для розвитку.

Дослідження мотивації та заохочення управлінського персоналу допомагає створити ефективні системи стимулювання, які враховують потреби та очікування працівників, тим самим сприяючи підвищенню їхньої результативності.

3. Комунікація:

Якість комунікації між керівництвом та персоналом, а також серед самого управлінського персоналу, може суттєво впливати на рівень розуміння завдань та досягнення спільних цілей.

Ефективна комунікація сприяє створенню робочого оточення, де інформація передається швидко, чітко і точно. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Деталі фактору комунікації

Фактор	Характеристика
Внутрішня та зовнішня комунікація	Внутрішня комунікація – здійснюється між членами команди та різними рівнями управління в організації.
	Зовнішня комунікація – спрямована на взаємодію організації зі своїми клієнтами, партнерами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами.
Форми комунікації	Усна комунікація: Мовлення, конференц-дзвінки, наради.
	Письмова комунікація: Електронні листи, меморандуми, звіти.
	Невербальна комунікація: Знаки, жести, міміка.
Структурованість та прозорість	Важливо, щоб комунікаційні потоки були структурованими, інформація була доступною та зрозумілою для всіх сторін.
Позитивний та відкритий стиль	Керівництво повинно прагнути до позитивного та відкритого стилю комунікації, створюючи атмосферу довіри та взаєморозуміння.
Система зворотного зв'язку	Створення механізмів для зворотного зв'язку дозволяє працівникам висловлювати свої думки, вказувати на можливі проблеми та допомагає вдосконалювати комунікаційні процеси.
Ефективне використання технологій:	Використання сучасних технологій, таких як відеоконференції та спільні робочі платформи, може полегшити комунікацію в організації, особливо в умовах розподіленого робочого середовища.
Відкриття до змін та обговорення проблем	Комунікація повинна бути відкритою до обговорення проблем та змін в організації. Це сприяє побудові ефективної командної роботи та швидкому реагуванню на зміни в середовищі.
Спрощення складних питань	Комунікація повинна бути спрощеною, особливо при обговоренні складних питань, щоб уникнути непорозуміння та помилок.
Тренінг та розвиток навичок комунікації	Професійний розвиток та тренінги з розвитку навичок комунікації можуть покращити ефективність управлінського персоналу в цьому аспекті.

Дослідження комунікаційних процесів управлінського персоналу дозволяє виявити можливість вдосконалення та впровадження стратегій для покращення взаєморозуміння та сприяє побудові позитивного організаційного клімату.

4. Навички та освіта:

Фактор «Навички та освіта» є критичним для визначення результативності управлінського персоналу, оскільки якість освіти та наявність потрібних навичок безпосередньо впливають на здатність працівника виконувати свої обов'язки та сприймати виклики організації. Розглянемо цей фактор більш детально в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Деталі фактору навички та освіта

Фактор	Характеристика
Освітній рівень	Аналіз освітнього фонду управлінського персоналу дозволяє оцінити рівень формальної підготовки. Високий освітній рівень може вказувати на глибокі знання та аналітичні навички.
Професійна освіта та тренінги	Постійне навчання та участь в професійних тренінгах дозволяють управлінському персоналу оновлювати свої навички та вивчати нові методи та технології в своїй галузі.
Спеціалізовані навички	Оцінка наявності спеціалізованих навичок, таких як володіння конкретними програмами, технічними або мовами програмування, може бути ключовою для виконання конкретних завдань.
М'які навички	М'які навички, такі як комунікація, співпраця, управління часом та роботою в команді, важливі для побудови ефективних міжособистісних відносин та підвищення продуктивності.
Лідерські навички	Лідерам необхідно мати навички прийняття рішень, вирішення конфліктів, мотивації та навички ефективного керівництва.
Адаптивність та гнучкість	Зміни в бізнес-середовищі вимагають від управлінського персоналу здатності швидко адаптуватися та впроваджувати нові стратегії.
Знання ринку та галузі	Глибоке розуміння ринку, в якому діє організація, та освіченість щодо важливих трендів можуть позитивно впливати на прийняття стратегічних рішень.
Навички проблемного вирішення	Здатність вирішувати проблеми та приймати рішення шляхом критичного аналізу інформації є ключовою для ефективного управлінського персоналу.
Мовні навички	В залежності від характеру роботи важливі мовні навички, включаючи високий рівень володіння англійською чи іншими мовами.
Орієнтація на саморозвиток	Здатність до самостійного навчання та розвитку є важливою для управлінського персоналу, оскільки це дозволяє підтримувати актуальність своїх знань у швидкозмінюваному світі.

Дослідження цього фактора дозволяє визначити наявність та якість освіти та навичок управлінського персоналу, а також виявити можливості для подальшого розвитку та навчання.

5. Ефективність командної роботи:

Багато завдань в сучасному бізнес-середовищі вимагають співпраці та координації з боку управлінського персоналу. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.11.

Дослідження ефективності командної роботи дозволяє виявити сильні та слабкі сторони команди, покращити взаємодію та досягати кращих результатів у спільних завданнях.

Таблиця 1.11 – Деталі фактору навички та освіта

Фактор	Характеристика
Формування команд	Важливо правильно підбирати склад команди, враховуючи не тільки фахові навички, але й особисті якості, що сприяють співпраці та взаєморозумінню.
Лідерство в команді	Наявність лідера, який вміє ефективно впливати на команду, координувати дії та спрямовувати її на досягнення цілей, визначає успіх командної роботи.
Взаємодія та спілкування	Здатність членів команди взаємодіяти, висловлювати свої думки, слухати інших та ефективно спілкуватися впливає на якість командної роботи.
Розподіл обов'язків	Чітке визначення обов'язків та відповідальності кожного члена команди допомагає уникнути конфліктів та забезпечити ефективний розподіл завдань.
Гнучкість та адаптивність	Команди, які здатні гнучко реагувати на зміни у завданнях та умовах, демонструють більшу ефективність.
Довіра та взаємопідтримка	Будування довіри та підтримка між членами команди є фундаментом для успішної співпраці.
Розвиток командних навичок	Тренінги та програми розвитку командних навичок можуть значно поліпшити співпрацю та взаєморозуміння в команді.
Моніторинг та оцінка продуктивності	Важливо визначати критерії успіху та регулярно оцінювати продуктивність команди для вчасного виявлення можливих проблем та впровадження корективних заходів.
Культура командної роботи	Культура, що підтримує співпрацю, відкритість та поділ інформації, сприяє ефективності командної роботи.
Управління конфліктами	Здатність ефективно вирішувати конфлікти та знаходити компроміси важлива для забезпечення гармонійного функціонування команди.

6. Здоров'я та добробут персоналу:

Цей фактор визначає важливість фізичного та емоційного стану працівників для загального успіху організації. Забезпечення здоров'я та добробуту персоналу впливає на їхню продуктивність, відданість роботі та задоволеність робочим середовищем. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12– Деталі фактору здоров'я та добробут персоналу

Фактор	Характеристика
1	2
Фізичне здоров'я	Забезпечення комфортних та безпечних умов праці, регулярні медичні огляди та профілактичні заходи сприяють збереженню фізичного здоров'я працівників.

Продовження таблиці 1.12

1	2
Емоційне благополуччя	Можливості для психологічного відпочинку, підтримка в разі стресових ситуацій та сприятливе робоче середовище допомагають забезпечити емоційне благополуччя персоналу.
Баланс роботи та особистого життя	Політика компанії, спрямована на підтримку балансу між роботою та особистим життям, сприяє збереженню енергії та високому рівню робочого задоволення.
Сприятливе робоче середовище	Затишне та комфортне робоче середовище, а також наявність необхідних засобів для роботи сприяють не лише фізичному, але і емоційному комфорту.
Системи соціального страхування та медичне страхування	Забезпечення доступу до ефективних систем медичного страхування та соціального захисту допомагає працівникам впоратися зі здоров'ям та іншими життєвими труднощами.
Програми фітнесу та здорового харчування	Сприяння здоровому способу життя через фітнес-програми, заняття спортом та інші ініціативи сприяє фізичному здоров'ю працівників.
Професійні перевантаження та стрес	Управління навантаженням та стресом є важливим для підтримки емоційного стану персоналу та запобігання вигоранню.
Професійна підтримка та кар'єрний розвиток	Надання можливостей для професійного росту та розвитку сприяє відчуттю значущості та задоволення від роботи.
Програми збереження здоров'я	Проведення профілактичних медичних заходів, таких як вакцинації та регулярні медичні огляди, сприяє збереженню здоров'я працівників.
Гнучкі робочі години та віддалена робота	Забезпечення можливості для гнучких робочих годин та віддаленої роботи може полегшити баланс між роботою та особистим життям.

Дослідження цього фактора дозволяє організації розуміти, як вона може покращити умови праці та створити сприятливий клімат для здоров'я та добробуту свого персоналу.

7. Оцінка та звітність:

Цей фактор є важливим елементом ефективного управління персоналом, оскільки він дозволяє визначити результативність та внести необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей організації. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.13.

Дослідження фактора оцінки та звітності допомагає вдосконалити системи управління персоналом, створюючи ефективніші та прозорі механізми для оцінки та розвитку працівників.

Таблиця 1.13– Деталі фактору оцінка та звітність

Фактор	Характеристика
Оцінка роботи працівників	Регулярна оцінка результатів працівників допомагає визначити їхню продуктивність та внести необхідні зміни для досягнення найкращих результатів.
Постійний звіт про продуктивність	Системи звітності, які надають сталу обробку даних про продуктивність, дозволяють вчасно виявляти тенденції та проблеми.
Об'єктивність оцінки	Забезпечення об'єктивності в оцінці працівників сприяє визначенню їхніх сильних та слабких сторін та реального внесення корекцій.
Оцінка досягнень та поставлених цілей	Визначення того, наскільки працівники досягають своїх поставлених цілей, дозволяє оцінити їхню відданість та визначити напрямки для подальшого розвитку.
360-градусна зворотна зв'язок	Залучення не тільки керівників, але і колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін у процес 360-градусної оцінки дозволяє отримати більш повний погляд на працівника.
Планування кар'єри та розвитку	Оцінка працівників щодо їхнього поточного рівня компетентності і потенціалу допомагає визначити можливості для подальшого професійного розвитку.
Ефективність управління ризиками	Звітність щодо ризиків та вжиття заходів для їх управління дозволяє вчасно реагувати на потенційні проблеми та забезпечує стабільність.
Прозорість та відкритість в звітності	Прозорість у веденні звітності створює відкрите робоче середовище та сприяє взаєморозумінню між керівництвом та персоналом.
Впровадження систем управління продуктивністю	Використання сучасних систем управління продуктивністю дозволяє автоматизувати процеси оцінки та звітності.
Забезпечення навчання та підтримки	Забезпечення працівників необхідними засобами, навчанням та підтримкою допомагає підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності роботою.

8. Стратегічне мислення:

Фактор «Стратегічне мислення» є ключовим для успішного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Цей фактор визначає здатність управлінського персоналу дивитися вперед, розуміти ширший контекст своєї роботи та вчасно адаптуватися до змін. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.14.

Дослідження цього фактора дозволяє виявити рівень стратегічного мислення управлінського персоналу та розробити стратегії для підвищення цього важливого аспекту в управлінні організацією.

Таблиця 1.14 – Деталі фактору стратегічне мислення

Фактор	Характеристика
Розуміння стратегічних цілей	Управлінський персонал повинен чітко розуміти стратегічні цілі організації та вміти їх інтегрувати в робочі завдання та плани.
Системне мислення	Здатність розглядати організацію як систему, враховуючи взаємозв'язки між різними її компонентами та вплив зовнішніх факторів.
Аналіз ризиків та можливостей	Стратегічне мислення передбачає вміння аналізувати потенційні ризики та визначати можливості для покращення діяльності.
Прогнозування та адаптація до змін	Здатність передбачати та адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі є важливою для стратегічного мислення.
Враховання довгострокових та короткострокових перспектив	Стратегічне мислення передбачає вміння бачити не лише короткострокові результати, але й довгострокові вигоди та наслідки.
Розробка та виконання стратегічних ініціатив	Управлінський персонал повинен активно розробляти та впроваджувати стратегічні ініціативи, спрямовані на досягнення цілей.
Управління змінами	Здатність впроваджувати та керувати змінами в організації для адаптації до нових умов ринку.
Спроможність вибору оптимальних стратегій	Обирання оптимальних стратегій, що враховують конкретні умови та ресурси, є важливим аспектом стратегічного мислення.
Залучення команди до стратегічних цілей	Забезпечення розуміння та відданості команди стратегічним цілям та завданням організації.
Вчасне внесення коректив	Стратегічне мислення передбачає не тільки розробку стратегії, але й вміння вчасно реагувати на зміни та вносити корективи у стратегічний план.

9. Адаптивність:

Фактор «Адаптивність» є важливим для управлінського персоналу в умовах швидкозмінюваного та невизначеного бізнес-середовища. Адаптивність визначає здатність ефективно реагувати на зміни, швидко пристосовуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Розглянемо деталі цього фактора в таблиці 1.15.

Дослідження цього фактора дозволяє оцінити рівень адаптивності управлінського персоналу та розробити стратегії для підвищення цієї важливої якості в колективі.

Таблиця 1.15– Деталі фактору адаптивність

Фактор	Характеристика
Відкритість новим ідеям і змінам	Адаптивність передбачає готовність відкриватися новим ідеям, концепціям та змінам у робочому середовищі.
Здатність до швидкої адаптації	Адаптивність включає у себе швидкість реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Готовність до навчання та розвитку	Адаптивність передбачає бажання постійно вдосконалювати свої навички та оновлювати знання для відповіді на змінюючіся вимоги.
Гнучкість у робочих методах	Здатність пристосовувати свої робочі методи до конкретних завдань та умов сприяє ефективному вирішенню завдань.
Управління стресом	Адаптивність включає в себе здатність управляти стресом та відновлюватися після труднощів.
Спроможність аналізу та вирішення проблем	Здатність швидко аналізувати проблеми та розробляти ефективні рішення є важливою для адаптивності.
Співпраця та командна адаптивність	Адаптивність також включає в себе здатність співпрацювати в команді та адаптуватися до стилів та потреб інших членів групи.
Взаємодія з технологічними інноваціями	Здатність легко впроваджувати та використовувати нові технології та інновації для оптимізації робочих процесів.
Адаптація до культурних та географічних відмінностей	Для компаній з глобальним присутністю важливо мати персонал, який може адаптуватися до різних культур та географічних умов.
Готовність до ризику та невизначеності	Адаптивність включає в себе готовність до взяття на себе ризику та прийняття невизначеності.

Дослідження факторів, які визначають результативність управлінського персоналу, виявило ключові аспекти, які впливають на досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічна орієнтація, фокус на стратегічних цілях, керівництво та лідерство, аналіз впливу – ці різниці визначають специфіку управління персоналом у контексті досягнення стратегічних викликів.

Лідерство та стиль управління є ключовим фактором, впливаючи на результативність управлінського персоналу. Якість лідерства визначається здатністю впливати на співробітників, надихати їх та спрямовувати на досягнення спільних цілей. Мотивація та заохочення, як важливий фактор, впливає на продуктивність та досягнення високих результатів.

Ефективна комунікація в організації сприяє розумінню завдань та спільних цілей. Навички та освіта, ефективність командної роботи, здоров'я

та добробут персоналу – всі ці аспекти визначають результативність управлінського персоналу.

Дослідження наведених вище факторів дозволяє організаціям виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом, розробити стратегії для поліпшення практик управління та досягнення стратегічних цілей. Аналіз факторів впливу сприяє вдосконаленню систем управління та створює прозорі механізми оцінки та розвитку персоналу.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Методи та інструменти підвищення результативності управлінського персоналу промислових підприємств

Підвищення результативності управлінського персоналу є одним із ключових завдань для керівництва організації. Тому необхідно відповідально підходити до процесу оцінювання управлінського персоналу.

Для ефективного досягнення цілей оцінки управлінського персоналу будь яка оцінка має базуватись на таких принципах [19]:

- прозорість об'єктивність: оцінюватися має не працівник а посада. Данні для оцінки мають бути достовірні та актуальні.
- оперативність: регулярність проведення оцінювання та швидке отримання результатів.
- гласність: кожен учасник оцінки має бути ознайомлений з процедурою та результатами.
- об'єктивність: результати мають бути об'єктивними та отримані за чіткими критеріями, однаковими для всіх на аналогічних посадах.
- результативність: оперативна реакція на отримані результати.

Оцінка управлінського персоналу здійснюється в кілька етапів [1]:

1й етап: здійснення планування процесу оцінки, визначення термінів оцінки, фокусу оцінки, об'єм а також прогнозовані результати.

2й етап: формування чітких критеріїв оцінки базуючись на принципах описаних вище.

3й етап: розробка безпосередньо самого плану оцінювання, визначення етапів проведення самої оцінки.

4й етап: проведення оцінювання, безпосередня робота з управлінським

персоналом або з документацією і даними.

5й етап: Аналіз результатів оцінки, формування звітності про проведення оцінки, прийняття рішень для задоволення цілей оцінки, миттєве виконання цих рішень.

З інтеграцією системи управління персоналом поступово розвивалась і система оцінки працівників. На сьогоднішній день існує безліч різноманітних методів для оцінки управлінського персоналу, які відрізняються за витратами, швидкістю, зручністю, доступністю та необхідністю залучення фахівців для розшифрування результатів. Оцінку можуть проводити як спеціаліст з управління персоналом, керівник, так і автоматизовані системи. Сучасні методи оцінки (табл. 2.1) доступні для компаній різних розмірів і мають широкі можливості в застосуванні. Вони дозволяють здійснювати поверхневу або детальну оцінку майже кожного аспекту роботи як окремого працівника, так і персоналу підрозділу або організації в цілому.

Таблиця 2.1 – Характеристика методів оцінювання результативності управлінського персоналу

Метод	Характеристика
1	2
Анкетування	«Застосовується майже у всіх сферах де здійснюється якісний аналіз. Застосовується найчастіше при наймі працівника. Досить швидкий метод оцінки який не потребує великих затрат на проведення але в той же час не відзначається великою ефективністю та не гарантує наявність в ній достовірної інформації. Служить більше для збору загальної інформації та порівнянні кандидатів про яких нічого не відомо» [15].
Метод оцінки різні тести особистості, темпераменту та загальних компетенцій	«Застосовується як при прийомі на роботу так і в процесі адаптації і навчання нових працівників. Багато таких тестів є в відкритому доступі тому цей метод також не є затратним але для збільшення його ефективності, при масовому наймі, краще буде залучити психолога для покращення аналізу отриманих результатів» [13].
Метод тестування	«Застосовується для оцінки наявних працівників. Даний метод дає змогу визначити або: кваліфікацію працівника, його особистісні якості, фізіологічні особливості. Метод зручний тим, що він дає змогу отримати кількісну характеристику по більшості критеріїв які існують в оцінці. Також дає змогу отримати повну інформацію по кандидату і виходячи з цього приймати рішення по управління такого працівника, зробити аналіз поведінки даного співробітника і проаналізувати чи підходить даний співробітник колективу» [11].

Продовження таблиці 2.1

1	2
Метод градусів 360	«За допомогою цього методу проводиться всебічна оцінка персоналу, за допомогою якої співробітник, його керівники, колеги, можливо клієнти можуть оцінити його поведінку в колективі і на робочому місці, його компетенції. Даний метод дає змогу провести двосторонню оцінку співробітника, сформувати довірливі зв'язки з клієнтами та змодельовати критерії оцінки під вимоги компанії. Важливий фактор це анонімність проведення методу [16].
Метод незалежних суддів	«Цей метод досить простий але приміняється не досить часто. Сенса методу в тому що компетентні люди задають питання працівникові по його зоні відповідальності. Чітка оцінка професійних знань та умінь працівника» [12].
Метод оцінки на основі моделі компетенцій	«Метод оцінки на основі моделі компетенцій. Даний метод ґрунтується на навичках, знаннях, вміннях, ділових та інтелектуальних навичках працівників. Якщо працівник не володіє певними компетенціями за допомогою методу можна скласти індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Складаються компетенцію безпосередньо для посади і порівнюється з тим що співробітник виконує за допомогою спеціальних індикаторів» [24].
Метод оцінки КРІ	«За допомогою цього методу визначається результативність фахівця. Існують критерії, за якими визначається вага показників у відсотковому співвідношенні для співробітника. Наприклад, критерієм результативності для рекрутера може бути кількість закритих вакансій або швидкість закриття вакансій. При використанні цього методу, цілі, встановлені для співробітника, повинні бути зрозумілими. При постановці цілей для співробітників, важливо враховувати різні чинники. Наприклад, для програмістів, фактори результативності – кількість відпрацьованих годин. При цьому, важливо брати до уваги побічні ефекти – швидкість роботи комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок, тощо.» [12].
Метод атестації	«Найпоширеніший метод для оцінки трудової діяльності персоналу. Це метод є комплексним. Метод дає змогу повністю оцінити трудову діяльність працівника, чи відповідає він займаній посаді та посадовому окладу який він отримує. Чи володіє він певним рівнем знань та навичок щоб займати дану посаду. Для оцінки персоналу різного рівня потребує різною кількістю часу. Цей метод буде специфічний для кожної професії навіть в рамках одного підприємства» [20].

Джерело: систематизовано автором на підставі: [11;12;13;15;16;20;24]

Алгоритм процедури управління управлінським персоналом включає ряд кроків для оцінювання та управління, спрямованих на оптимізацію та ефективне використання потенціалу персоналу. Нижче наведено розподілений за кроками алгоритм для реалізації комплексного підходу до управління людським капіталом:

1. Аналіз потреб в управлінському персоналі:

- проведення аналізу персоналу організації;
- визначення стратегічних цілей організації та зв'язаних з ними потреб у персоналі;
- виявлення прогалин у навичках, знаннях та кількісному складі персоналу;

2. Планування системи управління персоналу:

- розроблення плану управління персоналу, що відповідає стратегічним цілям організації;
- визначення потреб у наборі нових працівників, навчанні та розвитку існуючих працівників;
- встановлення метрик для оцінки продуктивності та ефективності управлінського персоналу;

3. Рекрутинг та набір:

- визначення профілю працівника, вимог та критеріїв для кожної вакансії;
- проведення ефективної рекрутингової кампанії для залучення висококваліфікованих кандидатів;
- відбір найкращих кандидатів, оцінка їхніх навичок та потенціалу для відповідності потребам організації;

4. Навчання та розвиток:

- розроблення плану навчання та розвитку, враховуючи індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі організації;
- забезпечення доступу до навчальних ресурсів, тренінгів та розвивальних програм;
- відстеження прогресу та оцінка ефективності навчання та розвитку;

5. Мотивація та винагорода:

- використання різноманітних стратегій мотивації, таких як фінансові стимули, визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання і т.д.;
- встановлення системи регулярного зворотного зв'язку та оцінки продуктивності для підтримки мотивації працівників;

6. Культура організації:

- розвиток позитивної робочої атмосфери, що сприяє співпраці, комунікації та інноваціям;
- встановлення етичних стандартів та цінностей, які відповідають місії та цілям організації;
- забезпечення лідерства, що сприяє розвитку та виробленню позитивного ставлення до роботи;

7. Оцінка та удосконалення:

- проведення систематичної оцінки продуктивності управлінського персоналу та порівняння зі стратегічними цілями;
- виявлення вузьких місць та впровадження заходів для покращення продуктивності;
- постійне коригування з метою вдосконалення стратегій управління людським капіталом на основі отриманих результатів та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Алгоритм є циклічним, необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати підхід до управління управлінським персоналом для досягнення результативності.

Впровадження відповідних методів та інструментів може значно покращити продуктивність працівників і сприяти досягненню поставлених цілей (табл. 2.2) [36].

Таблиця 2.2 – Методи та інструменти для покращення продуктивності управлінського персоналу

Метод/інструмент	Характеристика
1	2
Система цілей та об'єктивів [36]	Одним з найефективніших методів підвищення результативності персоналу є встановлення чітких цілей та об'єктивів. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими. Крім того, важливо забезпечити відповідну комунікацію цілей та зрозумілість їхнього значення для працівників. Система цілей та об'єктивів допоможе спрямувати зусилля персоналу на досягнення стратегічних цілей організації.

Продовження таблиці 2.2

1	2
Навчання та розвиток [36]	Інвестування в навчання та розвиток персоналу є важливим інструментом для підвищення їхньої результативності. Організації можуть проводити тренінги, семінари, майстер-класи, онлайн-курси та інші навчальні заходи, щоб покращити професійні навички свого персоналу. Крім того, важливо створити можливості для саморозвитку працівників, наприклад, шляхом надання доступу до книг, журналів, вебінарів або створення внутрішніх програм менторства. Продуктивність персоналу зростатиме разом з їхнім професійним зростанням.
Застосування технологій [36]	Сучасні технології можуть відігравати важливу роль у підвищенні результативності персоналу. Впровадження ефективних програмного забезпечення для управління завданнями, проектами, комунікацією та спільною роботою сприятиме автоматизації процесів та поліпшенню продуктивності. Крім того, використання технологій для навчання та розвитку (наприклад, е-лірнінг, відеоуроки, вебінари) дозволяє працівникам навчатися в зручний для них час і темп.
Система винагород та стимулювання [36]	Створення ефективної системи винагород та стимулювання є важливим аспектом підвищення результативності персоналу. Вона може включати фінансові бонуси, премії за досягнення поставлених цілей, систему просування по службі та інші форми визнання. Крім того, нематеріальні стимули, такі як похвала, подяка, можуть мати значний вплив на мотивацію та продуктивність працівників.
Ефективна комунікація та співпраця [36]	Комунікація та співпраця між працівниками та відділами є ключовими факторами, що впливають на результативність персоналу. Встановлення ефективних комунікаційних каналів, таких як зустрічі, наради, електронна пошта, сприяє обміну інформацією та спільній роботі. Крім того, сприяти співпраці і тимчасовим командам, де різні працівники можуть об'єднати свої зусилля для досягнення конкретної мети, також сприяє підвищенню результативності.
Розвиток лідерських навичок [36]	Успішне керівництво в організації вимагає розвитку лідерських навичок у керівників та кадрових керівників. Програми тренінгу та розвитку для керівників допомагають вдосконалювати їхні навички управління, комунікації, мотивації та впливу на персонал. Компетентні лідери можуть впливати на мотивацію та продуктивність своїх підлеглих та стимулювати їх до досягнення кращих результатів.
Контроль та оцінка продуктивності [36]	Система контролю та оцінки продуктивності є важливим інструментом для підвищення результативності персоналу. Регулярне моніторингу результатів роботи, проведення оцінок роботи та обговорення їх з працівниками допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявляти можливості для покращення та розробляти індивідуальні плани розвитку.

Джерело: систематизовано автором на підставі: [36]

У підсумку, підвищення результативності управлінського персоналу є важливим завданням для успішного функціонування організації. Для досягнення цього мети необхідно враховувати ключові принципи оцінки

управлінського персоналу, такі як прозорість, оперативність, гласність, об'єктивність та результативність. Процес оцінки складається з етапів, включаючи планування, формування критеріїв, розробку плану, проведення оцінювання та аналіз результатів.

Інтеграція системи управління персоналом сприяє розвитку системи оцінки працівників, існує різноманітні методи оцінки доступні для компаній різних розмірів. Алгоритм управління управлінським персоналом включає аналіз потреб у персоналі, планування системи управління, рекрутинг та набір, навчання та розвиток, мотивацію та винагороду, культуру організації, оцінку та удосконалення. Цей циклічний алгоритм вимагає постійного аналізу та вдосконалення для досягнення результативності.

Використання методів та інструментів, таких як встановлення чітких цілей, інвестиції в навчання та розвиток, система зворотного зв'язку, винагороди та стимулювання, ефективна комунікація, розвиток лідерських навичок та контроль продуктивності, може суттєво покращити результативність управлінського персоналу та сприяти успіху організації. При цьому важливо застосовувати ці методи системно та постійно вдосконалювати їх згідно з потребами та змінами в середовищі.

2.2 Дослідження структури управлінського персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Система управління персоналом у ПАТ «Запоріжсталь» є важливою складовою загального управління економічною діяльністю підприємства. Спершу доцільно надати характеристику господарської діяльності досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних показників.

Комбінат «Запоріжсталь» був споруджений у період з 1933 по 1939 рік, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений у

період з 1945 по 1951 рік. Проте 4 січня 1997 року державне підприємство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було реорганізоване у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом. У проміжку між 1998 і 2001 роками здійснювалася поетапна приватизація державної частки статутного фонду ВАТ «Запоріжсталь» відповідно до плану приватизації. Цей процес включав у себе пільгове розміщення акцій, продаж пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу та на некомерційному конкурсі, завершившись 7 жовтня 2001 року.

На позачергових Загальних зборах акціонерів ВАТ «Запоріжсталь», що відбулися 7 серпня 2015 року, було прийнято рішення про приведення діяльності Товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства» [29]. В результаті цього визначено новий тип Товариства – публічне акціонерне товариство, а також затверджено нове найменування Товариства – Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» є найбільшим металургійним підприємством в Україні та одним з найбільших в Європі. Вона має великий виробничий потенціал і складається з численних підрозділів, включаючи коксохімічні, металургійні, прокатні та інші виробничі підрозділи.

ПАТ «Запоріжсталь» володіє сучасними виробничими потужностями, включаючи великі прокатні стани, ковальські верстати, обробні верстати, термічну обробку металу та інші виробничі лінії. Це дозволяє підприємству виробляти широкий спектр продукції з металу, включаючи сталеві плити, прокат, профілі та інші вироби.

ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджує передові технології в своїх виробничих процесах. Це включає використання сучасних методів обробки металу, автоматизацію виробництва та впровадження новітніх систем контролю якості. Такий підхід дозволяє досягати високої якості продукції та підвищувати продуктивність.

ПАТ «Запоріжсталь» виробляє широкий спектр металургійної

продукції. Це включає сталеві плити, холоднокатаний прокат, гарячекатаний прокат, профілі, труби та інші вироби зі сталі. Висока якість продукції забезпечується завдяки сучасним технологіям та контролю якості.

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є:

1. Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
2. Наглядова рада Товариства;
3. Виконавчий орган – Генеральний директор Товариства;
4. Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів).

На рисунку 2.1 показано укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь».

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.1 – Укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: складено автором за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації.

Об'єктом дослідження виступає одна з дирекцій – Дирекція з технології і якості.

До складу дирекції входять:

- головні фахівці;
- управління: технічне, контролю якості;

- відділ безперервного удосконалення;
- центр з випробувань та атестації продукції комбінату;
- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями цієї дирекції є [23]:

- розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх
 - напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості
 - продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства;
 - забезпечення технічного та аналітичного контролю поточного виробництва продукції, випробувань готової продукції (механічних, макро- та мікроконтролю металу);
 - координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами;
 - метрологічне забезпечення.

Структурна схема управління представлена на рисунку 2.2.

Рисунок вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

ПАТ «Запоріжсталь» має стратегію розвитку, спрямовану на досягнення стійкої конкурентоспроможності та встановлення партнерських відносин з клієнтами. Вона активно працює над вдосконаленням управління, ефективним використанням ресурсів та збільшенням інноваційності.

ПАТ «Запоріжсталь» має стратегію розвитку, спрямовану на досягнення стійкої конкурентоспроможності та встановлення партнерських

відносин з клієнтами. Вона активно працює над вдосконаленням управління, ефективним використанням ресурсів та збільшенням інноваційності.

ПАТ «Запоріжсталь» приділяє значну увагу соціальній відповідальності. Вона впроваджує різноманітні програми з підтримки співробітників, охорони навколишнього середовища, соціального розвитку регіону та благодійності.

Загалом, ПАТ «Запоріжсталь» є потужним металургійним підприємством з великим потенціалом та високою якістю продукції. Вона займає лідируючу позицію на ринку та вносить значний внесок у розвиток металургійної галузі країни.

Кодекс етики Групи Метінвест встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня керуватися в своїй діяльності співробітники всіх рівнів [29]. Дані норми і стандарти ґрунтуються на таких цінностях:

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

Весь персонал ПАТ «Запоріжсталь» поділяється на такі категорії:

- робітники;
- фахівці;
- керівники.

Відсоткове співвідношення категорій персоналу ПАТ «Запоріжсталь» зображено на рисунку 2.3.

Більшість працівників комбінату – чоловіки, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та важкими умовами.

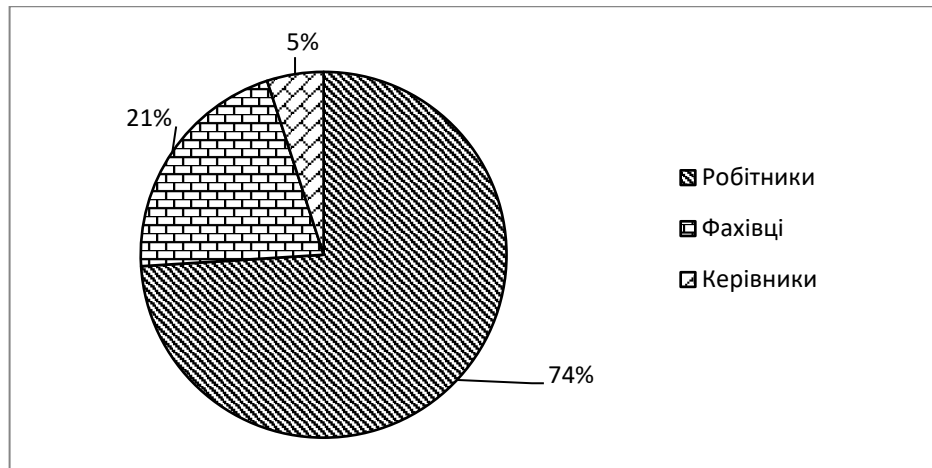


Рисунок 2.3 – Структура категорій працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Прослідкуємо дану динаміку на прикладі одного з підрозділів ПАТ «Запоріжсталь», а саме «Технічне управління» можемо побачити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка гендерного співвідношення в підрозділі Технічне управління ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	30.11.2022	30.11.2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чисельність працівників, осіб	58	47	-11	-18,97
- чоловіки	49	41	-8	-16,33
- жінки	9	6	-3	-33,33
Питома вага, %	100	100	0	x
- чоловіки	84%	87%	0,03	x
- жінки	16%	13%	-0,03	x

Провівши аналіз динаміки гендерного співвідношення в підрозділі Технічне управління ПАТ «Запоріжсталь», можемо дійти висновку, що більше ніж 85% працівників – це чоловіки.

Також спостерігаємо, що відбулося зменшення кількості працівників на 19%. Дані зміни можна пов'язати з веденням на території України військового стану. У зв'язку з чим частина співробітників виїхало або були мобілізовані. Також останні роки на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюються заходи щодо оптимізації чисельності працівників та обмеження приймання на роботу робітників на комбінат.

Наочно розподіл працівників підрозділу технічне управління ПАТ «Запоріжсталь» зображено на рисунку 2.4.

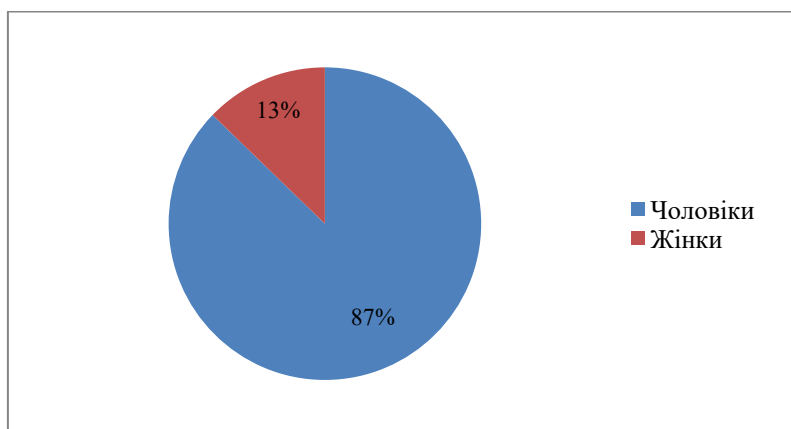


Рисунок 2.4 – Гендерна структура працівників підрозділу технічне управління ПАТ «Запоріжсталь»

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

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

Основними пріоритетами підприємства є виробництво високоякісної продукції з урахуванням безпеки праці персоналу, мінімізація негативного впливу на навколишнє природне середовище, захист здоров'я місцевого населення та підвищення енергоефективності.

Для зменшення техногенного впливу на природу, ПАТ «Запоріжсталь» постійно впроваджує програми, спрямовані на поліпшення роботи технологічного обладнання, оснащення джерел викидів та скидів очисними установками, а також на ефективну утилізацію та використання промислових відходів.

Головною метою ПАТ «Запоріжсталь» в галузі охорони праці є досягнення нульового рівня виробничого травматизму та створення безпечних робочих умов. На комбінаті функціонує Центральна Комісія з охорони праці, промислової та техногенної безпеки, а також охорони навколишнього середовища. ПАТ «Запоріжсталь» систематично працює над усуненням потенційних небезпек, зниженням ризиків, кількості та частоти травматичних випадків, а також зменшенням тяжкості травм та рівня захворюваності [29].

Підприємство здійснює заходи в області якості, охорони праці, екології та енергоефективності з метою покращення якості продукції, забезпечення безпеки та охорони праці, збереження навколишнього середовища, підвищення енергоефективності.

Заходи в області охорони праці спрямовані на створення безпечних умов праці, що знижує ризик виникнення нещасних випадків та працездатності. Це покращує благополуччя та задоволення працівників, створює сприятливу робочу атмосферу та підвищує мотивацію.

Заходи в області якості сприяють покращенню процесів виробництва та контролю якості. Це може включати впровадження стандартів якості, навчання працівників новим методам та підходам, а також використання високоякісного обладнання та матеріалів. Покращена якість роботи сприяє задоволенню клієнтів, підвищує репутацію підприємства та може привести до збільшення обсягів продажів та прибутку.

Заходи в області екології та енергоефективності сприяють розвитку екологічно свідомої культури на підприємстві. Це може включати зменшення викидів шкідливих речовин, використання енергоефективних технологій та раціональне використання ресурсів. Працівники, які працюють в екологічно свідомому середовищі, можуть бути більш задоволені своєю роботою та відчувати, що вони приносять користь суспільству.

Розглянемо приклад цілей та заходів щодо їх досягнення на прикладі підрозділу Технічного управління (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Заходи щодо досягнення цілей функціонування підрозділу Технічного управління в області якості, охорони праці, екології та енергоефективності (за даними підприємства [29])

Найменування цілі	Заходи щодо досягнення
1	2
Охорона праці та екологія	
Досягти нульового травматизму	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проходження працівниками навчання з питань охорони праці з перевіркою знань. 2. Проведення працівникам первинного та повторного інструктажу з ОП та ПБ. 3. Опрацювання наказів, розпоряджень та інформаційних листів про нещасні випадки, що сталися на комбінаті та інших підприємствах ДМК України. 4. Контроль над виконанням вимог. системи «Аналізу Безпеки Виконання Робот» (АБВР).
Економно використовувати енергетичні ресурси та запобігати забруднення навколишнього середовища.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економне використання електроосвітлення у відділах та відключення його при достатньому природному освітленні. 2. По можливості виключити використання електроприладів у години піку та напівпіку. 3. Опрацювання наказів, розпоряджень, інформаційних листів з охорони довкілля із співробітниками відділів.
Клієнтоорієнтованість	
Розширити сортамент продукції.	Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)
Вдосконалення Інтегрованої системи менеджменту	Актуалізувати 18 СТП ІСМ. Організація проведення ресертифікаційного аудиту за міжнародними стандартами ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та другого наглядного аудиту за ISO 45001:2018
Превентивне управління якістю	
Розробити та впровадити заходи, спрямовані на зниження рівня невідповідної продукції у прокатних цехах з металургійних дефектів не вище за рівень 2022р.	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Опробування та відпрацювання технології розливання сталі киплячої (напівспокійної) групи марок сталі із застосування брикетів окисних марки ОК-4, вироблених ПрАТ «ЗОЗ» в умовах виробничих потужностей м. Запоріжжя. 1.2. Відпрацювання технології розкислення коротких зливків сифонним способом.
Забезпечити досягнення середньої оцінки при проведенні аудитів за «Матрицею оцінки розвитку СМЯ» не нижче 2,3	<p>Методологічна допомога структурним підрозділом з розробки та ведення у структурних підрозділах бази знань системи управління якістю.</p> <p>Організація проведення аудитів розвитку системи управління якістю та оцінювання за допомогою «Матриці оцінки розвитку СМЯ» в основних структурних підрозділах комбінату.</p>

Продовження таблиці 2.4

1	2
Зниження витрат, підвищення енергоефективності	
Організувати процес робіт зі зниження витрат на змінне обладнання обсягом 5% від затверджених Титульним списком коштів за ЗВТ та ЗКХЗ.	Розробка та контроль виконання програми зі зниження витрат на змінне обладнання обсягом 5% від затверджених Титульним списком коштів.
Зменшити витрати на вогнетриви.	Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями).

Підприємство здійснює заходи в області якості, охорони праці, екології та енергоефективності і усе це разом може позитивно позначитися на задоволенні працівників, підвищенні продуктивності, зниженні витрат часу і ресурсів, зниженні витрат на відновлення здоров'я працівників та покращенні репутації підприємства.

Життя та здоров'я персоналу є найвищою цінністю для ПАТ «Запоріжсталь». Це визначає основу політики у сфері якості, енергоефективності, охорони праці та екології. Велике значення має дотримання технологічної дисципліни, яка впливає на аварійність, простої, втрату продукції та погіршення її якості. Все це має негативний вплив на економіку підприємства, а отже, і на соціальну сферу. На сьогоднішній день у зв'язку з веденням військового стану підприємство працює не всю свою потужність, але наразі це вимушені міри.

2.3 Дослідження організаційно-економічного механізму управління персоналом в ПАТ «Запоріжсталь»

Фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» є важливою складовою частиною процесу управління людськими ресурсами. Тому доцільно

проаналізувати середній рівень заробітної плати з середніми показниками по Україні, в промисловості та в Запорізькій області. Дані зібрані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати за 1 квартал 2022 року та 1 квартал 2023 року

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Показники	Середня заробітна плата			
	Україна	Промисловість	Запорізька область	ПАТ «Запоріжсталь»
1 квартал 2022 року				
Середня заробітна плата, грн.				
1 квартал 2023 року				
Середня заробітна плата, грн.				
відхилення абсолютне, +/-				
відхилення відносне, %				

Виконавши аналіз динаміки середньої заробітної плати за 1 квартал 2022 року та 1 квартал 2023 року, можемо дійти висновків, що в порівнянні з 1 квартал 2022 року у 1 кварталі 2023 року середня заробітна плата на ПАТ «Запоріжсталь» зменшалася на 668,00 грн. Але необхідно зазначити, що як у 2022 році так і у 2023 році середня заробітна плата на ПАТ «Запоріжсталь» суттєво більша ніж по Україні, в промисловості та в Запорізькій області.

Заробітна плата є одним із основних мотиваційних елементів для працівників. Важливо відзначити, що система оплати праці на підприємстві допомагає стимулювати працівників до вдосконалення своєї кваліфікації та підвищення продуктивності праці.

Розрахунок заробітної плати враховує не лише основну ставку, а й можливі доплати за високу продуктивність, додаткові функції або роботу у спеціальних умовах (рисунок 2.5).

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.5 – Структурна заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Основною системою оплати праці на підприємстві є багаторівнева інтегрована система винагород, розроблена за методикою компанії НАУ Group.

Грейдинг (від англ. Grading - класифікація, сортування, впорядкування) - розподіл працівників по ієрархічних сходах з урахуванням певних критеріїв залежно від внеску кожної посади у загальний результат.

Метою даної системи винагород є справедлива, об'єктивна та послідовна винагорода працівників відповідно до їх значущості для підприємства та згідно з їх вкладом у реалізації його стратегічних завдань.

Цілі системи винагород:

1. Справедливість – досягається встановленням рівної оплати посад, які виконують роботу однакової складності. Чим складніша робота виконується на посаді, тим вищий грейд посади і вищий оклад.

2. Простота та прозорість – встановлюються однакові для всіх прості правила управління окладами, доплатами, преміями.

3. Мотивація – кожному працівнику зрозумілі перспективи його кар'єрного зростання. Зростання винагороди залежить від факторів, на які працівник може безпосередньо впливати.

4. Ринкова обґрунтованість – винагорода встановлюється виходячи з порівняння з ринком праці галузі, регіону для аналогічних робіт.

Основні засади системи винагороди:

1. Внутрішня справедливість – цей принцип говорить про те, що посади одного рівня складності та відповідальності (грейду) повинні оплачуватись однаково в межах діапазону окладів

2. Зовнішня конкурентоспроможність – оцінюється щорічно, на основі порівняння заробітної плати на підприємстві та рівня заробітної плати на виробничому ринку України. Це означає, що працівники нашого підприємства мають оплачуватись відповідно до виробничого ринку праці України.

Основою нової системи винагород є «Опис посади».

Опис посади – це повний аналіз фактичних завдань та результатів посади.

В рамках описів існують два типи посад:

1. Індивідуальні (керівні) посади – це поодинокі посади підприємства. Наприклад: директори за напрямками, головні спеціалісти, начальники структурних підрозділів, їх заступники.

2. Модельні посади – це посади, пов'язані одним процесом, схожі характером роботи і націлені досягнення подібного чи однакового результату. Наприклад, лінійні керівники (старший майстер, майстер) та робітничі професії (нагрівач і посадник металу, горновий, газовик та водопровідник доменної печі).

Правила опису посад:

- описуються фактично виконувані завдання;
- описується посада, а не людина;
- опис виконується з позиції досягнення результату (навіщо, а чи не як?);
- для посади визначаються необхідні вміння та компетенції, а не лише вимоги до технічних знань та вмінь;
- не включається до опису посад умови праці - вони враховані атестацією робочих місць.

У межах сім'ї модельні посади розрізняються за рівнями складності виконуваних робіт, їх, як правило, три, але може бути до п'яти рівнів в одній сім'ї. У першому рівні кожної сім'ї завжди перебувають посади, виконують найпростіші завдання у конкретній ієрархії, тобто. перший рівень – це точка відліку у кожній сім'ї модельних посад.

- на кожному наступному рівні зростає:
- складність розв'язуваних посадою завдань;
- свобода дій у прийнятті рішень;
- вимоги до знань та вмінь.

Оцінка посади - визначення оцінним комітетом (у балах) вкладу посади у досягненні цілей компанії за затвердженою методикою, на підставі однакових критеріїв, що знаходяться в підстановочних таблицях для оцінки посад Hay Group.

Методика оцінки посади (грейду) зображено на рисунку 2.6.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.6 – Методика оцінки посади (грейду)

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Усі посади та професії за результатами оцінки отримують свій бал, відповідно до якого посади згруповані за грейдами. (рисунок 2.7).

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.7 – Методика оцінки посадки (грейду)

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Як вже зазначалось працівники ПАТ «Запоріжсталь» до своїх окладів мають можливість отримувати доплати та надбавки. Їх структура зображена на рисунку 2.8.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.8 – Структура доплати та надбавки на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Динаміку заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2022 рр. згрупована в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2022 рр.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Найменування професії	2020	2021	2022	Відхилення (2022 р. від 2020 р.)	
				тис.грн	у %
ОДНОГО ПРАЦІВНИКА НА КОМБІНАТІ*) (без сторонніх осіб)					
- ОДНОГО ПРАЦІВНИКА ППП					
в том числе					
- РОБІТНИКИ					
- КПФС					

Можемо прослідкувати, що в 2021 році було зростання середньої заробітної плати, в той час як у 2022 році відбулося суттєве зниження. Даний факт відбувся через військову агресію рф.

Динаміка заробітної плати в 2022 році зображено на рисунку 2.9.

Як бачимо з рисунку 2.9, то зменшення заробітної плати почало відбуватися в лютому місяці. Підприємству довелося на 33 дні призупинити свою діяльність, що звітно вплинуло і на працівників. Але ПАТ «Запоріжсталь» незважаючи на війну відновив роботу та забезпечує працівників робочими місцями.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 2.9 – Динаміка заробітної плати на ПАТ «Запоріжсталь» за січень – лютий 2022 року

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Вважаємо за доцільно провести SWOT-аналіз наявної системи грейдингу на ПАТ «Запоріжсталь» (таблиці 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз системи грейдингу на ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий роботодавець в м. Запоріжжя 2. Низька плинність кадрів 3. Оновлення кадрового складу, залучення молодих спеціалістів	1. Недосконала система грейдування, яка запроваджена на підприємстві. 2. Низька мотивація персоналу. 3. Розмитість заробітної плати. 4. Нефективність діючої системи оплати праці, відносні перевитрати коштів
Можливості	Загрози
1. Співробітництво з іншими містоутворюючими підприємствами. 2. Збільшення мотивованого персоналу через вдосконалення системи грейдування. 3. Зростання лояльності та приверженості персоналу металургійного комбінату.	1. Погіршення економічної ситуації в країні 2. Збої в роботі підприємства через ушкодження енергетичної інфраструктури в місті, країні через військову агресію росії. 3. Міграція досвідченого персоналу

На основі проведеного SWOT-аналізу були визначені ключові переваги та недоліки (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Переваги і недоліки грейдингу на ПАТ «Запоріжсталь»

Переваги	Недоліки
- підвищення мотивації праці - скорочення плинності кадрів - модернізація системи оплати праці - можливість кар'єрного зросту	- великі витрати на використання - опір персоналу

Ретельний SWOT-аналіз системи грейдингу на ПАТ «Запоріжсталь» виявив важливі аспекти, які слід врахувати при подальшому вдосконаленні управління персоналом.

Визначивши сильні та слабкі сторони, можемо звернутися до ключових переваг та недоліків, які впливають на ефективність системи грейдингу.

Серед сильних сторін варто відзначити те, що ПАТ «Запоріжсталь» є великим роботодавцем у місті, і має відносно низьку плинність кадрів. Також важливо враховувати оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів. З іншого боку, слабкі сторони включають недосконали систему

грейдування, низьку мотивацію персоналу, розмитість заробітної плати та неефективність системи оплати праці.

На тлі виявлених можливостей та загроз, зокрема, співробітництво з іншими підприємствами та збільшення мотивації персоналу через вдосконалення системи грейдування, стає очевидним, що потенціал для покращення існує.

Однак загрози, такі як погіршення економічної ситуації в країні, можуть впливати на ефективність грейдингу, особливо в контексті можливих збоїв в роботі підприємства чи міграції досвідченого персоналу.

З урахуванням знайдених ключових переваг та недоліків системи грейдингу на ПАТ «Запоріжсталь», відзначено позитивні аспекти, такі як підвищення мотивації праці, скорочення плинності кадрів, модернізація системи оплати праці та можливість кар'єрного зросту.

У той же час, великі витрати та опір персоналу можуть стати викликом у вдосконаленні системи.

Не менш важливо здійснювати інші мотиваційні заходи, в тому числі й кар'єрне зростання, а для цього працівник має безперервно покращувати свої знання.

З метою мотивувати молодь отримати якісну професійну освіту підприємство реалізує програму співпраці з навчальними закладами, в тому числі з Метінвест політехніка. Підприємство пропонує своїм співробітникам безкоштовне навчання у вищому закладі освіти для підвищення кваліфікації працівника.

На підставі аналізу результативності персоналу варто констатувати, що вузьким місцем в управлінні персоналом є система навчання.

Це пов'язано з тим, що не завжди є зв'язок між заходами з навчання персоналу та показниками ефективності працівників та не завжди навички закріплюються практичним шляхом.

Тому доцільно провести SWOT-аналіз розвитку персоналу (табл. 2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз розвитку персоналу на підприємстві
(основні переваги та слабкі сторони)

Основні переваги	Основні слабкі сторони
<p>– Розширений асортимент продукції та наявність високотехнологічного обладнання, що відповідає сучасним інноваційним тенденціям розвитку підприємства. Це вимагає високого рівня знань та постійного оновлення навичок у фахівців, що сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності.</p> <p>– Високий рівень організаційної культури, що сприяє створенню сприятливого та ефективного робочого середовища. Це сприяє підвищенню мотивації співробітників, покращенню комунікації та співпраці між відділами, а також зміцненню корпоративної ідентичності.</p> <p>– Налагоджена система управління розвитком персоналу, що допомагає ідентифікувати потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників, розробляти та впроваджувати ефективні програми розвитку кадрів. Це сприяє зміцненню професійних навичок, підвищенню продуктивності та розвитку потенціалу персоналу.</p>	<p>– Потреба у більшій кількості кваліфікованого інженерного і технологічного персоналу. Це може вплинути на продуктивність та ефективність діяльності компанії.</p> <p>– Проведення атестації керівництвом і співробітниками компанії, а не залучення зовнішніх рецензентів. Це може створити конфлікт інтересів і призвести до недостатньо об'єктивної оцінки кваліфікації працівників. Процес атестації може бути спотвореним та підверженим впливу підсвідомих уподобань і побажань внутрішньої команди, що може негативно вплинути на визначення сильних і слабких сторін персоналу.</p> <p>– Недосконала система професійного навчання персоналу на підприємстві. Наявність неефективної або недостатньо структурованої системи навчання може обмежувати можливості працівників для отримання актуальних знань і навичок, необхідних для виконання їхніх обов'язків. Це може призводити до низької професійної компетентності, невпевненості і незадоволення персоналу, а також обмежувати можливості підприємства до впровадження інновацій та вдосконалення процесів.</p>

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз розвитку персоналу на підприємстві
(основні можливості та загрози)

Основні можливості	Основні загрози
1	2
<p>– Зайняти більшу позицію на конкурентному ринку, шляхом розвитку унікальних продуктів або послуг, підвищення якості та ефективності виробництва, використання інноваційних технологій, розширення географічного присутності або захоплення нових сегментів ринку.</p> <p>– Вдосконалювати й поширювати мотивацію персоналу нематеріальними засобами, такими як системи винагород,</p>	<p>– Конкуренція з боку вітчизняних та закордонних компаній, які активно залучають кваліфікованих спеціалістів і фахівців. Це може призвести до втрати цінних кадрів і обмеження доступу до необхідних навичок і знань для підприємства. Конкуренти, використовуючи сучасні методи переманювання персоналу, можуть підривати конкурентоспроможність компанії і наштовхувати її на проблеми утримання та привернення персоналу.</p>

Продовження таблиці 2.10

1	2
<p>можливості кар'єрного росту, розвиток та навчання, створення комфортних умов праці, сприяння робочому задоволенню та балансу між роботою та особистим життям.</p> <p>–Вдосконалювати систему нормування праці, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, розподіл завдань і обов'язків, управління робочим часом, встановлення стандартів продуктивності та якості, а також збільшення виробничої ефективності і покращення управління робочим процесом.</p>	<p>–Законодавчі акти, політична ситуація в країні та податкова система, які сприяють збільшенню мобільності праці та виїзду фахівців за кордон. Ці фактори можуть спричиняти значну плинність кадрів, зокрема втрату ключових спеціалістів, які знаходять більш привабливі умови праці за кордоном. Це може призвести до нестабільності в роботі підприємства та обмеження доступу до необхідних знань і навичок.</p> <p>–Зниження купівельної спроможності споживачів. Це може призвести до зменшення виробничого обсягу та кількості замовлень, що призводить до застою в роботі підприємства. Внаслідок цього можуть накопичуватися борги, що можуть призвести до ліквідації компанії або банкрутства. Зниження платоспроможності споживачів може створити значні труднощі для підприємства, особливо якщо воно залежить від певних ринкових сегментів чи клієнтів.</p>

Навчання відіграє важливу роль у розвитку персоналу організації. Це процес, який надає працівникам можливості збагачувати свої навички, знання та компетенції. Шляхом навчання працівники можуть оволодіти новими методами роботи, вивчити актуальні технології та вдосконалити свої професійні вміння.

Навчання сприяє постійному розвитку працівників і дозволяє їм впроваджувати нові ідеї та практики у свою роботу. Воно не лише покращує професійну компетентність працівників, але й стимулює їх особисті зростання та самореалізацію. Крім того, навчання сприяє формуванню внутрішньої культури організації, зокрема, спільних цінностей, стандартів якості та ефективності роботи.

Розвиток персоналу через навчання має безпосередній вплив на ефективність організації. Добре навчені працівники здатні досягати високих результатів, бути більш продуктивними та креативними в своїй роботі. Крім

того, навчання сприяє залученню і утриманню талановитих співробітників, які цінують можливості для особистого та професійного росту.

Таким чином, навчання відіграє ключову роль у підвищенні якості персоналу і сприяє досягненню успіху організації в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Тому доцільно провести SWOT-аналіз системи навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.11 та 2.12)

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз системи навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» (основні переваги та слабкі сторони)

Основні переваги	Основні слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Наявність команди висококваліфікованих фахівців-тренерів, які забезпечують якісне навчання та розвиток персоналу. – Сформована система професійного навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє постійному зростанню компетенцій персоналу. – Підтримка керівництва в організації та проведенні заходів з навчання персоналу, що сприяє створенню мотиваційної та сприятливої атмосфери для розвитку. – Наявність досвідчених наставників, які забезпечують індивідуальну підтримку та наставництво для співробітників. – Затверджений стандарт навчання й оцінювання персоналу, що забезпечує єдність та якість навчального процесу. – Розподіл програм навчання для різних категорій співробітників, що враховує їхні потреби та специфіку робітничих та керівних посад. – Наявність як обов'язкових, так і додаткових програм навчання персоналу, що дає можливість вдосконалювати навички та здобувати нові знання відповідно до потреб організації. – Опрацьоване методичне забезпечення навчання, включаючи стандартні програми, презентації та щоденники учнів, що сприяє ефективному засвоєнню матеріалу та систематизації отриманих знань. 	<ul style="list-style-type: none"> – Після проведення навчання деякі навички співробітників залишаються недостатньо розвиненими, що може обмежувати їхню ефективність та впливати на результативність роботи. – Навички, придбані на тренінгах, не закріплюються практичним шляхом, що може призводити до втрати отриманої інформації та недосягнення бажаних результатів. – Наявні проблеми щодо закриття вакансій керівників відділів, що може свідчити про недостатню кваліфікацію та недостатній розвиток внутрішнього кадрового потенціалу. – Не виявлений взаємозв'язок між заходами з навчання персоналу та показниками ефективності працівників, що ускладнює оцінку результативності та ефективності проведених навчальних заходів. – Використання переважно пасивних методів навчання, які можуть обмежувати активну участь співробітників у процесі навчання та засвоєння матеріалу. – Переважання в системі навчання персоналу традиційних методів, що може призводити до відстаючості від сучасних тенденцій та інноваційних підходів у навчанні та розвитку персоналу.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз системи навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» (основні можливості та загрози)

Основні можливості	Основні загрози
<p>– Запуск програми з підготовки корпоративних тренерів, що дозволить розширити пул компетентних тренерів в організації та забезпечити постійну наявність кваліфікованих фахівців для навчання персоналу.</p> <p>– Розроблення інсентив-програми для навчання персоналу, що спонукатиме співробітників до активної участі в навчальних заходах та стимулюватиме їхній розвиток і самовдосконалення.</p> <p>– Відкриття профільного ВНЗ у регіоні, що створить можливості для співробітників отримати вищу освіту або професійне навчання, що відповідає специфіці їхньої роботи та підвищить рівень їхніх професійних навичок.</p> <p>– Використання інноваційних методів навчання, що дозволить впроваджувати передові підходи та технології для ефективного та цікавого засвоєння матеріалу співробітниками.</p> <p>– Збільшення кількості активних методів навчання персоналу, таких як практичні вправи, групові проекти, тренінги з розвитку навичок, що сприятиме залученню співробітників до активного навчання та збагачуватиме їхні навички.</p> <p>– Підвищення якості виконання професійних обов'язків завдяки вдосконаленню системи навчання, включаючи оновлення навчальних матеріалів, підвищення професійної експертизи тренерів та вдосконалення методології оцінювання результатів навчання.</p> <p>– Зниження плинності кадрів завдяки поліпшенню програм навчання, що забезпечить співробітникам можливість розвиватись у межах організації, зберегти талановитих співробітників та зменшити необхідність у пошуку та навчанні нового персоналу.</p> <p>– Збільшення лояльності та вмотивованості працівників завдяки можливості самовдосконалення та саморозвитку, яку забезпечують програми навчання. Це сприятиме підвищенню задоволення працівників від своєї роботи, зміцненню прив'язаності до організації та зниженню ризику втрати цінних кадрів.</p>	<p>– Зростання вартості послуг зовнішнього провайдера, який надавав послуги з навчання персоналу, що може призвести до збільшення витрат організації на навчання та підвищити фінансове навантаження.</p> <p>– Втрата лояльності персоналу через зниження якості заходів з навчання, що може призвести до незадоволення співробітників та зменшення їхньої мотивації та залученості до навчальних програм.</p> <p>– Зниження ефективності співробітників через відсутність необхідних навичок, що може обмежити їхню продуктивність та вплинути на якість виконаної роботи.</p> <p>– Співробітники, що пройшли навчання, можуть покинути організацію, якщо вони виявлять можливості для розвитку та вдосконалення в інших компаніях, що може призвести до втрати цінних кадрів.</p> <p>– Застарівання навчальних програм, що може призвести до відставання організації від сучасних тенденцій та навчальних потреб, а також до недостатньої відповідності навчання потребам ринку та оновленням у галузі.</p>

У результаті аналізу виявлено, що стратегія розвитку та покращення

системи навчання персоналу повинна спрямовуватися на усунення виявлених недоліків та запобігання потенційним загрозам, що виникають як з внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це може бути досягнуто шляхом використання наявних сильних сторін та виявлених можливостей.

Отже, за результатами дослідження виявлено, що середня заробітна плата на підприємстві в порівнянні зі середніми показниками в Україні та регіоні залишається високою, навіть з урахуванням зменшення у 2023 році. Важливою частиною системи є багаторівневий грейдинг, який допомагає об'єктивно визначати винагороду працівників. Однак виявлені слабкі сторони, такі як низька мотивація персоналу та розмитість заробітної плати, свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи.

SWOT-аналіз системи грейдингу підкреслив, що важливою перевагою є стабільність кадрового складу, але існують проблеми з неефективністю системи та недостатньою мотивацією персоналу. Запропоновані можливості для покращення включають співробітництво з іншими підприємствами та вдосконалення системи грейдингу для збільшення мотивації.

Оцінка системи навчання персоналу виявила її ключову роль у підвищенні ефективності та залученні талановитих працівників. Проте, виявлені недоліки в системі навчання, такі як недостатній зв'язок з результативністю працівників, потребують уваги для подальшого розвитку.

Загальний висновок полягає в тому, що необхідно надалі вдосконалювати системи оплати праці, грейдингу та навчання персоналу, враховуючи виявлені переваги та можливості, а також ефективно протистоячи виявленим недолікам і загрозам.

3 СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Стратегія підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Ефективне управління персоналом та його розвиток стають необхідними компонентами успішного функціонування організації. У цьому контексті проведення кореляційного аналізу та регресійного моделювання можуть стати цінними інструментами для вивчення залежності між факторами, що впливають на результативність управлінського персоналу.

Для визначення впливу факторів на ефективність управління було проведено опитування управлінського персоналу підрозділу технічне управління і зведені дані для кореляційного аналізу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Дані кореляційного аналізу

Працівник	Задоволення оплатою	Рейтинг оцінки працівника за результатами навчання	Якість комунікації між працівниками та керівництвом	Ефективність управлінського персоналу
	x1	x2	x3	y
Працівник1	85	78	90	88
Працівник2	92	84	95	92
Працівник3	79	73	85	82
Працівник4	88	87	92	90
Працівник5	76	65	80	78
Працівник6	90	83	92	89
Працівник7	82	76	87	84
Працівник8	89	85	92	91
Працівник9	87	81	94	88
Працівник10	74	69	82	79

Застосування кореляційного аналізу до цих даних дозволить визначити, чи існує залежність між бальною оцінкою задоволеністю оплатою праці, рейтингу працівника в оцінці, якістю комунікації та ефективністю управління. За допомогою EXCEL проведемо кореляційний аналіз за допомогою «Данні – аналіз даних – регресія». Задаємо відповідні параметри за даними кореляційного аналізу (таблиця 3.1) та отримуємо результат (рис. 3.1).

Вывод ИТОГОВ								
Регрессионная статистика								
Множественный R	0,983822668							
R-квадрат	0,967907043							
Нормированный R-квадрат	0,961889614							
Стандартная ошибка	0,894100386							
Наблюдения	20							
Дисперсионный анализ								
	df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия	3	385,759352	128,5864507	160,8505846	3,70288E-12			
Остаток	16	12,79064801	0,799415501					
Итого	19	398,55						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	18,62270692	6,381823342	2,918085619	0,010056171	5,093845797	32,15156804	5,093845797	32,15156804
Переменная X 1	0,235644877	0,111387261	2,115546015	0,05041921	-0,000485569	0,471775322	-0,000485569	0,471775322
Переменная X 2	0,245653095	0,097579914	2,517455545	0,022856553	0,038792919	0,452513271	0,038792919	0,452513271
Переменная X 3	0,320169387	0,164360635	1,947968795	0,069183072	-0,028259593	0,668598367	-0,028259593	0,668598367

Рисунок 3.1 – Результат кореляційного аналізу EXCEL

За результатами аналізу отримуємо показник R-квадрат – це коефіцієнт детермінації. І чим вище коефіцієнт детермінації тим якісніша модель. За даними, що наведені в таблиці 3.1 коефіцієнт детермінації дорівнює 0,968. З цього випливає, що між кількістю годин навчання та результатами тестування є тісний зв'язок. Це вказує на те, що ці фактори (задоволеність оплатою праці, рейтинг працівника, якість комунікації) суттєво впливають на ефективність управлінського персоналу. Отже, для підвищення результативності управлінського персоналу організації може бути корисно вдосконалювати аспекти, пов'язані з цими факторами.

Графічно залежність зображена на рисунку 3.2.

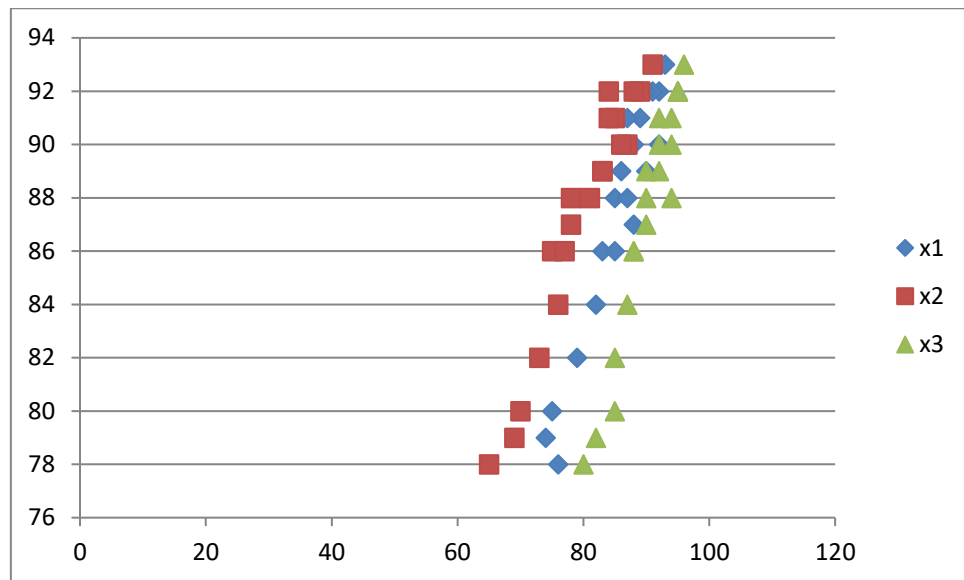


Рисунок 3.2 – Кореляційна діаграма залежності між бальною оцінкою задоволеністю оплатою праці, рейтингу працівника в оцінці, якістю комунікації та ефективністю управління

Результати дослідження можуть бути використані для покращення ефективності управлінського персоналу та їх розвитку, що сприятиме досягненню конкурентної переваги та стабільного розвитку підприємства.

Ось кілька можливих кроків для підвищення результативності управлінського персоналу, враховуючи результати дослідження:

1. Аналіз та оптимізація оплати праці:
 - врахувати результати дослідження щодо задоволеності оплатою праці;
 - провести аналіз ринкових тарифів та забезпечити конкурентоспроможну оплату праці для управлінського персоналу;
 - розглянути впровадження бонусних систем або інших стимулів для мотивації та підвищення продуктивності;
2. Розвиток лідерських навичок:
 - надати персоналу можливості для розвитку лідерських навичок, особливо тих, які виявились ключовими у дослідженні;
 - організовувати тренінги, семінари та інші форми навчання, спрямовані на підвищення навичок керівництва та комунікації;

3. Зміцнення системи оцінки та рейтингу:

- використовувати результати дослідження для удосконалення системи оцінки та рейтингу працівників;
- забезпечити ретельну зворотню зв'язок для працівників, щоб допомогти їм розвиватися та вдосконалювати свої навички;

4. Підвищення якості комунікації:

- розглянути впровадження програм підвищення якості комунікації в організації;
- організувати тренінги з ефективної комунікації та роботи в команді;

5. Створення сприятливого робочого середовища:

- враховувати фактори, виявлені в дослідженні, щодо робочого середовища;
- створити умови для комфортної та продуктивної роботи, забезпечуючи баланс роботи та особистого життя;

6. Постійний моніторинг та оновлення:

- проводити регулярні оцінки ефективності управлінського персоналу;
- оновлювати стратегії та підходи на основі нових даних та відгуків від працівників.

Зупинимося зараз на такому факторі для підвищення ефективності управлінського персоналу як навчання.

Для досягнення ефективних результатів від навчання розглянемо структурну модель процесу навчання в межах стандарту IDEF0 [30] з використанням системи РАМУС (рис.3.3 та 3.4).

Моделювання навчання в системі РАМУС є корисним інструментом для оптимізації та покращення навчального процесу в ПАТ «Запоріжсталь».

Моделювання навчання в системі РАМУС надає нам цінні можливості для аналізу та оптимізації навчальних процесів. Завдяки цій системі ми можемо створювати детальні моделі навчальних систем, включаючи учасників, ресурси, завдання та методи навчання.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 3.3 – Модель проведення навчання з використанням системи РАМУС (рівень А-0)

Джерело: розроблено автором

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 3.4 – Декомпозиція моделі проведення навчання з використанням системи РАМУС (рівень А0)

Джерело: розроблено автором

Моделювання навчання в системі РАМУС допомагає покращувати навчальні процеси, визначати ефективність навчальних програм та розробляти стратегії для їх поліпшення та дає нам засоби для прогнозування

та оптимізації навчання, що сприяє підвищенню якості освіти та досягненню кращих результатів.

Було визначено, що на етапі аналізування потреб у навчанні важливо не просто розробляти направлення на навчання, а й формулювати персональні рекомендації щодо навчання кожного конкретного працівника (зелена лінія на рисунку 3.4).

Впровадження такої моделі може призвести до підвищення якості освіти, забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення поставлених навчальних цілей.

На основі аналізу ми можемо перейти до розгляду конкретних заходів щодо оцінювання результативності управлінського персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Щороку на ПАТ «Запоріжсталь» відділом кадрів проводиться щорічна апробація управлінського персоналу, яка охоплює аналіз результатів роботи за рік працівників та кожного підрозділу, а також для всього підприємства в цілому. Ефективність підприємства визначається тим, наскільки спільно всі працівники виконують поставлені завдання та чи відповідає поведінка кожного працівника корпоративним цінностям. Вагома роль у цих процесах належить саме управлінському персоналу. Таким чином, для підприємства має вагоме значення оцінка та визнання індивідуального внеску кожного співробітника в загальний успіх [2].

Щорічна оцінка управлінського персоналу – процедура, що дозволяє визначити рівень ефективності кожного співробітника за допомогою індивідуального рейтингування.

Щорічна оцінка дає змогу кожному працівнику-управлінцю нові можливості:

1. зворотний зв'язок від керівника який дозволяє зрозуміти наскільки працівник був результативний і наскільки його поведінка сприяла або перешкоджала досягненню результатів;
2. у працівника теж є можливість дати зворотний зв'язок керівнику;

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

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

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

6. щорічна оцінка є основою для диференційованого перегляду заробітних плат [1].

Починається щорічна оцінка з вимірювання ефективності та складається з чотирьох етапів (рисунок 3.5).

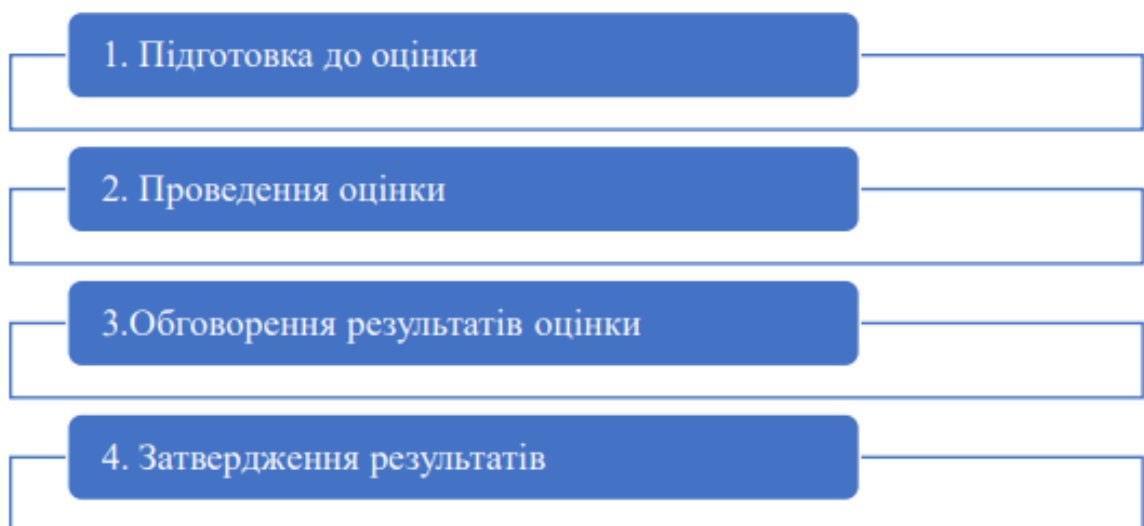


Рисунок 3.5 – Етапи проведення щорічної оцінки персоналу

Джерело: [19, с. 3-5]

Розглянемо послідовні етапи, які представлені на рисунку 3.5:

1. Починається зустріч між керівником та співробітниками, під час якої керівник повідомляє про початок щорічної оцінки персоналу та видає форму для її заповнення [19, 3-5].

2. На етапі проведення оцінки працівники заповнюють розділ «загальна інформація» в оціночній формі, проводять самооцінку результатів

роботи та компетенцій. Після цього вони передають заповнену форму керівнику. Керівник, у свою чергу, оцінює результати роботи та компетенції працівників, готує рекомендації для їхнього розвитку, визначає ступінь ефективності, розраховує підсумкову оцінку та надає рекомендації для кадрового резерву.

3. На третьому етапі відбувається зустріч працівника з керівником, під час якої обговорюються результати роботи та оцінка компетенцій. Також обговорюються попередні оцінки та цілі з розвитку. На цьому етапі заповнена і підписана форма щорічної оцінки.

4. На останньому, четвертому етапі комітет з оцінки коригує оцінки при необхідності та стверджує підсумкову оцінку. Також визначається, хто включиться до кадрового резерву.

Критерії щорічної оцінки працівників зображено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Критерії щорічної оцінки працівників на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

В залежності від того, яку оцінку отримав працівник, залежить і його доплати (рисунок 3.7).

Розмір доплати за ЩОП:

Оценка	С	В-	В	А	А+
% к окладу	0%	5%	10%	20%	25%

Рисунок 3.7 – Розмір доплат на основі щорічної оцінки працівників-

управлінців на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

Також з метою підвищення мотивації новоприйнятих працівників, підвищення внутрішньої справедливості та зниження відтоку персоналу щомісяця проводиться стартова та позачергова оцінки (рисунок 3.8).

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 3.8 – Стартова та позачергова оцінки на ПАТ «Запоріжсталь»

Джерело: за даними ПАТ «Запоріжсталь»

За результатами стартової та позачергової оцінки працівникам, які отримали оцінки «В» та «В-»:

- для робітничої професії – встановлюється надбавка до окладу;
- для керівників, професіоналів, фахівців та службовців (далі за текстом – КПФС) – встановлюється оклад у межах рівня окладів з посади цього структурного підрозділи.

Крім того на підприємстві запроваджена «Карта ефективності» з метою вимірювання ефективності працівників, виявлення слабких місць, встановлення цілей та моніторингу.

Працівник обирає із запропонованих цілей, ті, які ставить перед собою. За умовами визначено, що їх кількість повинна бути не більше 6. Всі цілі та критерії мають відповідати вимогам SMART. Раз в квартал здійснюється

оцінювання працівників щодо виконання поставлених цілей. Приклад «Картки ефективності» наведено в Додатку А.

Запропонована стратегія для підвищення ефективності управлінського персоналу включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз та визначення факторів впливу:
 - проводити детальний кореляційний аналіз для ідентифікації ключових факторів впливу на ефективність управлінського персоналу;
2. Удосконалення факторів впливу:
 - зосередитися на факторах, таких як задоволеність оплатою праці, рейтинг працівника та якість комунікації, для вдосконалення робочого середовища та задоволення працівників;
3. Навчання як стратегічний напрям:
 - посилити фокус на навчанні як ключовому елементі для досягнення високої ефективності;
 - використовувати систему РАМУС для детального моделювання та оптимізації навчальних процесів для підвищення ефективності у навчанні;
 - впровадження індивідуальних підходів до навчання, враховуючи конкретні потреби та можливості кожного працівника;
4. Оцінка та розвиток управлінського персоналу:
 - приділити більше уваги оцінці для визначення ефективності працівників-управлінців, їх розвитку та визнання індивідуального внеску.

Цей стратегічний план спрямований на комплексну оптимізацію управлінського персоналу з акцентом на розвиток та оцінку, покращення робочого середовища та індивідуалізацію підходів до навчання.

3.2. Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь»

Напрями покращення результативності персоналу є комплексним підходом до організації роботи та управління персоналом спрямованим на оптимізацію процесів збільшення мотивації та розвитку працівників, а також забезпечення належних умов для їх творчої самореалізації. Ці напрями охоплюють широкий спектр стратегій і методів які сприяють досягненню високої продуктивності та задоволеності персоналу.

Одним з ключових аспектів є розвиток компетентностей працівників що передбачає постійне навчання і підвищення кваліфікації. Персональні тренінги курси семінари та менторська підтримка допомагають співробітникам розширити свої знання та навички а також підвищують їхню мотивацію до саморозвитку і вдосконалення.

Важливим чинником ефективності персоналу є також налагодження ефективної комунікації внутрішньої та зовнішньої. Взаємодія між колегами керівництвом та клієнтами має бути прозорою відкритою та конструктивною що сприяє збільшенню співпраці обміну ідеями та вирішенню проблем швидким і ефективним способом.

Сучасні технології також відіграють важливу роль у покращенні результативності персоналу. Впровадження автоматизованих систем управління інструментів для спільної роботи та обміну інформацією спрощує процеси роботи забезпечує швидкий доступ до необхідних ресурсів.

Ще одним важливим аспектом напрямів покращення результативності персоналу є ефективне управління талантами. Організації повинні виявляти залучати та утримувати найкращих спеціалістів у своїй галузі. Це може включати проведення конкурсів оцінку потенціалу розвиток кар'єрних

шляхів та надання можливостей для саморозвитку.

Крім того створення сприятливої корпоративної культури також відіграє важливу роль у покращенні результативності персоналу. Компанії які підтримують відкритий та впевнений клімат де працівники відчують себе поважними почуваються залученими до прийняття рішень і мають можливість висловлювати свої ідеї здатні залучити та зберегти найкращих талантів. Створення командної співпраці пошук інноваційних рішень та визнання досягнень також позитивно впливають на мотивацію та продуктивність персоналу. Необхідно також звернути увагу на баланс між роботою та особистим життям працівників. Підтримка гнучкого робочого графіку можливість дистанційної роботи та створення рівноваги між роботою та особистими потребами сприяють підвищенню задоволеності працівників зниженню рівня стресу та покращенню їхньої продуктивності.

Напрями покращення результативності персоналу є невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом. Зосередження на розвитку працівників створенні мотивуючого середовища та використанні передових технологій дозволяє досягти високої продуктивності залучити талановитих спеціалістів і зберегти конкурентну перевагу. Необхідною умовою успіху є постійне удосконалення і адаптація до змін що дозволяє персоналу розкрити свій потенціал та забезпечити стабільний розвиток організації.

У ситуації обмежених ресурсів підвищення конкурентоспроможності підприємства визначається ефективним використанням його кадрового потенціалу.

Професійні компетентності працівників підприємства є ключовим фактором їх ефективності та внеску в успіх організації. Вони відображають знання, навички, якості та особистісні характеристики, які допомагають працівникам відповідати вимогам своїх ролей та досягати результатів.

Софт скіли (soft skills) та хард скіли (hard skills) є двома ключовими аспектами професійних компетентностей працівників. Хард скіли відносяться до конкретних технічних навичок, знань і вмінь, пов'язаних з

виконанням конкретних завдань або професійних областей. Вони можуть бути виміряні і перевірені, і часто пов'язані з фаховою освітою або тренінгами. З іншого боку, софт скіли стосуються особистих якостей та навичок, таких як комунікація, лідерство, співпраця, проблемне мислення та адаптивність. Ці навички не тільки допомагають в управлінні власними емоціями та взаємодією з іншими, але й забезпечують успішне вирішення складних завдань, ефективне спілкування та розвиток в кар'єрі. Хард скіли та софт скіли взаємодоповнюють один одного і разом створюють основу для успіху та продуктивної роботи працівників у будь-якій організації.

Існує широкий спектр професійних компетентностей які повинні бути притаманні працівникам підприємства. Однак не має детального опису необхідного набору професійних якостей які були б корисними для звичайного працівника для успішного виконання своїх професійних завдань та досягнення стратегічних цілей управління.

У зв'язку з цим було переглянуто загальний перелік компетентностей що сприятимуть розвитку персоналу. Також були додані нові компетентності оцінка рівня їх виявлення дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо вибору напрямку розвитку персоналу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вдосконалений перелік компетентностей персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Група компетентностей	Перелік компетентностей
1	2
Корпоративні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності. 2. Спрямованість на розвиток підприємства. 3. Орієнтація на результат. 4. Прихильність цілям підприємства
Професійні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність до дотримання норм праці на підставі наявних знань. 2. Ефективне застосування знань вмінь та навичок відповідно до рівня професійної підготовки. 3. Володіння комп'ютерними технологіями. 4. Навички планування та організації власної праці. 5. Здатність до виконання складних завдань. 6. Здатність до раціонального використання робочого часу. 7. Здатність до своєчасного виконання робіт.

Продовження таблиці 3.2

1	2
	8. Спрямованість на виготовлення якісної продукції. 9. Орієнтація на безпечне виконання завдань відповідно до вимог техніки безпеки. 10. Прагнення та здатність до професійного зростання
Поведінкові	1. Відповідальність. 2. Самостійність самоорганізованість. 3. Адаптивність. 4. Наполегливість у досягненні цілей. 5. Авторитет у колективі. 6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин). 7. Ініціативність. 8. Дисциплінованість

Джерело: розроблено автором.

Запропонований набір компетентностей для персоналу має стати ефективним інструментом для оцінки їх розвиненості. Його практична цінність полягає в здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу кар'єрного росту стимулювання або покарання.

Оцінка та аналіз рівня прояву компетентностей з цього переліку допоможе досягти високої продуктивності на кожному робочому місці. Вона також забезпечить систематичне стимулювання розвитку персоналу через цілеспрямоване професійне навчання що сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей підприємства. Дане оцінювання також у майбутньому допоможе в прийнятті рішення на можливість переведення того чи іншого працівника на керівну посаду.

Після проведення тестування 10 осіб управлінського персоналу підрозділу Технічного управління, було зібрано результати оцінювання сформованими 5 експертами. Пораховано узгоджені середні оцінки до та після проведення навчання.

Схематично середнє оцінювання до та після проведення навчання можемо переглянути на рисунку 3.9

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

Рисунок 3.9 – Результати оцінювання персоналу на підставі результатів експертного оцінювання

Отже, напрями покращення результативності персоналу обумовлені комплексним підходом, який включає оптимізацію процесів, збільшення мотивації та розвиток працівників. Розвиток компетентностей працівників, ефективна комунікація, використання сучасних технологій та управління талантами визначають успішність організації. Створення сприятливої корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників також є ключовими факторами.

Професійні компетентності працівників, як хард, так і софт скіли, визначають їхню ефективність і внесок у успіх організації. Розроблений набір компетентностей є інструментом для оцінки розвиненості працівників, а їх систематичне стимулювання розвитку через професійне навчання сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Результати тестування та оцінювання управлінського персоналу підрозділу Технічного управління свідчать про позитивний вплив навчання на їхні навички та компетентності. Систематична оцінка особистих якостей працівників може бути ефективним інструментом для прийняття рішень щодо керівних посад та покращення роботи в команді.

В цілому, стратегічне управління персоналом та підтримка їхнього розвитку є важливим елементом досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

3.3 Рекомендації щодо впровадження удосконалень організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в практику функціонування ПАТ «Запоріжсталь»

Отже, ми бачимо, що оцінка ефективності працівників впливає на їх мотивацію у вигляді підвищення заробітної плати, тому вважаємо, що доцільно створити окремий підрозділ на ТОВ «Запоріжсталь», який буде проводити оцінювання. Наразі оцінювання проводиться керівниками

підрозділів та дані передаються до відділу кадрів та відділу мотивації та заробітної плати.

Нова система ділової оцінки має включати декілька функціональних підсистем:

1. Прогнозування – ця підсистема передбачає детальну розробку послідовності етапів оцінки.

2. Оперативного управління – це комплекс заходів, який формується на основі оперативного аналізу ситуації і спрямований на досягнення максимального ефекту від використання праці персоналу завдяки оцінці їхньої діяльності.

3. Оцінювання – цей етап представляє собою процес вимірювання, при якому здійснюється цілеспрямована оцінка трудової діяльності через всебічне вивчення якісних та кількісних параметрів стану працівника, його дій та отриманих результатів.

4. Контролю – цей етап є процесом порівняння фактичних результатів використання оцінки з прогнозними та виявлення шляхів найбільш ефективного оцінювання.

З огляду на вищесказане функціями цього підрозділу повинні бути (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Функції підрозділу з оцінки персоналу

№	Функції підрозділу з оцінки персоналу
1.	визначення напрямків роботи та пріоритетів у оцінці персоналу, послідовності виконання робіт
2.	підготовка, організація ділової оцінки
3.	визначення переліку критеріїв ділової оцінки працівників
4.	збір, обробка та аналіз інформації, отриманої під час оцінки
5.	проведення робіт по удосконаленню використовуваних методів ділової оцінки персоналу

Підрозділ з оцінки персоналу має здійснювати ділову оцінку робітників під час прийому, переведення, підвищення у посаді, а також періодичну оцінку працівників для виявлення їх відповідності внутрішньому

професійному стандарту підприємства та його особистого розвитку.

Основні кроки у розробці та впровадженні управлінських рішень при оцінці персоналу в підрозділі з оцінки можна описати так:

1. Встановлення взаємозв'язку. Початковий етап включає встановлення зв'язку між проблемами управління персоналом і процесом оцінки їхньої діяльності.

2. Прийняття рішення про зв'язок. На цьому етапі приймається рішення щодо встановлення необхідного зв'язку між проблемами управління персоналом та конкретними заходами з оцінки.

3. Розробка механізму оцінки. Проводиться розробка необхідного механізму оцінки, який включає в себе методи, критерії та інструменти для визначення ефективності працівників.

4. Затвердження механізму оцінки. Розроблений механізм оцінки підлягає затвердженню, щоб визначити його легітимність та відповідність меті і стратегії підприємства.

5. Розробка організаційних рішень. Спроектвані рішення щодо оцінки персоналу включають в себе організаційні аспекти, такі як розподіл обов'язків, визначення відповідальних осіб і створення необхідної інфраструктури.

6. Контроль та аналіз результатів оцінки. Останній етап передбачає впровадження системи контролю та аналізу результатів оцінки для забезпечення постійного вдосконалення процесу та виправлення можливих недоліків.

Навіть при делегуванні обов'язку оцінки працівників від інших відділів до підрозділу з оцінки персоналу, співробітники цього структурного підрозділу повинні взаємодіяти з іншими відділами для ефективного виконання своїх обов'язків:

– з лабораторією соціологічних досліджень для аналізу якісних характеристик персоналу;

– з відділом підготовки кадрів для визначення потреб у навчанні, підготовці та перепідготовці працівників;

- з відділом по роботі з молоддю для ідентифікації найкращих працівників у різних професіях;
- з відділом кадрів для проведення атестації всіх керівників, фахівців та службовців, за винятком топ-менеджерів.

Спеціалісти, які відповідають за оцінку персоналу, повинні пройти відповідне навчання на семінарах та тренінгах. Додатково, для збагачення теоретичних знань і отримання практичного досвіду, їм рекомендується відвідувати подібні структурні підрозділи на інших підприємствах. При визначенні цілей, завдань, пріоритетів і напрямків у сфері ділової оцінки персоналу важливо скористатися консультаціями фахівців та придбати відповідні методики та програми, враховуючи прийняті рішення.

Використання обчислювальної техніки може значно полегшити процес отримання комплексної характеристики працівника та його інтегрованого ділового портрету. Цей підхід включає застосування конкретного алгоритму для формування загального портрету оцінюваної особи на основі експертних висловлювань. Використання такого підходу усуває суб'єктивізм, прискорює процес складання зрозумілого для всіх тексту та зменшує час на його формування.

Цей метод забезпечує анонімність експертних оцінок, дозволяє зберігати та накопичувати інформацію про працівників, що дозволяє відстежувати зміни в оціночних характеристиках в динаміці.

Розумно також проводити більш часті оцінки (два або три рази на рік), що дозволяють використовувати їх як інструмент управління персоналом для впливу на результати працівника, забезпечуючи більш тісний зв'язок між діловою оцінкою та посадовим або кваліфікаційним ростом, а також з результатами роботи та її оплатою.

Важливо створювати стандартизовані, тобто однакові умови для всіх оцінюваних, оскільки лише в цьому випадку можна здійснювати порівняння отриманих результатів. Використовувані критерії повинні бути зрозумілими для всіх учасників процесу оцінки.

Стосовно вдосконалення процесу навчання персоналу ми пропонуємо запроваджувати інноваційні методи.

Серед основних інноваційних методів навчання, які можна запропонувати для впровадження на підприємстві є:

- case-study;
- secondment;
- гейміфікація.

Case-study – метод, при якому відбувається активне обговорення ділових ситуацій, що дозволяє сформувати персоналу навички:

- прийняття правильних рішень в умовах невизначеності;
- розробки ефективного плану дій;
- застосування отриманих знань на практиці;
- врахування думки інших фахівців;
- дослідження проблемних ситуацій.

Сьогодні метод case-study займає лідируючі позиції в навчанні, особливо в зарубіжній бізнес-практиці, в Україні інтерес до даного методу з'явився лише сьогодні, проте вже зараз починає активно застосовуватися для корпоративного навчання співробітників компаній.

Серед методів навчання і оцінки персоналу кейс-метод відрізняється універсальністю застосування, адже кейс-метод заснований на ситуації, а ситуацію підбирають, виходячи з конкретних цілей навчання [7].

До основних видів кейсів відносяться: проблемний, ситуаційний, комплексний, міні-кейс, реальний, видуманий (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Особливості використання видів кейс-методів

Назва методу	Особливість	Використання
1	2	3
Проблемний кейс [27]	Описує якусь скрутну ситуацію в компанії, при цьому проблема не визначена, її потрібно знайти і вирішити	В рамках навчання топ-менеджерів стратегічного менеджменту та аналітичного підходу, а також при атестації топ-менеджерів

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Ситуаційний кейс [27]	Описується ситуація ділової взаємодії. Основне завдання: знайти оптимальне рішення.	Для розвитку у співробітників поведінкових компетенцій (постановка завдання, зворотний зв'язок і ін.)
Комплексний кейс [14, с. 140]	Містить великий обсяг інформації. Детально описується компанія і її організаційна структура. Обсяг комплексного тесту зазвичай становить 20-25 сторінок. На його вивчення відводиться кілька днів.	Перевага комплексного кейса - можливість розвивати кілька компетенцій одночасно. Добре підходить для командної роботи і навчання в групі, атестації персоналу.
Міні-кейс [25, с. 141]	Дає короткий опис конкретної практичної ситуації. Обсяг інформації мінімальний, але достатній для прийняття рішення	При проведенні тренінгів для опанування навичок персоналом середньої та вищої ланки. Наприклад, менеджерів з продажу або з персоналу.
Реальний кейс [65]	Вся фактична інформація кейса взята з реального життя. Менеджери з персоналу часто використовують інформацію про свою компанію.	В процесі адаптації та навчання нових співробітників, при оцінці та атестації персоналу.
Видуманий кейс [25, с. 141]	Заснован на вигаданих даних. Така інформація не забезпечує правдоподібності і необхідної деталізації.	Застосовується рідко. Вимагає певного майстерності фахівця - розробника кейса. Цей варіант зазвичай використовують для міні-кейсів.

Для того щоб застосування кейс-методу було ефективним необхідно керуватись наступним алгоритмом (рис. 3.10)

Основна перевага цього методу полягає у використанні принципів проблемного навчання. Суть його полягає в тому, що проблема, представлена у кейсі, імітує механізм ухвалення рішення в реальній робочій ситуації. Це дозволяє застосовувати теоретичні знання на практиці та сприяє можливості трудового колективу спільно працювати в одному проблемному полі, шукаючи ефективні шляхи вирішення ситуації.

Цей метод створює можливість розвивати навички презентації, вміння аргументувати свої думки, спільну роботу в команді, відстоювання власної точки зору та аналізу ситуації в цілому.

Знайомство з кейсом	<ul style="list-style-type: none"> •Необхідно уважно прочитати опис ситуації •Задати питання, якщо якась ситуація незрозуміла
Виявлення проблеми	<ul style="list-style-type: none"> •Необхідно сформулювати головну проблему, потім визначити супутню
Аналіз наявної інформації	<ul style="list-style-type: none"> •Чи можна вирішити проблему в наявних умовах •Яка інформація допомагає вирішити проблему
Формулювання альтернативних рішень	<ul style="list-style-type: none"> •Які наявні варіанти вирішення проблеми
Оцінка запропонованих альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> •Розгляд альтернативи з різних сторін
Підготовка рішення за підсумком кейсу	<ul style="list-style-type: none"> •Обраний варіант рішення краще сформулювати в у вигляді тез або план-конспекту
Презентація результатів	<ul style="list-style-type: none"> •Відбір матеріалу, який буде відображати "всю суть" в презентації
Обговорення й підведення підсумків	<ul style="list-style-type: none"> •Визначення ризиків та можливостей в запропонованому рішенні кейсу

Рисунок 3.10 – Алгоритм дій під час вирішення кейсу [7]

Кожен учасник отримує можливість порівняти свої думки з іншими, а також проявити високий рівень активності у порівнянні з колегами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що створення внутрішнього підрозділу з оцінки персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» виявляється актуальним та доцільним кроком для підвищення ефективності управління персоналом. Запровадження нової системи ділової оцінки, яка включає прогнозування, оперативне управління, оцінювання та контроль, може значно полегшити процес управління та сприяти розвитку працівників.

Зазначені кроки у розробці та впровадженні системи, такі як встановлення взаємозв'язку, прийняття рішення, розробка механізму оцінки, затвердження його та контроль результатів, становлять ключові етапи у вдосконаленні управлінських рішень.

Важливо також враховувати необхідність навчання співробітників новому підрозділу, забезпечення анонімності експертних оцінок та

використання інноваційних методів, таких як кейс-метод, для навчання та оцінки персоналу. Остаточо, впровадження цих заходів може сприяти покращенню управлінської ефективності та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової задачі удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь». Результати дослідження в рамках вирішення відміченої задачі відповідно до мети і поставлених задач дозволили сформулювати наступні основні висновки і практичні рекомендації:

1. Визначено, що стратегічне управління персоналом, розвиток людських ресурсів, мотивація та лідерство є необхідними елементами ефективного управління. Проаналізовано теоретичну базу та підкреслено важливість системного підходу до управління персоналом, який охоплює різні аспекти від планування робочої сили до взаємодії з персоналом. Обґрунтовано, що результативність персоналу є критично важливим чинником успіху організації, і розгляд впливових факторів є важливим для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності.

2. Обґрунтовано, що прийняття рішень для підвищення результативності управлінського персоналу на промислових підприємствах вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних аспектів. Проведено аналіз ключових аспектів, пов'язаних із управлінням персоналом промислових підприємств, таких як концептуальні, технічні та соціально-психологічні. Визначено, що для ефективного ухвалення рішень необхідно враховувати специфіку промислового виробництва, а також активно залучати передовий досвід світових лідерів у цій галузі. Важливим етапом є встановлення загальної мети та конкретизація завдань з урахуванням обмежених ресурсів та часових рамок.

3. Дослідження факторів, впливаючих на результативність управлінського персоналу, вказує на значущість таких аспектів, як лідерство, мотивація, комунікація та навички управління конфліктами. Розуміння цих

факторів є ключовим для оптимізації ефективності управлінського персоналу.

4. Визначено, що використання методів та інструментів, таких як встановлення чітких цілей, інвестиції в навчання та розвиток, система зворотного зв'язку, винагороди та стимулювання, ефективна комунікація, розвиток лідерських навичок та контроль продуктивності, може суттєво покращити результативність управлінського персоналу та сприяти успіху організації.

5. Дослідження структури управлінського персоналу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» виявлено, що більшість працівників комбінату – чоловіки, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та важкими умовами. Останні роки на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюються заходи щодо оптимізації чисельності працівників та обмеження приймання на роботу робітників на комбінат.

6. Дослідження організаційно-економічного механізму управління персоналом в ПАТ «Запоріжсталь» виявило, що заробітна плата є одним із основних мотиваційних елементів для працівників. Важливою частиною системи є багаторівневий грейдинг, який допомагає об'єктивно визначати винагороду працівників. Однак виявлено слабкі сторони (низька мотивація персоналу та розмитість заробітної плати), що обґрунтовують необхідність подальшого вдосконалення системи. Запропоновано відповідні можливості для вдосконалення системи грейдингу для збільшення мотивації. Оцінка системи навчання персоналу виявила її ключову роль у підвищенні ефективності та залученні талановитих працівників. Проте, виявлені недоліки в системі навчання (недостатній зв'язок з результативністю працівників), потребують уваги для подальшого їх усунення.

7. Запропоновано стратегію підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь», що визначає чіткі та систематичні етапи, спрямовані на вдосконалення ключових аспектів організаційного управління. Аналіз факторів впливу дозволяє точно

ідентифікувати та розуміти основні складові успіху. Удосконалення факторів, таких як задоволеність працівників та комунікація, створює підґрунтя для покращення робочого середовища. Навчання визначено як стратегічний напрям, який сприяє підвищенню ефективності працівників. Оцінка та розвиток управлінського персоналу, що зосереджені на визнанні індивідуального внеску, створює механізми для сталих покращень у лідерстві та управлінських навичках. Загальною метою стратегії є створення ефективної та стійкої команди, готової до викликів сучасного бізнес-середовища.

8. Обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення результативності управлінського персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь», що обумовлені системним підходом, який включає у себе оптимізацію процесів, підвищення мотивації та розвиток працівників. Розроблено відповідний набір компетентностей, які є інструментом для оцінки рівня розвиненості працівників. Запропоновано систематичне стимулювання розвитку працівників через професійне навчання, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Позитивний вплив навчання на навички та компетентності управлінського персоналу Технічного управління підтверджується результатами тестування та оцінювання. Систематичне оцінювання особистих якостей працівників може виявитися ефективним інструментом для прийняття рішень стосовно керівницьких посад та поліпшення роботи в команді.

9. Розроблено рекомендацій щодо практичної реалізації стратегії підвищення результативності управлінського персоналу в ПАТ «Запоріжсталь». Запропоновано створення внутрішнього підрозділу з оцінки персоналу на ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Впровадження нової системи ділової оцінки, що охоплює прогнозування, оперативне управління, оцінювання та контроль, може значно спростити управлінський процес і сприяти особистому та професійному росту працівників. Описані кроки у розробці та впровадженні системи, такі як встановлення взаємозв'язку, прийняття

рішень, розробка механізму оцінки, його затвердження та контроль результатів, виступають ключовими етапами у вдосконаленні організаційно-економічного механізму. Підкреслено важливість врахування необхідності навчання працівників нового підрозділу, забезпечення анонімності експертних оцінок та використання інноваційних методів (кейс-метод для навчання та оцінки персоналу). Загалом, впровадження цих заходів може сприяти покращенню управлінської ефективності та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

ДОДАТОК А

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами та доповненнями)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія*. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Бутенко І.А., Курносова А. В. *Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66-74.
5. Вербицька Г. Л. *Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
6. Виноградський М.Д. *Управління персоналом : навч. посіб.* 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 502 с.
7. Воротняк Л. *Метод case-study та його вплив на формування навичок міжкультурної комунікації у процесі навчання. Педагогічний дискурс*. 2014. №17. С. 38-42. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 03.12. 2023).
8. Гаффорова Е., Меркушова Н., Міланич І. *Підвищення якості праці через систему мотивації. Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2018. № 4. С. 29–31.
9. Грифін Р., Яцура В. *Основи менеджменту : підручник*. Львів : БаК, 2019. 620 с.
10. Губик Ю. Ю. *Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство*. 2018. №17.

С. 216-224.

11. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 1. С. 45-55.

12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2003. с. 67– 92

13. Загірняка М. В., Перерви П. П, Маслак О. І. Магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. Професорів. Кременчук. 2015. 736 с

14. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

15. Електронна стаття, *Методи оцінки персоналу*, 2021. ULR: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (дата звернення 10.12.2023 р.).

16. Електронна стаття, *Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR*, 2019. ULR: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodiyaki-povinen-znati-kozhniy-hr> (дата звернення 10.12.2023 р.).

17. Електронна стаття, *Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR*, 2019. ULR: <https://hurma.work/blog> (дата звернення 10.12.2023 р.).

18. Електронна стаття, *Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR*, 2020. ULR: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinenznati-kozhnij-hr> (дата звернення 10.12.2023 р.).

19. Електронна стаття, *Оцінка персоналу методом 360 градусів*, 2022. ULR: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti-po-ocenke/metod-360> (дата звернення 10.12.2023 р.).

20. Електронна стаття, *Приклади ділових ігор*. 2022. ULR: <https://faqkr/biznes/104231-prikladi-dilovih-igor-scenarij-dilovoi-gri.html> (дата звернення 10.06.2023 р.).

21. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників : підручник. Київ : Т-во Знання, 2004. 130 с.

22. Криворучко О. М. Водолажська Т.О. Управління персоналом

підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

23. Кузьмін О. Є. Процик І. С. Передало Х. С. Комарницька Б. Б. Управління персоналом : навч.-метод. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки. 2011. 240 с.

24. Манухінв С. Ю. Психологія праці. Київ : 2015. 246 с.

25. Мирошніченко Ю. В. Сучасні методи управління персоналом. *Вісник Молодий вчений*. 2016. №5. С. 107-111.

26. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання виправлене та доповнене. Одеса : Атлант. 2013. 275 с.

27. Новицька Т. Л. Кейс-метод у підготовці науково-педагогічних працівників до використання сервісів електронної бібліотеки. *Інформаційні технології в освіті*. Херсон, 2015. № 25. С. 126-137.

28. Осовська Г.В. Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор. 2008. 224 с.

29. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: <http://zaporizhstal.com> (дата звернення 12.12.2023 р.).

30. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С.323-327. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > Vetp_2013 (дата звернення: 15.12.2023).

31. Погорєлова Т.О. Ігнат'єва Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.

32. Позднякова Л.О. Білецька Н.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51-56.

33. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04.

Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький. 2008. 21 с.

34. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24 (дата звернення 03.12.2023 р.).

35. Фролова В. Ю. Управління знаннями. Рівне : 2018. 368 с.

36. Askin, N. and Bothner, M. S. (2016). Status-aspirational pricing : The «Chivas Regal» strategy in US higher education, 2006–2012. *Administrative Science Quarterly*, 61, 217–53.

37. Неборачко А. В. Інноваційні методи навчання в управлінні результативністю персоналу International scientific conference “*MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education*” : conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 2. С. 342-345.