ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра організації та автоматизації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП
Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

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

на тему «ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНОГО КОМБІНАТУ»

Керівник роботи — Юрій РЕКОВ

Консультант від бази практики — Антон ГОПКАЛО

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

Здобувач — Олександр ТЕРТІЛОВ

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 світи: магістр
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Спеціальність: 073 Менеджмент
ОПП «Проєктне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Гарант ОПП
_____Ірина ШКРАБАК
"__ "_____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Тертілова Олександра Сергійовича

1. Тема роботи: Визначення напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату
Керівник роботи: Юрій Реков, канд техн.наук, затверджений наказом вищого навчального закладу від 29.08.2023 року №№137.1/29.08.2023
2. Термін подання роботи 15.01.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: навчальна література та літературні джерела, в яких розглядається сутність та форми управління персоналом підприємств, зокрема надається світова практика; статистичні дані та звіти щодо управління персоналом підприємства, результати власних досліджень.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань): Реферат. Зміст. Вступ.
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства (огляд, світова практика).
Розділ 2. Система управління персоналом АТ “Південний ГЗК” (загальна характеристика компанії, оцінка системи управління та фактори, що впливають на її функціонування).
Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК” (обґрунтування дій, пропозиції вдосконалення).
Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: аналіз діючої системи управління персоналом підприємства, діаграма динаміки показників ефективності управління персоналом підприємства, результати розрахунків оцінювання системи управління та фактори, що впливають на її функціонування; обгрунтування запропонованих напрямів вдосконалення системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК.

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

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання *05.12.2023*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства	05.12-15.12.2023
2	Розділ 2. Система управління персоналом АТ “Південний ГЗК”	16.12-26.12.2023
3	Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК”	26-12-08.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	08.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	08.01-15.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	11-15.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	22.01.-24.012024

Здобувач Олександр ТЕРТІЛОВ

Керівник роботи Юрій РЕКОВ

АНОТАЦІЯ

Тертілов О.С. Визначення напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату - кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Проєктне управління змінами у гірничо-металургійному бізнесі» - ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Кривий Ріг, 2024.

Мета роботи – обґрунтування позитивного ефекту від запропонованих напрямків підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату на підставі визначення основних проблем та недоліків АТ “Південний ГЗК”.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом гірничо-збагачувального підприємства.

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи функціонування системи управління персоналом і забезпечення її ефективності в умовах вітчизняних та закордонних підприємств; встановлено сутність, форми, елементи та завдання системи управління персоналом; визначено фактори забезпечення ефективності функціонування цієї системи; особливості процедури оцінки її ефективності.

В другому розділі роботи на підставі отриманих результатів дослідження особливостей діючої системи управління персоналом базового гірничо-збагачувального підприємства проведено оцінку її

ефективності, визначено проблеми та фактори, що впливають на ефективність функціонування цієї системи АТ “Південний ГЗК”.

В третьому розділі було розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК” і обґрунтовано доцільність реформування діючої системи управління, зокрема через вдосконалення програм навчання і кар'єрного зростання персоналу.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЯ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ, ПРОГРАМА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОГРАМА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ, ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ.

Список публікацій здобувача:

1. Тертілов О.С. Визначення напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату . Міжнародна наукова конференція «MININGMETALTECH 2023 -Гірничо-металургійний сектор: інтеграція бізнесу, технологій та освіти»: матеріали конференції (29-30 листопада 2023 р., м. Рига, Латвійська Республіка). Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2023, С.325-328-287, DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-26-361-3-186.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Система управління персоналом як дієвий механізм розвитку підприємства 9

1.2. Методи організації системи управління персоналом 13

1.3 Новітні погляди на забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства 20

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГЗК 29

2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом на ГЗК Групи Метінвест 29

2.2. Оцінка ефективності організації системи управління персоналом 36

2.3. Фактори, що впливають на функціонування системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК” 42

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ПІВДЕННИЙ ГЗК” 51

3.1. Обґрунтування доцільності реформування системи управління персоналом та напрями удосконалення стратегії 51

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення програм навчання і кар'єрозростання персоналу 75

ВИСНОВКИ 85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90

ДОДАТКИ 95

ВСТУП

Актуальність теми. Існуючі виклики воєнного стану в Україні і відповідні обмеження в наявних фінансових, виробничих та трудових ресурсах, а також швидкі зміни в бізнес-середовищі та інші економічні, політичні, екологічні та соціальні бар'єри і проблеми зумовлюють необхідність пошуку та використання нових ефективних форм та методів управління персоналом, які здатні підвищити ефективність роботи працівників, збільшити продуктивність праці та забезпечити операційну ефективність.

Мета роботи – обґрунтування позитивного ефекту від запропонованих напрямків підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату на підставі визначення основних проблем та недоліків АТ "Південний ГЗК".

Об'єкт дослідження – система управління персоналом гірничо-збагачувального підприємства.

Предмет дослідження – сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів забезпечення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального підприємства.

Досягнення встановленої мети обумовлює вирішення **наступних завдань:**

- розглянути теоретичні основи забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства; розглянути новітні моделі та підходи забезпечення ефективності системи управління персоналом;
- встановити й охарактеризувати фактори, які мають вплив на ефективність управління персоналом;
- ознайомитися з системою управління персоналом АТ

“Південний ГЗК” і провести оцінку ефективності організації системи управління персоналом базового підприємства;

- визначити проблеми та фактори, що впливають на ефективність функціонування цієї системи АТ “Південний ГЗК”;

- і обґрунтувати доцільність можливого реформування системи управління персоналом на АТ“Південний ГЗК”.

Методи дослідження. В процесі дослідження було широкий спектр методів наукового дослідження, що дозволило повно і всебічно розглянути поставлені завдання формування удосконаленої системи управління персоналом компанії, а саме: порівняльного аналізу, системного аналізу; графічний метод – для візуального представлення матеріалів; метод наукового узагальнення – при здійсненні науково-теоретичних висновків, підведенні підсумків тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад вдосконалення системи управління персоналу гірничо-збагачувального комбінату на підставі проведеного аналізу діючої системи та наданих практичних рекомендацій щодо вдосконалення існуючої системи управління персоналу АТ“Південний ГЗК” , які передбачали наступне :

- внесення корегувань в систему управління персоналом компанії;

- надання пропозицій щодо вдосконалення програм навчання і кар’єрного зростання персоналу з наданням регламентації та моделей цієї процедури.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і наданих пропозицій задля підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах АТ“Південний ГЗК”...

Кваліфікаційна робота має вступ, 3 розділа, висновки, список використаних джерел, що містить 36 найменувань, та додатки. Загальний обсяг 104 сторінок, в тому числі 25 таблиць і 11 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом як дієвий механізм розвитку підприємства

В сучасному світі до визначення «управління персоналом» існує багато підходів. Попри це ми зупинимося на визначенні прийнятому в промисловій компанії: управління персоналом – система забезпечення «удосконалення системи трудових відносин, зміцнення корпоративної культури, забезпечення гідного рівня оплати праці та підвищення залученості персоналу» [19] на принципах рівних можливостей для професійного й особистого зростання, безпеки та добробуту, дотримання стандартів Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

Однією з найвагоміших сфер управлінського життя, що здатна збільшити його ефективність, є управління людськими ресурсами.

Основою системи управління персоналом є постійне удосконалення методів управління. Суть управління полягає в створенні економічних, організаційних, соціальних, правових та психологічних відносин, які ґрунтуються на методах, принципах та формах, що мають вплив на поведінку, діяльність та інтереси працівників задля максимального їх використання.

В працях вітчизняних та зарубіжних економістів міститься дуже багаторізних визначень, декотрі розглянемо в табл. 1.1.

Вказані визначення містять дуже багато відмінностей, деякі автори говорять про те, що управління персоналом є частиною менеджменту, самостійним видом діяльності, навіть наукою, інші - сукупність методів, процедур та управлінських заходів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття управління персоналом зарубіжними та вітчизнянимиекономістами

Автори	Визначення
Ситник Н.І.[35]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д. [4]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [11]	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних *цілей*: - підвищення ефективності діяльності організації; - підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я. [13]	Управління персоналом − це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О. [20]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С. [27]	Управлення персоналом − це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Линенко А.В. [16]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Основна сутність управління персоналом полягає в тому, що працівники — це цінність підприємства, конкурентна перевага, що потрібно постійно розвивати та покращувати задля досягнення стратегічної цілі компанії.

Аналіз досвіду вітчизняних та зарубіжних практиків та теоретиків дає змогу визначити головну мету системи управління персоналом.

Рис. 1.1 Структура цілей системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [8]

В свою чергу, система управління персоналом має наступні завдання: підтримання комфортних умов праці; розвиток персональних навичок; забезпечення кваліфікованими робітниками; забезпечення умов кар'єрного росту працівників; реалізація потенціалу робітників.

Завдяки виконанню суб'єктами спеціальних (спеціальні підрозділи) та загальних (організація, планування, контроль,

мотивування) функцій досягаються цілі з управління персоналом.

Таблиця 1.2

Функції управління персоналом

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	- планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення персоналом»	- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; - розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; - добір персоналу, його ділова оцінка.
3	Функція «використання персоналу»	- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; - виробнича соціалізація; - уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; - упорядкування робочих місць; - забезпечення безпеки праці; - вивільнення персоналу.
4	Функція «розвиток персоналу»	- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; - організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; - управління конфліктами; - використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; - використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління перс.»	- правове регулювання трудових взаємин; - облік і статистика персоналу; - інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Отже, управління персоналом — це діяльність, завдяки якій досягаються поставлені особисті та організаційні цілі, завдяки ефективному використанню співробітників.

Керівникам вітчизняних компаній потрібно запровадити процеси, структури і методи управління, що сприятимуть створенню системи управління персоналом, яка б забезпечила компаніям високий рівень конкурентоспроможності.

1.2. Методи організації системи управління персоналом

Управління людськими ресурсами здійснюється завдяки використанню різноманітних методів впливу на працівників. Спосіб впливу на співробітників задля досягнення встановлених цілей управління, які необхідні для функціонування всієї компанії, це методи управління.

Слід зважувати на те, що на практиці зустрічається різноманітна класифікація таких методів.

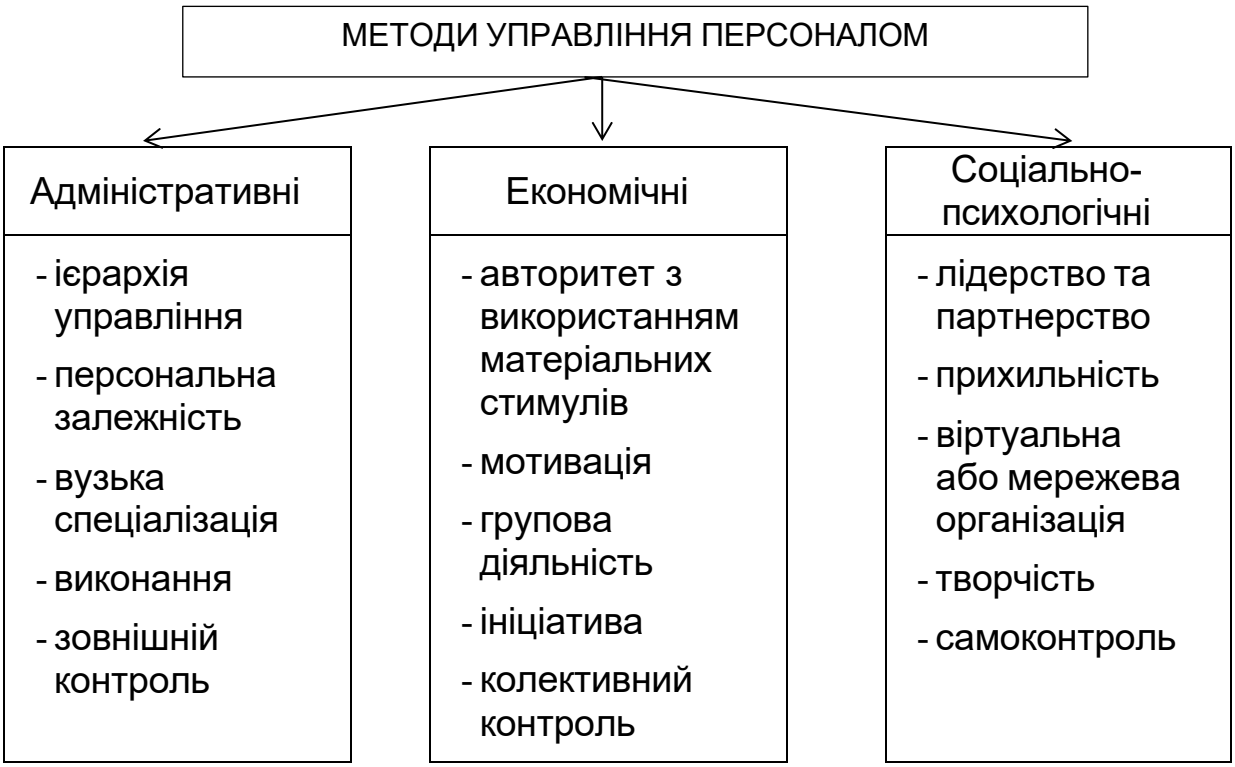
Проаналізувавши наукову літературу доходимо висновку, що залежно від характеру тиску на людей розрізняють наступні методи:

- метод інформування – передача працівнику інформації, що дозволить самостійно вистроювати свою поведанку;
- метод стимулювання – задоволення виокремлених потреб праціівника;
- метод примусу – заснований на погрозах або санкціях;
- метод переконання – цілеспрямований вплив на систему людськихцінностей.

Практика та наука менеджменту виокреслили нижче наведені (табл. 1.3.) групи методів.

Таблиця 1.3

Групування методів управління персоналом



Економічні методи включають в себе всі методи матеріального стимулювання персоналу. Найважливішим економічним методом є заробітна плата, система стимулювання якості роботи та її ефективність, система покарань (відрахування, штрафи, розподіл прибутку. До даної групи належать декотрі елементи особистого соціального забезпечення – виплати на харчування, проїзд, медичне страхування. Використання економічних методів засноване на їх амортизації. Вкладення коштів у матеріальне заохочення повинно приносити прибуток за рахунок збільшення якості праці.

На законах соціології та психології засновані соціально-психологічн методи. Одним з найважливіших результатів використання психологічних методів є мінімізація особистих конфліктів. Також, завдяки ним є можливість керувати кар'єрою кожного окремого співробітника, створюватикорпоративну культуру, засновану на образі ідеального працівника. Визначити місце в

команді кожного, вирішувати трудові спори, виявляти неформальних лідерів допомагають соціологічні методи.

Придивившись ближче до змісту і характеру методів, необхідно мати наувазі, що методи управління (адміністративні) розрізняються за безпосереднім характером свого впливу; вони є обов'язковими, не допускають вільного вибору працівників, а також допускають накладення санкцій за невиконання приписів. Соціально-психологічні та економічні методи мають опосередкований характер впливу, не мають конкретний час і обов'язок цього впливу. Вони мають залежність від особистих особливостей співробітників. Точно встановити кінцевий результат впливу вказаних методів складно, проте вцілому ці методи управління займають провідне місце, слугуючи основою управлінського впливу.

Своєрідним інструментом впливу, що використовує особливу систему методів, цілей та способів називають технологіями управління.

Усі розроблені технології поділяються на декілька груп в залежності від сфери застосування, кінцевого призначення чи походження. Класифікація за походженням є найпоширеною у системі управління. Згідно якої технології управління діляться на 4 значні групи (табл. 1.4).

Вибір технології управління залежить від ресурсів, якими володіє підприємство і що є основним завданням. На практиці спеціалісти рекомендують користуватися кількома технологіями для підвищення ефективності управління. Наприклад, об'єднання інноваційних та традиційних підходів у сфері відбору персоналу допоможе точніше визначити кандидатів, що мають перспективи та визначити їх лідерські якості.

Таблиця 1.4

Технології управління персоналом

Технологія	Характеристика
Традиційні технології	Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.
Галузеві технології	Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служ. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань..
Професійні .	Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливість періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька
Інноваційні	Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу

Ефективність в сфері управління людськими ресурсами — це досягнути цілі за рахунок використання працівників на основі принципу економічного використання обмежених ресурсів. Даний принцип використовується за найсприятливішого співвідношення: результат праці та продуктивність праці та відповідно за найсприятливішого співвідношення: результат праці та витрати на персонал.

Зазвичай економічна ефективність в галузі управління персоналом вивчає співвідношення результату праці працівників та результату праці працівників і витрати на персонал (рис. 1.2.).

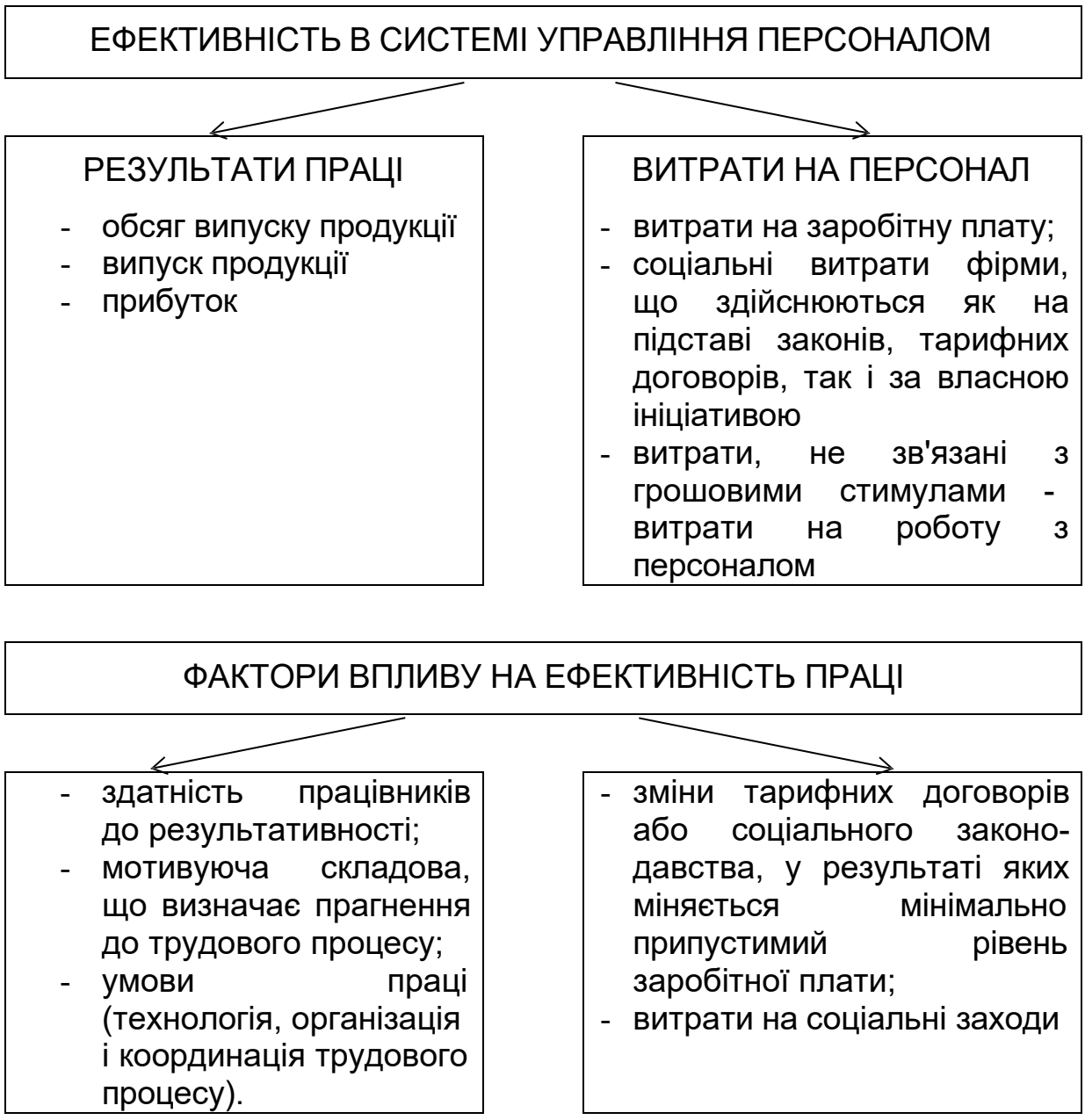


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на ефективність у сфері управління персоналом

Але ефективність праці не визначається лише завдяки зіставленню певних показників, потрібні насамперед критерії, які дадуть можливість зробити це.

Завдяки аналізу літератури можно дійти висновку, що управління персоналом – це направлений на залучення висококваліфікованих співробітників безперервний процес, метою якого є отримання максимальної віддачі.

Таблиця 1.5.

Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
Результа-тивний	результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціо-нальний	Функціональні підсистеми системи управління персоналом	Забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток персоналу; оцінка персоналу	Простота і доступність використання можливість використання	відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняльний або еталонний (Бенчмаркінг)	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управлені персоналом	Висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованість штату тощо.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даннях.

З точки зору різноманітності системи управління персоналом необхідний єдиний підхід, при оцінці їх ефективності слід виходити з того, що існують загальні для усіх систем параметри. Одним із таких загальних параметрів є збіг цілей компанії та систем управління персоналом.

Інтегрованою частиною системи управління підприємством є система управління персоналом. Ефективність якої в кінцевому підсумку визначаєтьсякінцевим результатом діяльності компанії.

Тому, ефективною є така система управління персоналом, що є конкурентоспроможною за виробленою нею продукцією, наданими послугами, самою організацією та роботою в ній.

1.3 Новітні погляди на забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства

Підходи стратегічного управління персоналом - це конкретні методи і способи, за допомогою яких керівництво впливає на персонал для досягнення певних цілей. Підходи до управління дуже різноманітні, але їхній вплив на компанію в цілому та на окремих працівників є опосередковано мотивуючим. Наразі в світі є декілька основоположних моделей управління персоналом.

З однієї сторони, завдяки успіхам обробної японської промисловості, здобуває вплив японська модель. З іншої сторони, європейська модель має також значущі характеристики [14]. Тому, розглянемо особливості американської, європейської та японської моделі управління персоналом (табл. 1.6.-1.8.).

Таблиця 1.6.

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.

Сфера управління	Характеристика
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротація колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю.
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.
Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широку професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання.
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах: - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії; - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії та відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Сфера управління	Характеристика
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуютьсянаступні правила: - Працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; - Працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. - Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової - структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях - Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії; - Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.

Слід зазначити, що крім державної служби зайнятості в США також існують кадрові організації посередницькі метою яких є забезпечення ефективного та цілеспрямованого пошуку згідно вимог і потреб кандидатів. Вартість їх послуг становить близько третини заробітної плати вибраного фахівця за рік.

В США більшість компаній, що користуються традиційними принципами наймання персоналу, велику увагу приділяють існуванню професійних навиків і досвіду під час видбору нових працівників.

Європейські компанії здебільшого оплачують своїм співробітникам заробітну плату погодинно. Велику вагу в нинішніх європейських компаніх під час роботи має орієнтування на високі соціальні стандарти.

Таблиця 1.7.

Особливості системи управління персоналом в США

Сфера управління	Характеристика
Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо.
Ставлення до персоналу	Система управління в американських компаніях характеризується такими особливостями. Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців.
Підготовка персоналу	Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку.

Сфера управління	Характеристика
Оплата праці	У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне. Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника.

Таблиця 1.8

Особливості системи управління персоналом в ЄС

Сфера управління	Характеристика
Витрати на персонал	У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом.
Розвиток персоналу	Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів.
Оплата праці	Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями.

Сфера управління	Характеристика
Мотивація персоналу	Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилятися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками.

Вагомим аспектом розвитку персоналу в компаніях є корпоративне навчання. Виділяють такі методи навчання: традиційні, активні і навчання наробочих місцях.

Таблиця 1.9

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. Вони бувають відкриті та корпоративні. Перевагою перших є різноманіття та доступність, других – те, що можна замовити конкретну програму з доопрацюванням під потреби та специфіку своєї компанії.
Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов’язків	Семінари і конференції. Конференція дозволяє учасникам знаходити рішення проблем у процесі активного колективного обговорення. На семінарах закріплюється прослуханий лекційний матеріал, перевіряється його засвоєння
Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес	Дистанційне навчання – проводиться за допомогою

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання завдання	ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації.
Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого.	Курси – навчання поза робочим місцем. Якісно підібрані курси допомагають отримати нову спеціальність, або перейти на новий рівень в своїй професії.
Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов’язана з передачею не тільки об’єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб'єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу.	Моделювання. При навчанні персоналу за допомогою моделювання відтворюються реальні робочі ситуації. Таке занурення в реальні умови допомагає закріпити навички, глибше вникнути в ситуацію, подолати страх спілкування, навчитися

Кожний з вищезазначених методів має свої недоліки (ризик неодержання необхідних результатів, великі витрати фінансів, втрачання робочого часу) і переваги (різноманітність, доступність, інноваційність, великий збутовий ринок, вільний вибір часу та місця навчання). Проте, незважаючи на обраний метод, його ефективність визначається саме мотивацією.

Світовий досвід країн стосовно методики розвитку персоналу наведенов табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання лючового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно- технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.
Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).

Світовий досвід свідчить, що у розвинених країнах перетворилася система розвитку персоналу із другорядного елемента на важливіший, що знаходить своє відображення в цілеспрямованій державній політиці, спрямованій на затвердження національних кваліфікованих вимог до спеціалістів та меж кваліфікацій. В Україні в основному користуються ротацією кадрів та курсами підвищення кваліфікації .

Таким чином, персонал організації розглядається як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом системи корпоративного управління, оскільки всі цілі організації досягаються завдяки ідеям, настроям та енергії персоналу. Система управління людськими ресурсами українських підприємств повинна розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати і кращі практики зарубіжної науки. Таким чином, персонал організації розглядається як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом системи корпоративного управління, оскільки всі цілі організації досягаються завдяки ідеям, настроям та енергії персоналу. Система управління людськими ресурсами українських підприємств повинна розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати і кращі практики зарубіжної науки.

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГЗК

2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом на ГЗК Групи Метінвест

Пріоритетними напрямами п'ятирічної стратегії управління персоналом… є підвищення привабливості Метінвесту як роботодавця, так і гірничо-збагачувальних комбінатів є забезпечення кожного кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності роботи персоналу, а також підвищення якості внутрішніх HR-сервісів для співробітників [19]. Реалізація стратегії забезпечується, оцінюється та контролюється за допомогою спеціально розроблених показників ефективності для співробітників усіх ланок та впровадження системи адаптації та ефективного розвитку нових співробітників. Модернізація системи управління персоналом відбувається через діджиталізацію процесів у центрі обслуговування співробітників (портал самообслуговування, чатбот, електронний документообіг OpenText та контактцентр).

Управління захистом трудових прав на ГЗК – система забезпечення захисту трудових прав та дотримання прав людини (недопущення будь-якої дискримінації (Кодекс етики Групи Метінвест), забезпечення економічно обґрунтованого рівня заробітної плани та гідних умов праці, преміальних виплат (відповідно до спеціальної системи преміювання залежно від індивідуальної ефективності), гарантії кар'єрного зростання (процедура щорічного оцінювання особистісних результатів та огляд кар'єрного розвитку – самооцінювання, обговорення перспектив вдосконалення та індивідуального з безпосереднім керівником, оцінка керівника, можливе оскарження оцінки керівника («комітет з оцінки персоналу на рівні менеджменту»).

Управління навчанням та розвитком персоналу ГЗК – система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у межах якої функціонують навчальні центри на підприємствах. Навчальні програми спрямовані на підвищення показників ефективності персоналу та містять програми з адаптації нових працівників, менеджерське й професійне навчання, отримання необхідних навичок та розвиток лідерських здібностей і забезпечені інструментами електронного навчання (онлайн-платформа Eduson). Для менеджерів середньої ланки передбачена програма розвитку ключових компетенцій (12 технічних академій для керівників виробничих цехів). Через постійну модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій і нових підходів стає необхідним безперервне навчання для досягнення високого рівня знань та компетенцій управління (запроваджено понад 20 менеджерських програм, таргетованих на розвиток лідерських компетенцій під керівництвом спеціальної команди внутрішніх тренерів у форматі інтерактивних занять). Для керівників середньої та нижчої ланок у дистанційному форматі запустили програму «Практики регулярного менеджменту», яка містить такі модулі, як постановка завдань, надання зворотного зв’язку, делегування, проведення нарад, лінійний обхід. У форматі вебінарів також проводяться спеціалізовані тренінги з розвитку лідерських якостей керівників і менеджерів кадрового резерву «Майстерність комунікацій», «Нестандартне мислення», «Недирективний вплив».

Метінвест реалізував етапи дорожньої карти щодо розвитку тренажерної бази на всіх ГЗК для відпрацювання практичних навичок та їхньої адаптації до навчання на робочому місці у межах стратегії підвищення якості підготовки в навчальних центрах підприємств.

Усі тренажери дають можливість моделювати різноманітні виробничі ситуації для безпечного відпрацьовування всіх навичок, необхідних для забезпечення безаварійної роботи. Навчання на тренажерах можуть проходити не тільки співробітники підприємств, які отримують професію чи підвищують кваліфікацію, а й студенти-

практиканти.

На кінець 2021 року в компаніях групи Метінвест працювало 69 383 людини. Протягом звітного періоду реалізація технологічної стратегії включала реалізацію ряду заходів та інвестиційних планів, які вимагали збільшення кількості працівників. Метінвест найняв 7876 нових співробітників, у тому числі 592 недавніх випускника, зробивши Метінвест роботодавцем номер один. Більшість співробітників працюють в Україні. Виробничий персонал становить три чверті робочої сили групи, тоді як менеджери та директори представляють 27% робочої сили. Метінвест щомісяця проводить моніторинг вибуття співробітників з компаній групи. У 2020 році Метінвест знизив плинність кадрів з 6,4% у 2019 році до 4,5%.

Метінвест прагне забезпечити рівні можливості для всіх співробітників. Представники та громадяни різних національних груп, чоловіки та жінки, які працюють у компаніях групи, мають рівні можливості брати участь у громадських заходах, освітніх та навчальних програмах, а також брати участь у процесі відбору. Метінвест регулярно проводить публічні конкурси на посади середнього та вищого керівництва. Інформація про можливості працевлаштування доступна всім сторонам, незалежно від статі та віку. Через фізично важкий характер роботи в гірничодобувній та металообробній промисловості на цих роботах традиційно переважали чоловіки. У 2020 році більше 31% робочої сили та більше 25% керівних посад обіймають жінки (табл. 2.1 – 2.3).

Розподіл складу Ревізійної та Наглядової ради за віком виглядає наступним чином. 30-50 років - 50% повторень, 50+ - 50% повторень. Наглядова рада складається з 10% жінок і 90% чоловіків [44].

Це працівники, які працюють безпосередньо на фабриці, тобто від ефективності їх роботи залежить успіх компанії. Оскільки ця категорія працівників менше сприяє діяльності компанії, необхідно ретельно продумати систему навчання та заохочення [45].

У компанії розроблено певний механізм підбору персоналу з робочими інструкціями та завданнями для кожного спеціаліста. Крім того, існують критерії найму та анкети для оцінки певних характеристик і навичок майбутніх працівників компанії [46].

У компанії діє система внутрішнього та зовнішнього навчання та система підвищення кваліфікації. Деякі роботи включають коучинг і розвиток талантів. Нещодавно було запущено вступне навчання для всіх нових співробітників. Це допоможе вам швидко інтегруватися у вашу команду.

Робота кожного нового працівника починається з екскурсії по ГЗК, де розповідається про компанію та її майже 90-річний досвід [47].

Також компанія працює з навчальними закладами для залучення молоді в колектив. Студенти приходять в компанію вчитися, але деякі повертаються в компанію після закінчення навчання.

Таблиця 2.1

Розподіл персоналу за статтю по рокам

Розподіл персоналу за статтю	Рік, %			Відхилення
Стать	2019	2020	2021	2020/2021
Чоловік	68	68	69	1,4493%
Жінка	32	32	31	-3,2258%

Таблиця 2.2

Розподіл керівного складу за статтю

Менеджмент за статтю	Рік, %			Відхилення
Стать	2019	2020	2021	2020/2021
Чоловік	73	75	75	0,0000%
Жінка	27	25	25	0,0000%

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу за віком

Менеджмент за статтю	Рік, %			Відхилення
Стать	2019	2020	2021	2020/2021
Чоловік	73	75	75	0,0000%
Жінка	27	25	25	0,0000%

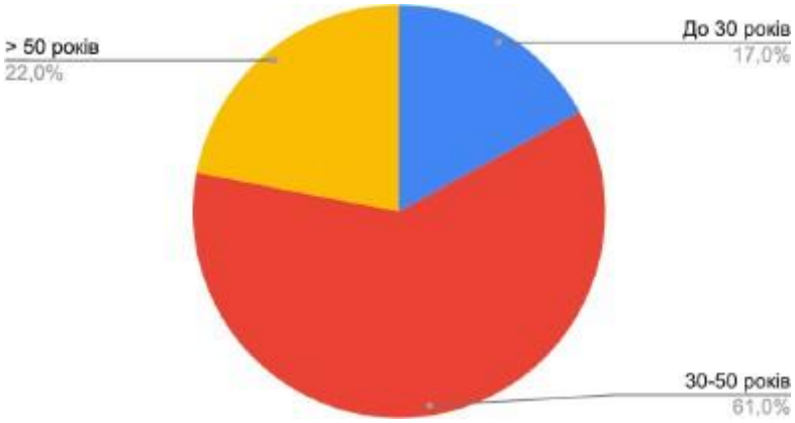


Рисунок 2.1 – Розподіл персоналу за віком

Дані про склад трудового колективу підприємства наведені в табл. 2.4, згідно даних в якої понад 80% персоналу припадає на виробничий персонал (2017-2019 рр).

Таблиця 2.4

Категорії персоналу компанії Метінвест

Категорії персоналу	2019	2020	2021
	%	%	%
Адміністративно-управлінський персонал	11,38	11,44	11,42
Виробничий персонал	80,72	80,64	80,23
Допоміжний персонал	7,90	7,92	8,36
Разом	100	100	100

Соціальна політика Метінвесту дуже широка та багатогранна. Центральний комбінат приділяє велику увагу роботі з молодими спеціалістами. Для подальшого розвитку випускників у промисловості ГЗК разом з управляючою компанією розробив комплексну програму залучення та утримання молодих спеціалістів. Це дозволяє добре підготовленим співробітникам ефективно працювати в магазинах Метінвесту та втілювати в життя найактуальніші ідеї щодо вдосконалення виробничих процесів і соціальної сфери. Велика увага приділяється покращенню умов праці працівників структурної сфери. Активно купую кухонну техніку. Останній є прикладом справжнього комфорту прийому, створеного на виробництві. Для співробітників усіх основних підрозділів є комфортабельні кімнати, де вони можуть швидко перерватися на обід. Сучасні кухонні приміщення обслуговують персонал, а дизайн приміщень вирізняється красою і витонченістю. Повноцінна командна робота неможлива без якісно організованого вільного часу. Організував багато великих культурних і спортивних заходів для працівників. Крім того, деякі з них вже є в Метінвесті, об'єднуючи практично всіх співробітників гірничодобувної компанії в Кривому Розі.

Проводиться конкурс-екзаменаційна художня служба «Мистецька олімпіада», яка визначає кращих зразків місцевого таланту серед працівників структурних підрозділів. Учасники цього конкурсу художників будуть нагороджені екскурсійною поїздкою в одне з найкрасивіших місць України. За одужанням співробітників компанії та їхніх родин уважно стежать. Тому співробітники Метінвесту протягом року відвідують санаторії та будинки престарілих Одеси та Західної України та за бажанням надають путівки в дитячі літні табори «Приморський» та «Альбатрос» [50].

На центральному гірничо-збагачувальному комбінаті добре функціонують спілки молоді працівників до 35 років. У його екстремізмі

є не менше пам'ятних випадків. Так, бажаним подарунком для багатьох заводчанок стало відвідування 8 Березня на ковзанці. Для молоді, яка працює в компанії, планується «поїздка вихідного дня». Центрального заводу також піклується про дітей співробітників, забезпечує всіх новонароджених необхідним і організовує безліч веселих конкурсів і призів для дітей старшого віку. Для молодих спеціалістів часто проводяться тренінги та семінари [51] .

Центральний ГЗК не забуває, що його працівники вже понад 10 років плідно працюють на користь вітчизняної компанії. Традиційно відзначається наприкінці грудня до Дня працівника металургійної та гірничодобувної промисловості та ювілейних дат заводу, заслуженим працівникам присвоюють звання «Почесний ветеран Метінвесту», а 12 найкращих професіоналів «Метінвест» вносить свій внесок у покращення виробничого процесу, отримав золотий знак «Людина року» за компанію, яка сприяла покращенню умов праці багатьох працівників. Крім того, ефективно працює Рада ветеранів «Метінвест», яка вирішує нагальні проблеми пенсіонерів компанії. Це й допомога в реставрації, ремонті квартир і будинків, придбання твердого палива. Щоб задовольнити ці потреби, працівники фабрики щороку жертвують денний заробіток до благодійної організації «ветеранів».

Загальні ініціативи Метінвест з управління персоналом на ГЗК включають:

- розвиток регіональних мереж;
- центрів кар’єри в містах присутності;
- перегляд пакету заробітної плати відповідно до рівня ринку;
- поліпшення програм соціального та медичного страхування;
- забезпечення рівності праці та прав людини та рівних можливостей;
- автоматизування процеси управління персоналом.

Метінвест пропонує більше 20 управлінських програм, спрямованих на розвиток лідерських та інших цінних навичок всіх працівників, а також навчання в ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка» Постійно проводяться інтерактивні заняття, де учасники навчаються на реальних ситуаціях і практикуються в прийнятті ефективних рішень. У 2023 році було проведено 21 861 тренінг, у тому числі для менеджерів, для розвитку професійних навичок у конкретних сферах, таких як бізнес-академія, академія кадрів та академія управління проектами.

Один із проектів спрямований на розвиток навичок ефективної поведінки на переговорах, а інший – на покращення економічних знань, пов'язаних із виробничими процесами. Він також відповідає програмі Metinvest Tomorrow Builders, яка складається з трьох модулів, розроблених у співпраці з бізнес-школою INSEAD та менеджментом групи. Щоб гарантувати, що обраний ними формат навчання забезпечує очікувані результати та підвищує залученість студентів, корпоративні навчальні центри впроваджують стратегії для інтеграції цифрових рішень у навчальний процес.

З метою розширення можливостей навчання співробітників Група впровадила політику управління кар'єрою на всіх ГЗК, яка визначає шляхи розвитку кар'єри відповідно до принципів індивідуалізації та диверсифікації навчальної діяльності.

2.2. Оцінка ефективності організації системи управління персоналом

Одним з головних векторів стратегічного розвитку компаній є створення правильної кадрової політики. Проведемо аналіз стану управління персоналом на АТ "Південний ГЗК" (стисла інформація наведена в Додатках) за 2020-2022 роки.

Останніми роками на підприємстві приділяють значну увагу ефективності управління та використанню кадрового потенціалу.

Загальна чисельність працівників АТ “Південний ГЗК” за 2020-2022роки мітиться в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Загальна чисельність працівників АТ “Південний ГЗК”

	2020р.	2021р.	2022р.
Загальна чисельність працівників	6 507 чол.	6 186 чол.	5 921 чол.

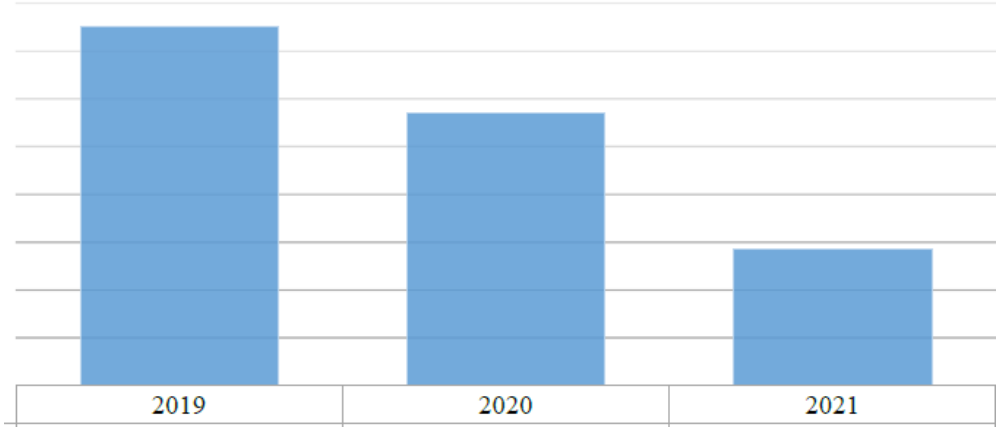


Рис 2.2. – Динаміка зменшення чисельності працюючих

Рисунок 2.3. – Розподіл працівників за категоріями: за віком, за категорією та за статтю відповідно

Відповідно до вказаних даних, чисельність працюючих в компанії за 3 останні роки зменшується, в першу чергу за рахунок автоматизації виробництва.

Загальна кількість працівників у 2020 році становить 5921 осіб, які діляться за статтю, категоріями та віком, що зображено на рис. 2.2.

АТ “Південний ГЗК” надає всім кандидатам однакові можливості працевлаштування, керуючись лише професійною кваліфікацією.

Для АТ “Південний ГЗК” розробляють стратегії управління персоналомHR фахівці.

Форми стратегічного планування: довгострокове; стратегічне.

Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється за напрямами: кадрове адміністрування, відбір персоналу та адаптація, організація та оплата праці, навчання співробітників та розвиток, мотивація працівників, робота з колективом і зв'язки з громадськістю.

Навчання працівників підприємства може проводитися: у навчальному центрі департаменту з персоналу, в структурних підрозділах підприємства, в навчальних центрах України або інших країн.

Консолідований річний план, складений відповідно до потреб бізнесу, затверджується наказом по підприємству «Про план навчання персоналу» на початку звітного року. У системі професійно-технічного навчання підприємства застосовуються види, типи та форми навчання на різних базах, що представлені у табл. 2.6.

На АТ “Південний ГЗК” регулярно проводиться оцінка ефективності проведеного навчання співробітників.

Система мотивації на АТ «Південний ГЗК» орієнтована на створення команди однодумців, що розділяють стратегічні цілі підприємства і цінності, підвищення конкурентоспроможності і операційної ефективності, збільшення можливостей професійного та особистого розвитку працівників.

Таблиця 2.6

Види, типи та форми навчання

Види навчання	Тип навчання	Форми навчання	База для проведення навчання
- перепідго-товка робітників; - друга професія; - підвищення кваліфікації.	-з повним відривом від виробництва (у робочий час); - без відриву від виробництва (у вільний від роботи час)	- курсова (в групі); -індивіду-альна	- структурні підрозділи; -департамент з персоналу підприємства; - інститути підвищення кваліфікації, учбові центри та інші підприємствах України або інших країн

Система мотивації співробітників АТ «Південний ГЗК» включає в себе матеріальну й моральну винагороду.

Відповідно до колективного договору на АТ «Південний ГЗК» виплата заробітної плати проводиться два рази на місяць: 7 та 22 числа. Нарахування заробітної плати головним чином проводиться згідно посадового окладу, що затверджуються штатним розкладом компанії.

На рис. 2.4. наведена структура форду оплати праці

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII (зі змінами і доповненнями)

Рисунок 2.4 – Структура фонду оплати праці АТ “Південнй ГЗК”

Дані аналізу свідчать, що основна заробітна плата становить меншу частку, інша частина залежить від прийнятого керівником рішення.

Умови введення і суми інших доплат, премій та різних заохочувальних виплат самостійно визначаються компанією і зазначаються в локальних нормативних актах.

В зв'язку з чим працівник невпевнений в розмірі своєї заробітної платив наступному місяці.

Організація преміювання і оплати праці співробітників на АТ “Південний ГЗК” проводиться згідно вимог нормативно-правової та законодавчої документації.

Восени 2021 року на підприємстві АТ “Південний ГЗК” проводилися дослідження з визначення рівня задоволення працею, метою яких було виявлення рівня мотивації працівників, що викликає демотивацію, встановити потенційну кадрову плинність.

В табл. 2.7 проведено аналіз складу опитуваних за досвідом і фахом. В табл. 2.8 наведено аналіз здійсненого опитування задоволеності в 2021 році 20 чоловік робітників підприємства.

Таблиця 2.7

Результати аналізу складу опитуваних за досвідом і фахом

Посада	Досвід роботи в досліджуваній сфері	% опитаних
Керівники	До 5 років	31,82
Фахівці	Від 5 до 10 років	31,82
Робітники	Більше 10 років	36,36
Всього:	Всього:	100,00

Таблиця 2.8

Аналіз задоволеністю працею серед працівників

Запитання	Кількість працівників, що відповіли	
	Так	Ні
Ви знаєте, що від Вас очікують на роботі?	18	2
Чи маєте ви необхідні матеріали та обладнання для належного виконання своєї	12	8
Чи є у вас можливість щодня робити свою роботу якнайкраще?	11	9
Чи отримували ви подяку або похвалу за добре виконану роботу за останні кілька днів?	9	11
Чи цікавить мого безпосереднього керівника та інших людей на роботі те, ким я є?	8	12
Чи є на моєму робочому місці хтось, хто може допомогти мені розвиватися?	9	11
Чи має моя думка значення на роботі?	13	7
Чи роблять мої завдання, обов'язки та цілі	16	4
Чи вважають мої колеги своїм обов'язком добре виконувати свою роботу?	15	5
Один з моїх найкращих друзів працює в моїй	14	6
Хтось розповідав вам про мій прогрес за останні	8	12
Чи була у мене можливість вчитися і розвиватися	18	2

З наведеного можна дійти висновку про стурбованість працівників відносно поваги з боку керівників, можливість кар'єрного росту і самореалізації, визнання досягнень публічно.

За наявності вказані критерії є мотивувальними, а за відсутності — демотивувальними.

Проведене дослідження надає змогу встановити проблемні місця компанії та окреслити способи досягнення найкомфортнішого робочого клімату, продуктивності роботи.

На підприємстві постійно здійснюється попереднє підготовлення кадрів задля просування на службі за рахунок спеціальних курсів, організаційних форм, стажування.

Під час проведення дослідження здійснено аналіз складових

систем управління персоналом та незважаючи на позитивність встановлено й проблеми: мотивація і система оплати праці на АТ “Південний ГЗК” не достатньо ефективно працює, адже застосовуються застарілі методики мотивації працівників та оплати праці.

Існує необхідність оновлення, завдяки чому відбудеться зростання продуктивності праці.

2.3. Фактори, що впливають на функціонування системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК”

Система управління персоналом АТ “Південний ГЗК” залежить від різних факторів, що прямо або опосередковано, з неоднаковою силою, впливають на роботу персоналу та підприємства вцілому. Проаналізуємо 4 групи факторів, які здійснюють вплив: план дій компанії в умовах господарювання; ієрархічність структури компанії – головний засіб впливу - підпорядкування; єдині цінності, стандарти поведінки та соціальні норми, які виробило суспільство, трудовий колектив, що керують поведінкуокремих осіб, змушуючи поводитися як треба без наявного примусу.

Вказані фактори, що мають безпосередній вплив на управління персоналом компанії, майже не застосовуються окремо один від одного. На підставі функцій та принципів створюються методи управління персоналом підприємств (табл. 2.9).

Щодо кадрового планування, то не існує довгострокового плану. Зазвичай, після звільнення працівника здійснюється оголошення конкурсу на заміщення посади, що звільнилася. Як правило, пошук кандидатів починається з подання оголошення серед працівників та в засоби масової інформації. Тобто, використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела пошуку.

Таблиця 2.9

Методи управління персоналом, які використовуються керівництвом

Методи		Заходи дій
Адміністративні	Розпорядливі	- накази управління; - координація роботи. - управління виконанням.
	Матеріальна відповідальність	- депреміювання; - штраф.
	Дисциплінарна відповідальність	- вимова; - звільнення.
Економічні	Оплата праці	- премія; - винагорода
Соціально-психологічні	Соціальні	- вироки - попит - захоплення - заборонено
Економічні	Психологічні	- співбесіда; - спостереження

Один з ключових аспектів діяльності АТ “Південний ГЗК” є підбір персоналу. Адже, від якості прийнятого персоналу залежить операційна ефективність підприємства і використання решти ресурсів. Помилки під час підбору персоналу є марною тратою грошей, а якісний персонал — гарний спосіб грошових інвестицій.

Дієвість системи механізму мотивації на АТ Південний ГЗК“ визначено шляхом співвідношення показників темпів приросту заробітної плати та виробітку (табл. 2.10).

Як бачимо, коефіцієнт співвідношення показників темпів приросту заробітної плати та виробітку в 2020р. становить 4,97, тобто в 2020р. заробітна плата підвищується меншими темпами, аніж виробіток, це свідчить про доволі ефективну роботу персоналу.

В 2021 році темп приросту виробітку - 34,4 %, заробітна плата збільшилась на 23,7 %.

Таблиця 2.10

Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2019	2020	2021
Темп приросту виробітку, %	х	25,7	34,4
Темп приросту заробітної плати, %	х	5,2	23,7
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	х	4,97	1,45

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Враховуючи проблеми компанії у слідуючому розділі запропоновано заходи з подолання вказаних проблем та план впровадження програм стосовно вдосконалення системи управління персоналом.

За показниками рентабельності і зарплатовіддачі оцінимо ефективність фонда заробітної плати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII (зі змінами і доповненнями)

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача					
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва					
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції					

Рівень рентабельності оплати праці					

Джерело: Побудовано автором на основі статистичних даних компанії

Зарплатовіддача показує ефективність економічну використання грошових коштів, які спрямовані на оплату праці найманих працівників, а саме здатність фонда заробітної плати привносити прибуток на АТ «Південний ГЗК» на 1 грн. заробітної плати приходиться 29,7 грн. обсягу виробництва, це середній показник по галузі.

Про покращення стану компанії свідчить зростання показника на 14,1пункта в 2021році.

Показник прибутковості оплати праці ще вказує на те, що на АТ “Південний ГЗК” він позитивний в 2021р., і складає 573 % на кінець року. Проте, не беручи до уваги достатньо ефективну систему стимулюванняі оплати праці в компанії, всеодно наявні деякі проблеми в цьому напрямку.

Наступним важливим фактором є управління плинністю. Вживаючи ефективних заходів для культивування почуття довіри та затребуваності серед співробітників, керівництво може покращити продуктивні показники компанії та звести плинність кадрів до нуля.

Проаналізуємо фактори, які впливають на рівень плинності кадрів АТ «Північний ГЗК» (рис. 2.5).

C	D	E	F	G
	Коеф.вибування, %	Коеф.поновлення, %	Коеф. внутр.моб., %	Коеф. плинності кадрів, %
	X1	X2	X3	У
1 кв. 2021	8,7	11,47	4,97	7,31
2 кв. 2021	8,34	11,38	5	7,25
3 кв. 2021	7,9	11,27	5,14	6,9
4 кв. 2021	7,43	11,14	5,2	6,76
1 кв. 2022	6,97	11,01	5,23	6,62
2 кв. 2022	9,89	9,93	5,7	7
3 кв. 2022	8,63	8,6	5,96	7,5
4 кв. 2022	7,79	5,3	6,3	7,2
1 кв. 2023	6	4,9	6,45	7,31
2 кв. 2023	6,43	3,6	6,62	7,5
3 кв. 2023	6,35	3,23	5,75	7,62
4 кв. 2023	6,35	3,34	4,75	7,71

Рисунок 2.5 – Фрагмент введення даних для визначення факторів, які впливають на рівень плинності кадрів АТ «Північний ГЗК»в MS Excel

Для аналізу зв’язку між даними щодо коефіцієнту плинності кадрів та коефіцієнтів вибування, поновлення і внутрішньої мобільності використовуємо багатофакторний аналіз з дослідженням лінійної моделі. Незалежними змінними (факторами) та результативною ознакою (відгуком) будемо вважати:

X_1 – коефіцієнт вибування, %;

X_2 – коефіцієнт поновлення, %;

X_3 – коефіцієнт внутрішньої мобільності, %;

У – коефіцієнт плинності кадрів, %.

Розрахунки проводимо в Microsoft Excel за допомогою надбудови «Аналіз даних» з можливістю використання оцінки кореляційного зв’язку незалежних змінних X_1, X_2, X_3 за допомогою інструментів описової статистики та регресії. У якості лінійної трьохфакторної моделі використовуємо:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3, \quad (2.1)$$

де a_0, a_1, a_2 , a_3 – коефіцієнти лінійної регресії.

Наведемо перевірку на адекватність запропонованої лінійної, регресії, при цьому для усіх розрахунків та досліджень покладаємо рівень надійності 95 %.

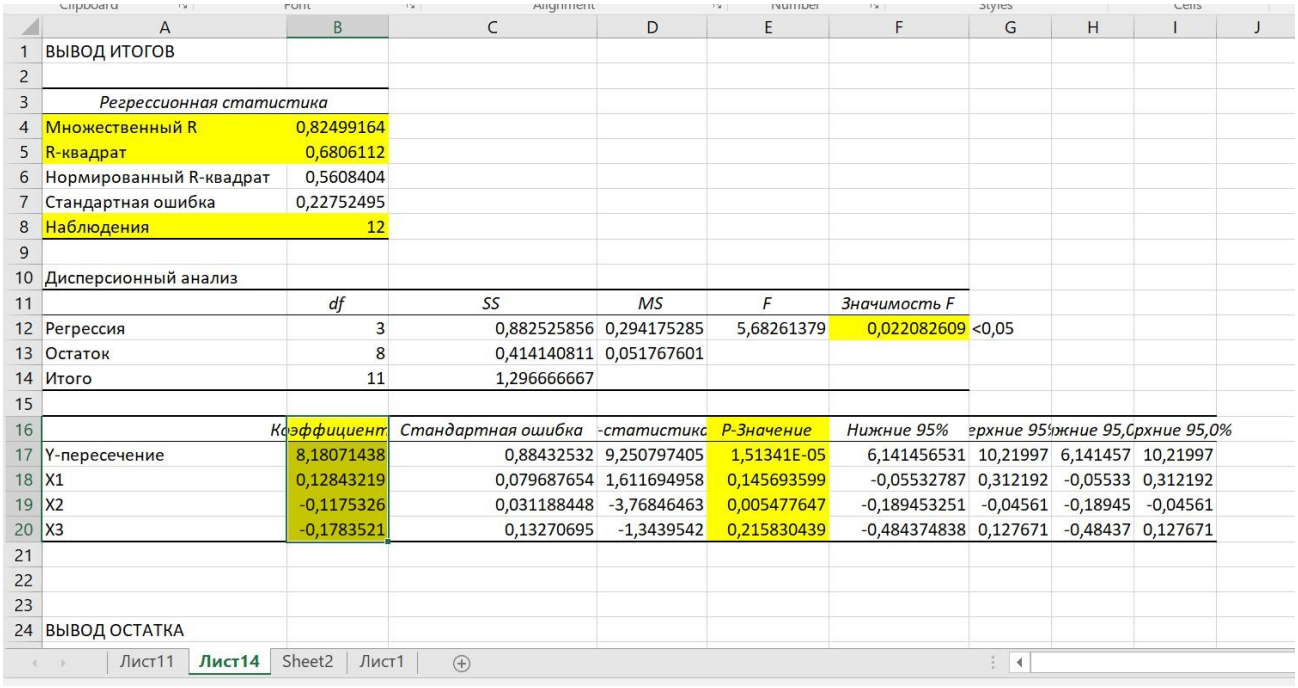
Результати побудови кореляційної матриці дозволяють з’ясувати коефіцієнт кореляції та зробити перевірку відсутності тісного зв’язку між незалежними факторами для кожної з моделей. В описовій статистиці зазначені основні числові характеристики, серед яких головними є середнє, середньоквадратичне відхилення, ексцес та кількість даних для перевірки правильності використання даних для обчислення (рис. 2.6).

1	*X1*		*X2*		*X3*		*y*	
2								
3	Mean	7,565	Mean	7,930833333	Mean	5,589166667	Mean	7,223333
4	Standard Error	0,344367008	Standard Error	1,021859163	Standard Err	0,182605131	Standard Error	0,099112
5	Median	7,61	Median	9,265	Median	5,465	Median	7,28
6	Mode	6,35	Mode	#N/A	Mode	#N/A	Mode	7,31
7	Standard Deviation	1,192922309	Standard Deviati	3,539823977	Standard Dev	0,632562729	Standard Devi	0,343335
8	Sample Variance	1,423063636	Sample Variance	12,53035379	Sample Varia	0,400135606	Sample Varian	0,117879
9	Kurtosis	-0,5563466	Kurtosis	-1,974477183	Kurtosis	-1,280606912	Kurtosis	-0,80489
10	Skewness	0,427798297	Skewness	-0,331494441	Skewness	0,396635413	Skewness	-0,38461
11	Range	3,89	Range	8,24	Range	1,87	Range	1,09
12	Minimum	6	Minimum	3,23	Minimum	4,75	Minimum	6,62
13	Maximum	9,89	Maximum	11,47	Maximum	6,62	Maximum	7,71
14	Sum	90,78	Sum	95,17	Sum	67,07	Sum	86,68
15	Count	12	Count	12	Count	12	Count	12
16	Confidence Level(95	0,757946675	Confidence Leve	2,249096853	Confidence L	0,401911183	Confidence Lev	0,218145
17								
18								

Рисунок 2.6 – Фрагмент розрахунків описової статистики для лінійної моделі в MS Excel

З регресійного аналізу перевіряємо основні показники такі як множинний коефіцієнт кореляції за модулем, R^2 та кількість даних, при дисперсійному аналізі, що перевіряє модель на адекватність за допомогою F - критерію Фішера, визначаємо дані з останнього стовпчика (рівень значущості нульової гіпотези для адекватних моделей повинен бути менше за 0,05 при рівні надійності 0,95 (або 95 %). За критерієм Стьюдента перевіряємо значимість коефіцієнтів (значення α), що для значущих величин становитиме менше, ніж 0,05 при заданому рівні надійності (рис. 2.6). Згідно методу найменших квадратів необхідно дослідити і суму квадратів відхилень (залишків) експериментальних та теоретично отриманих даних (рис. 2.7).

Згідно отриманих даних можна вважати отриману модель адекватною згідно критерію Фішера з рівнем надійності 0,95. Однак для отриманої моделі статистично значущим є фактор, що відповідає за коефіцієнт поновлення.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	ВЫВОД ИТОГОВ									
2										
3	*Регрессионная статистика*									
4	Множественный R	0,82499164								
5	R-квадрат	0,6806112								
6	Нормированный R-квадрат	0,5608404								
7	Стандартная ошибка	0,22752495								
8	Наблюдения	12								
9										
10	Дисперсионный анализ									
11		*df*	*SS*	*MS*	*F*	*Значимость F*				
12	Регрессия	3	0,882525856	0,294175285	5,68261379	0,022082609	<0,05			
13	Остаток	8	0,414140811	0,051767601						
14	Итого	11	1,296666667							
15										
16		*Коэффициенты*	*Стандартная ошибка*	*t-статистика*	*P-Значение*	*Нижние 95%*	*Верхние 95%*	*Нижние 95,0%*	*Верхние 95,0%*	
17	Y-пересечение	8,18071438	0,88432532	9,250797405	1,51341E-05	6,141456531	10,21997	6,141457	10,21997	
18	X1	0,12843219	0,079687654	1,611694958	0,145693599	-0,05532787	0,312192	-0,05533	0,312192	
19	X2	-0,1175326	0,031188448	-3,76846463	0,005477647	-0,189453251	-0,04561	-0,18945	-0,04561	
20	X3	-0,1783521	0,13270695	-1,3439542	0,215830439	-0,484374838	0,127671	-0,48437	0,127671	
21										
22										
23										
24	ВЫВОД ОСТАТКА									

Лист11 | **Лист14** | Sheet2 | Лист1

Рисунок 2.7 – Фрагмент розрахунків для лінійної моделі в MS Excel

При цьому адекватність моделі дозволяє використовувати її для аналізу зв'язку між даними факторами, в тому числі і для аналізу внеску коефіцієнтів вибування та внутрішньої мобільності в результуючий відсоток коефіцієнту плинності кадрів.

	Наблюдение	*Предсказанное У*	*Остатки*	*e^2*
7	1	7,063566196	0,246433804	0,06072962
8	2	7,022557976	0,227442024	0,051729874
9	3	6,954007105	-0,054007105	0,002916767
0	4	6,898222085	-0,138222085	0,019105345
1	5	6,849071948	-0,229071948	0,052473958
2	6	7,267203643	-0,267203643	0,071397787
3	7	7,215325854	0,284674146	0,08103937
4	8	7,434660567	-0,234660567	0,055065582
5	9	7,225027161	0,084972839	0,007220383
6	10	7,402725483	0,097274517	0,009462332
7	11	7,59110425	0,02889575	0,000834964
8	12	7,756527731	-0,046527731	0,00216483
9				0,414140811

Рисунок 2.8 – Фрагмент розрахунків суми квадратів відхилень (залишків) для лінійної моделs в MS Excel

Такі відмінності впливу та характеру змін акторів можна пов'язати зі змінами, які обумовлені військовою агресією, що вплинуло на практично стабільне збільшення в продовж цих років коефіцієнту внутрішньої мобільності із незначним зменшенням у 3-4 кварталах 2023 року, що викликано необхідністю заміни робітників в межах суміжних посад. Також характер зміни (зниження) коефіцієнта вибування на протязі 2021 та початку 2022 року вказувало на зменшення робітників, які звільнялися, що змінилося на суттєвий стрибок у 1 кварталі 2022 року, що також можна пояснити переміщенням робітників та мобілізацією.

Тому на основі наведених вище даних можна рекомендувати лінійну модель у вигляді:

$$Y = 8{,}181 + 0{,}128X_1 \ - 0{,}118X_2 \ - 0{,}178X_3 \qquad (3.2)$$

Використання даної залежності в межах змін незалежних змінних згідно даних дозволяє знайти коефіцієнт плинності кадрів від коефіцієнтів вибування, поновлення і внутрішньої мобільності. Суттєвий вплив має саме коефіцієнт поновлення, його зменшення на протязі 2022-2023 років викликало зростання коефіцієнту плинності кадрів. При цьому забезпечення зменшення коефіцієнта вибування призведе до зменшення коефіцієнту плинності, поряд із збільшення коефіцієнту внутрішньої мобільності.

Також покладаючи замість X_1 фіксоване значення X_{1_f} та замість X_3 фіксоване значення X_{3_f} можна вказати необхідне значення X_2, (коефіцієнта поновлення), який дозволить знизити коефіцієнт плинності кадрів та визначитися із кадровою стратегією підприємства.

Встановлено, що основні проблеми забезпечення ефективності управління персоналом АТ "Південний ГЗК" полягають в наступному:

1. В системі мотивації не достатньо опрацьована процедура заохочення працівників до дій, які спрямовані на досягнення цілей компанії щодо підвищення операційної ефективності, зокрема не

цінується ініціатива співробітників і відповідно не має віддачі від персоналу. Тому потребує перегляду система мотивації персоналу АТ “ПівденнийГЗК”, у т.ч. через перегляд системи оплати праці.

2. Вікові обмеження – фактор, який має як потенційний позитивний вплив (неодружені, енергійні, менше схильні до хвороб співробітники, готові до змін), так і недоліки (насамперед нестача професійного досвіду).

3. Існуючі обмеження в трудових ресурсах та можливості забезпечити кадровий резерв під час мобілізації, на період відпусток, відпочинку і хвороб, а також при необхідності змін в виробництві (прискорення виконання завдань та операцій тощо).

4. Процедура надання відпусток. Деякі працівники не мають заохочення у вигляді відпустки через відсутність резерву співробітників, іноді через невелику заробітну плату персоналу з обслуговування (охоронці, прибиральники та ін.).

В контексті необхідності перегляду система мотивації персоналу АТ “Південний ГЗК”, у т.ч. через перегляд системи оплати праці, варто констатувати, що на підприємстві нарахування заробітної плати здійснюється згідно посадових окладів, тарифним ставкам і відрядним розцінкам. При цьому заробітна плата нараховується згідно штатного розпису, тарифів та відрядних ставок в залежності від посади, кваліфікації працівника та спеціальності.

Мотивація співробітників не має обмежуватися лише заходами матеріального характеру, вона може бути сфокусована на можливостях вдосконалення особистості співробітника, особистого зацікавлення в успіху підприємства в цілому, і маєвключати також інші форми, зокрема й навчання співробітників.

Варто на АТ “Південний ГЗК” провести аналіз потреб своїх співробітників і виявити фактори, які мають вплив на якість роботи, продуктивність праці окремих співробітників і ефективність роботи підприємства в цілому.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ПІВДЕННИЙ ГЗК”

3.1. Обґрунтування доцільності реформування системи управління персоналом та напрями удосконалення стратегії

Проведений у попередньому розділі аналіз свідчить, що нестача робочої сили та обмеження торгівлі загрожують майбутньому розвитку ГЗК. І хоча лідери виробництва витратили 18 мільйонів доларів на залучення працівників, їхні інвестиції не змінили ситуацію таким чином, щоб створити цінність для бізнесу. Ставлення до залучення співробітників як одноразової ініціативи та використання неефективних інструментів створює перешкоди для успіху.

Лідерам потрібні продумані стратегії та гнучкі інструменти, які допоможуть їм реалізувати важливі ініціативи з управління талантами. Вони повинні бути краще підготовлені для управління змінами та вирішення викликів цифрового майбутнього. З правильним розумінням і підходом до залучення працівників, а також з правильними інструментами для вимірювання та управління ним, керівники відділу кадрів у виробничих компаніях мають чудову можливість:

- виділіть свій бізнес на ринку;
- залучайте та утримуйте найкращі таланти;
- використовуйте та розвивайте таланти співробітників, щоб досягти успіху.

Спочатку визначимо основні напрямки розвитку стратегічного управління персоналом:

- підвищення продуктивності праці персоналу;
- омолодження колективу;
- утримання співробітників;

- здоров'я працівників.

Залучення кваліфікованих спеціалістів є найбільшим викликом для будь-якої компанії з моменту її заснування або перетворення.

Перший напрямок – це продуктивність співробітника, що містить в собі:

- мотивацію робітника;
- кваліфікована підготовка.

Позиції компанії наразі дуже слабкі та потребують покращення. Взагалі система мотивації повинна включати різні дії, спрямовані на внутрішні цінності і підпорядковані потреби, не тільки співробітництво, але перш за все старанність, ініціативність і відданість роботі, а також стимулювати бажання. Однак цього не спостерігалося в досліджуваній популяції.

Другий напрямок - утримання співробітників включає постійну інтеграцію внутрішньої культури і створення більш сприятливих умов для співіснування колег по підприємству і керуючої компанії.

Утримання співробітників – невід'ємна частина існування будь-якого бізнесу. Тому що, крім набору людей в колектив, необхідно підтримувати в колективі компетентність і створювати сприятливі умови для існування.

Цей посібник «Оновіть свою команду» посилається на інформацію з попередньої книги про середній вік керівників, оскільки більшість співробітників старше 50 років. Це може призвести до великої різниці у віці, що може мати негативний вплив на працівників загалом.

Здоров'я співробітників компанії - одне з головних завдань всієї групи безпеки. Психічне здоров'я, включаючи відновлення постконфліктного ПТСР. Наполегливі зусилля підвищують залученість співробітників. Співробітники перевищують основні вимоги своєї роботи. Коли лідери спрямовують цю енергію та зусилля в

правильному напрямку, залучення працівників може вплинути на різноманітні бізнес-результати.

Залучення співробітників не слід розглядати як одноразову ініціативу. Щоб покращити залученість співробітників, виробничі компанії повинні постійно розвиватися.

Стратегія роботи зі співробітниками повинна включати такі три типи опитувань:

- щорічне дослідження залученості: вимірює залученість усіх працівників;

- Pulse Polls: збір відгуків в реальному часі на рівні команди та ГЗК;

- дослідження життєвого циклу: розуміння ключових аспектів продуктивності праці співробітників.

Слухати співробітників можна і потрібно шляхом регулярних зустрічей між працівниками та їх керівниками. Особисті опитування допомагають менеджерам зрозуміти, що є важливим для кожного працівника, а опитування допомагають менеджерам зрозуміти загальне сприйняття своїх співробітників. Залученість і результативність співробітників повинні бути доступними для всіх співробітників. Коли ви досягнете реальних залучень і опрацюєте дані людей для отримання ключових ідей, ви зможете проаналізувати отримані дані. Зручні дані про персонал допомагають вам ефективно керувати своїм персоналом. Процеси оцінювання та перегляду забезпечують успіх команди та сайту в цілому. Завдяки відображенню всіх співробітників у режимі реального часу, надійним даним про таланти та інструментам для впровадження ефективних стратегій щодо талантів команди відділу кадрів знаходяться на шляху до цифрової трансформації.

За допомогою правильної системи управління продуктивністю виробники можуть:

- інвестувати час у людські ресурси з надійними, доступними та безперервними даними та уявленнями про продуктивність, щоб виявити вузькі місця та покращити продуктивність;

- використовувати кращі опитування співробітників, які допомагають їм відчувати себе почутими, цінними та пов’язаними з планом дій, який створює цінність для бізнесу;

- допомагати керівникам використовувати потужні дані про таланти, щоб дізнатися, що сприяє успіху в командах і місцях, щоб розробити ефективні стратегії управління талантами.

У той час як багато сфер виробничих організацій рухаються повною швидкістю в цифровій трансформації, відділ кадрів не такий швидкий і потребує прискорення. За допомогою правильних інструментів кадрової аналітики відділ кадрів може краще розуміти, запобігати та керувати кадровими ризиками. Відділи кадрів можуть:

- отримувати значущу інформацію з даних про взаємодію та результативність на індивідуальному, командному та корпоративному рівнях;

- виявляти динамічні тенденції, поєднуючи дані з внутрішніх платформ з опитуваннями для створення спеціальних звітів і візуалізацій;

- отримувати глибше розуміння за допомогою потоків даних, які показують зв'язок між успіхом співробітника та успіхом бізнесу.

Розробка HR-стратегії є важливим кроком у роботі HR-служб. Це дозволяє компанії розвиватися в правильному напрямку, досягати поставлених цілей і залишатися конкурентоспроможними.

HR-стратегія – це план дій для досягнення бізнес-цілей за допомогою ефективних HR-практик. Стратегія є невід'ємною частиною політики компанії і дозволяє ефективно організувати роботу ваших співробітників. Вибір правильної стратегії управління персоналом = успішне ведення бізнесу.

У своїй книзі «Управління персоналом в організаціях» Я. Іванцевич та А. А. Лобанов класифікує стратегії відповідно до цілей організації та поділяє їх на п'ять типів [36]:

1. Стратегії динамічного зростання. Ця стратегія фокусується на здатності працівників швидко адаптуватися до змін, брати на себе ризики та працювати в команді. Співробітники повинні бути лояльними, відданими та мотивованими філософією компанії. Якість їхньої роботи відображається на заробітній платі та справедливій компенсації, яку вони отримують. У разі підвищення можливе кар'єрне зростання [36].

2. Бізнес-стратегії. Особлива увага приділяється співробітникам, які вирізняються інноваційним підходом до роботи, цілеспрямованістю та наполегливістю. Підприємницькі стратегії включають конкурентні винагороди. Заохочення пов'язані з досягненням усіх цілей. Ця посада відповідає найкращим інтересам працівника [36].

3. Стратегія корпоративної прибутковості. Стратегія базується на добре скоординованій системі управління. Співробітники працюють за конкретними правилами і термінами. Оскільки результати є важливими, робота співробітників контролюється, а їхні завдання часто виходять за межі їхніх обов'язків. Мотивація базується на суворому дотриманні та досягненні конкретних цілей. На розвиток кар'єри впливають навички працівника [36].

4. Стратегія виходу. В основі цієї стратегії лежить намагання врятувати компанію від погіршення стану. Таким чином, керівництво може зменшити витрати на оплату праці. На даному етапі наймаються лише на найнеобхідніші посади. Винагорода прив'язана до результатів. Поступово зникли просування по службі та навчання. Кар'єрний розвиток можливий лише за наявності можливостей для продуктивності та просування по службі [36].

5. Циклічна стратегія. У цей період керівництво намагалося врятувати підприємство всіма можливими способами. Для мінімізації витрат довелося скоротити кількість працівників. Решта співробітників повинні були адаптуватися до нових умов, залишатися гнучкими та зосередитися на майбутньому успіху. Однак реальність така, що вони наразі демотивовані та розчаровані ситуацією, що склалася. Ця кризова ситуація змусила багатьох з них погодитися на нову роботу або перекваліфікуватися. Новобранці з'являються рідко. Заробітна плата виплачується тільки за результатами роботи [36].

Система управління людськими ресурсами в ГМК повинна бути сфокусована на наступному:

1. Конкурентоспроможна оплата праці для мотивації працівників.

2. Забезпечити психологічний комфорт працівникам, особливо в умовах внутрішньої кризи.

3. Навчання та професійний розвиток для підвищення ефективності роботи співробітників.

До нагальних питань підвищення ефективності системи управління персоналом пропонується включити:

- методи підбору та оцінки кандидатів відповідно до нових вимог та існуючих обмежень;

- адаптація нових співробітників і постійна оцінка чи відповідають працівники поточним вимогам до роботи;

- створення належних умов праці і дотримання техніки безпеки;

- перегляд кодексу поведінки співробітників (правил внутрішнього розпорядку) у разі нових викликів та потреб;

- навчання співробітників;

- своєчасне виявлення та вирішення конфліктів та суперечок всередині колективу;

- розробка та впровадження планів мотивації співробітників;

- планування та прогнозування чисельності працівників;

- розвиток кар'єри співробітників через оновлені програми навчання;

- удосконалення існуючих програм управління людськими ресурсами.

Стратегічний вибір АТ «Південний ГЗК» в управлінні персоналом - це поєднання бізнес-стратегії та стратегії динамічного зростання. Обидві стратегії включають характеристики, необхідні для ефективного використання людських ресурсів.

На рис. 3.1 наведена схема інтеграції стратегії управління людськими ресурсами у загальну стратегію підприємства.

Рисунок 3.1 – Запропонована схема інтеграції стратегії управління людськими ресурсами у загальну стратегію компанії (побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Деталізована стратегія керування людськими ресурсами з виділенням головних напрямків представлена на рис. 3.2. Рисунок 3.2 ілюструє процес імплементації стратегії розвитку людських ресурсів у головну стратегію компанії, але її реалізація потребує командної роботи на всіх ланках.

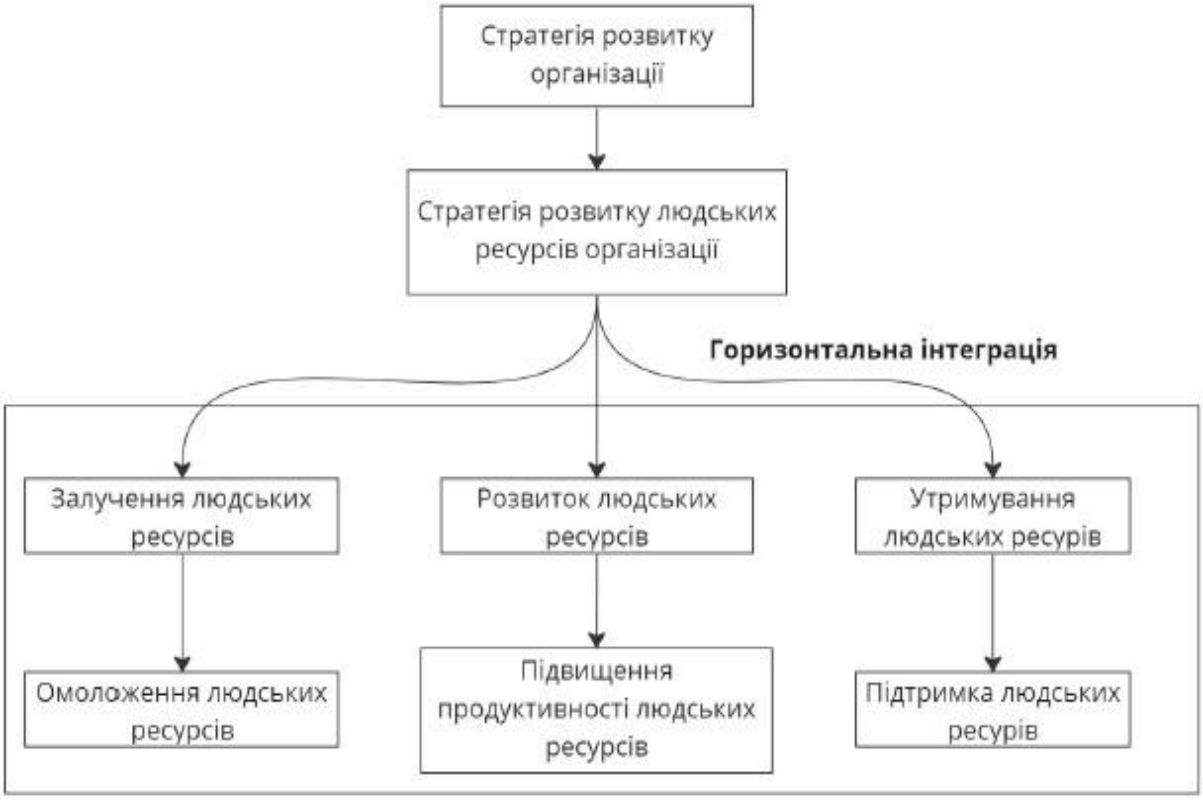


Рисунок 3.2 – Напрями формування стратегії управління людськими ресурсами (побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Пропонується для розкриття змісту процесу формування *стратегій управління персоналом* підприємства скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0, що передбачає графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків.

При цьому кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (результат процесу).

Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними і ін. Процес здійснюється за допомогою певного механізму не сам по собі, він керується конкретною особою. Блоки з'єднуються лініями і стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія використання структурного аналізу IDEF0 передбачає

розроблення контекстних (А0) та декомпозиційних (А0, А1) діаграм.

Для формування стратегії управління персоналом пропонується використання моделей IDEF0 (контекстної (А-0) та декомпозиційної діаграми (А0)) для візуалізації цієї процедури (рис.3.3, рис.3.4)

Рисунок 3.3 - Контекстна діаграма процесу формування стратегій управління персоналом (побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Контекстна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом підприємства дає загальне уявлення про нього. Більш детально представити його складові фрагменти та моделювання їх взаємозв'язків дозволяє побудова декомпозиційних діаграм декількох рівнів - першого рівня (А0),що містить три основні підпроцеси: розробки (включає вибір), реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналом (рис. 3.3). Зміст виділених підпроцесів процесу формування стратегії управління персоналом підприємства розкривають декомпозиційні діаграми другого рівня (А1, А2, А3). Декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом другого рівня (А1) (підпроцес розробки) наведена на рис. 3.4. Декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії

управління персоналом другого рівня (підпроцес реалізації) (А2) наведена на рис. 3.5.

Рисунок 3.4 – Запропонована схема процесу формування стратегії управління персоналом (декомпозиційна діаграма першого рівня побудована автором за матеріалами базового підприємства)

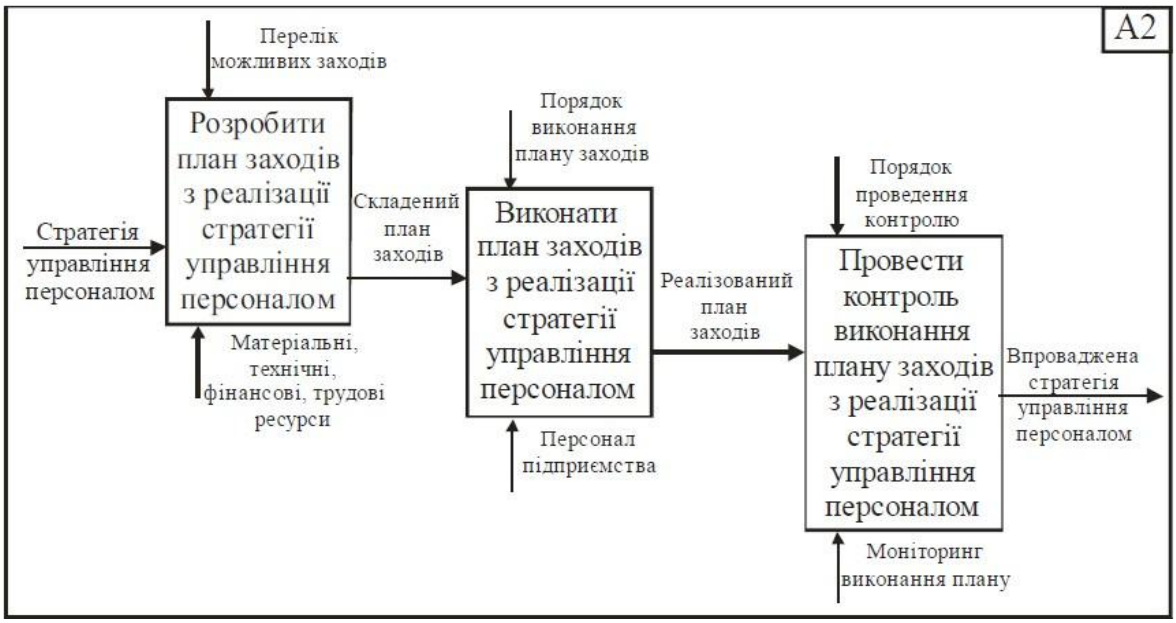


Рисунок 3.5 – Запропонована схема процесу формування стратегій управління персоналом (підпроцес реалізації) (декомпозиційна діаграма другого рівня побудована автором за матеріалами базового підприємства)

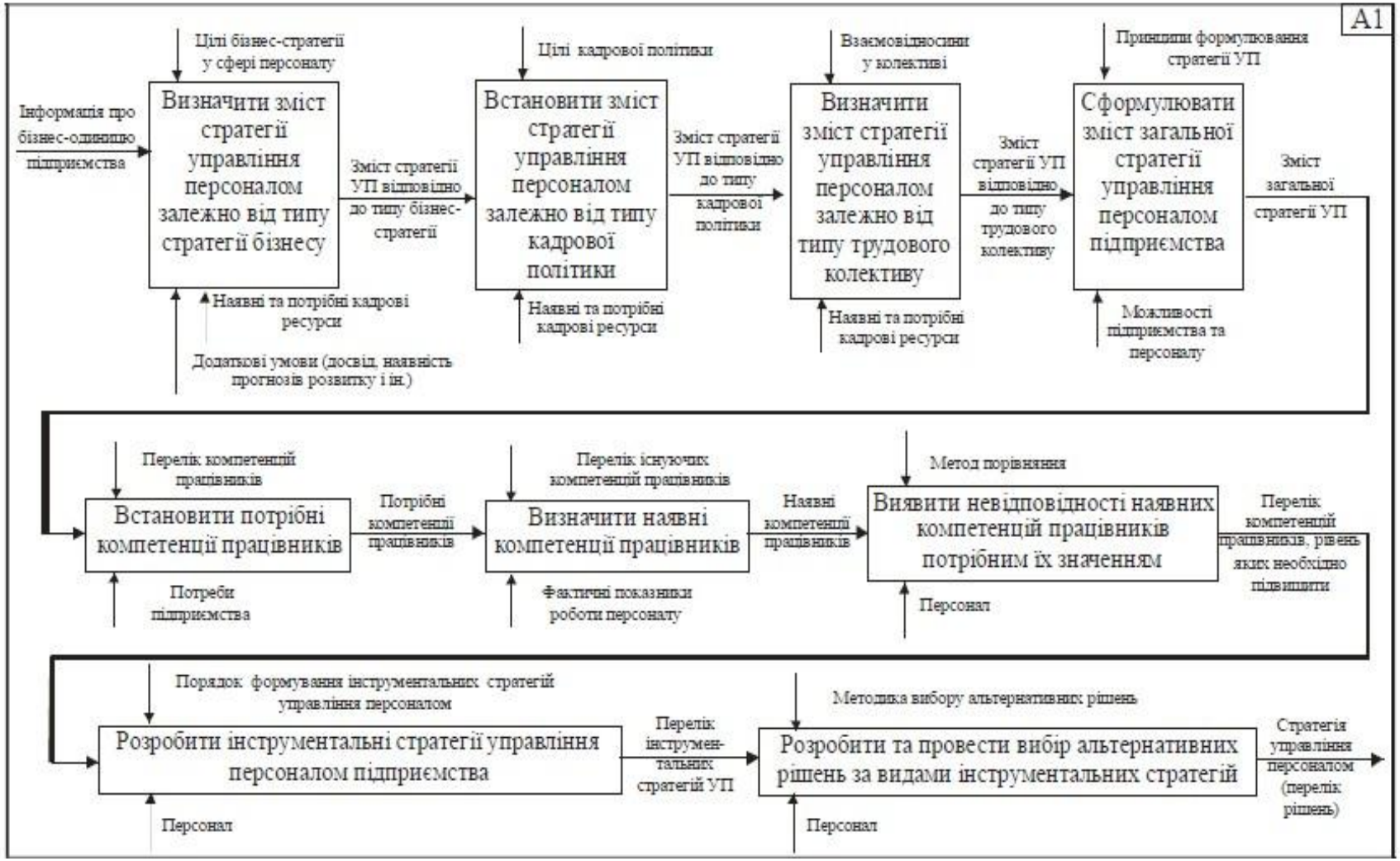


Рисунок 3.6 – Запропонована схема процесу формування стратегії управління персоналом підприємства (підпроцес розробки-(декомпозиційна діаграма другого рівня побудована автором за матеріалами базового ідприємства)

Дуже важливим при цьому процесу формування стратегій управління персоналом (рис. 3.4-рис.3.6) є процес формування ефективної команди.

Формування ефективної команди на гірничо-збагачувальному комбінаті (ГЗК) включає *специфічні етапи, які відрізняються від загальних принципів командоутворення у інших галузях через унікальний характер роботи, високі вимоги до безпеки та складності технічних процесів. Ось основні етапи та особливості*:

1. Визначення цілей та завдань команди. Чітке розуміння цілей та завдань є важливим у ГЗК, де робота часто включає складні процеси з видобутку та збагачення корисних копалин.

2. Підбір персоналу з відповідними навичками: Оскільки ГЗК вимагає спеціалізованих знань, важливо формувати команди з професіоналів, які володіють необхідними технічними знаннями та досвідом. Це можуть бути гірничі інженери, геологи, машиністи та інші спеціалісти.

3. Врахування особливостей роботи на ГЗК: Команда повинна бути адаптована до умов роботи на ГЗК, які можуть включати роботу в екстремальних умовах, велику відповідальність за безпеку праці та необхідність швидкого реагування на непередбачені ситуації.

4. Ефективна комунікація та вміння працювати в команді є ключовими для успіху на ГЗК, де робота часто вимагає взаємодії між різними підрозділами та спеціалістами.

5. Навчання. У сфері ГЗК технології та методи роботи постійно змінюються, тому важливо організувати постійний процес навчання та розвитку команди.

6. Забезпечення безпеки та дотримання стандартів: особлива увага в ГЗК завжди повинна приділятися питанням охорони праці та дотримання норм безпеки, тому команда повинна бути добре обізнана з цими аспектами.

7. Регулярне оцінювання ефективності команди допоможе виявляти слабкі місця та покращувати роботу команди.

8. Гнучкість та адаптивність. Уміння швидко адаптуватися до змін у робочому процесі, технологіях та ринкових умовах є важливими для успіху команди на ГЗК.

В практиці управління людськими ресурсами в останні роки детально відслідковується зв'язок його різних моделей: японської, західноєвропейською і американської.

Проаналізуємо ці кращі практики з метою використання їх принципів для формуванні потужної і дієвої команди.

Ще з 60-х років XIX ст. в японських компаніях стали поширюватися поняття “планування кар'ри персоналу” та “управління кар'єрою персоналу”. Гармонія і узгодженість – основні цінності Японії [55].

Головним завданням HR-служби є ефективне, швидке та з найменшими витратами знаходження необхідних для компанії спеціалістів.

Добір персоналу – система дій організації для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками і моральними якостями та спроможні виконувати встановлені завдання. Коли людина приходить влаштовуватися на роботу в японську компанію перше, що його цікавить – кар'єрний розвиток, а не посада. Кожнасторона (працівник і керівник) це розуміють [38].

Система довічного наймання в японських компаніях має вплив на збільшеннязалученості працівників можливість втримання робітників.

В 36 років, коли працівник вже має досвід і гарно відомий керівнику, в компаніях Японії розпочинається планування розвитку кар'єри. Отже, кар'єрний розвиток та планування залежить від кваліфікації (якості персоналу). Співробітники японських підприємств мають змогу вивчити 5-6 спеціальностей, за рахунок чого відбувається

розвиток працівників та їх збільшення їх продуктивності [55].

Основні критерії, за якими оцінюють персонал в японських компаніях: активність; можливість планування; почуття відповідальності; професійні знання; швидкість; вміння керувати.

В результаті чого формуються висновки щодо просування працівника, встановлення посадового окладу, потреба у підвищенні кваліфікації.

Проаналізуємо досвід корпорації «Mitsubishi Heavy Industries», яка проводить оцінку співробітників раз в рік. Потім згідно результатів, обирають співробітників, що мають достатньо високі показники в порівнянні з плановими показниками. Практика свідчить, що дана корпорація виділяє щоразу приблизно 10% працівників після проведення оцінки. Після чого вище керівництво проводить інтерв'ю, за результатами якого може вирішитися питання підвищення [55].

Відділ з персоналу займається кар’єрою працівників, які не показали якихось особливостей під час оцінки. Після обробки оцінювання плануються завдання, які допомагають робітнику ліпше працювати.

Методи мотивації кар'єрного зростання в японських компаніях: преміювання два рази в рік; один раз в рік підвищення заробітної плати; переміщення по службі на підставі набутих навичок і досягнень.

Основними чинниками, що впливають на кар'єрний розвиток співробітників компаній Японії є: вік, кваліфікація, стаж.

Головна форма кар'єрного планування - довічний найм, який передбачає передбачає співпрацю робітника на протязі трудового життя тільки з однією компанією.

Досвід США щодо управління кар'єрою вказує, що свобода, конкуренція та індивідуалізм є основними цінностями суспільства. В компаніях США діють центри кар'єри працівників, що допомагають людям, проводячи консультації та переконують у необхідності

розвитку та планування кар'єри. Головний пріоритет вказаних центрів – дослідження кар'єрних очікувань працівників [55].

Заробітна плата працівників у США є таємницею. Пояснення цьому, полягає в тому, що власник компанії самостійно визначає цінність кожного працівника та встановлює розмір винагороди за зроблену роботу у вигляді заробітної плати [55].

Задля досягнення найвищого результату у трудовій діяльності працівник має найкраще від усіх виконувати свою роботу.

На думку керівників американських компаній конкуренція це засіб заохочення, на нижчих посадах більше місць, а на найвищих – менше. При досягненні найвищого рівня – піку кар'єри, працівник отримує високий прибуток і продуктивність праці.

Керівники американських компаній вважають неефективним винагороджувати усіх, хто справляється зі своєю роботою добре, адже тоді немає конкуренції, яка є найкращим стимулом задля досягнення високої продуктивності праці. Через обмеження кількості нагород, кожен намагатиметься її отримати.

Конкуренція – головний чинник мотивації співробітників в США, але має певні недоліки: робітники компаній тримають у таємниці будь яку-інформацію,пов'язану з виконанням завдань; при конкуренція увага співробітника прикута до суперника, у зв'язку з чим недостатньо приділяється уваги завданню; за наявності конкуренції, перемога – головна мета, тому ефективність виконання втрачає важливість; при конкуренції є програвший та переможець, через що між ними існує залежність, у вигляді почуттів [55].

Проведені дослідження компаній США вказують на надмірну конкуренцію, яка негативно впливає на компанію та зумовлює ситуацію, колиспівробітник через користь нехтує цілями роботи компанії [55].

Позитивне в управлінні кар'єрою персоналу компаній в США – приватні консалтингові компанії, що надають послуги з управління та

планування кар'єрою [55].

Країна, якій притаманний високий рівень життя у порівнянні з іншими, це Швеція. Головна відмінність розвитку кар'єри робітника у Швеції це можливість працювати та навчатися одночасно. Що має позитивний вплив на розвиток навичок, професійних здібностей і кар'єру, за рахунок чого відбувається підвищення кваліфікації, покращення функціонування підприємства вцілому.

Керівники великої кількості машинобудівних компаній Швеції приділяють значну увагу кваліфікаційному та професійному розвитку працівників. На це витрачається велика кількість грошей. Підприємства Швеції отримують гранти для підвищення кваліфікації працівників [55].

В останні роки компанії Швеції користуються програмою “6 сігма”. Згідно якої лише через 2 роки учасники програми отримують гарантоване кар'єрне зростання, при належному виконанні трудових обов'язків. У порівнянні з іншими країнами, у Швеції самий високий рівень доходу персоналу. Створення соціальних гарантій і забезпечення матеріального благополуччя є беззаперечними умовами, які сприяють кар’єрному зростанню співробітників [55].

Враховуючи викладене, можна дійти висновку, що у системі менеджменту Швеції пердбачено стрімкий кар'єрний розвиток. Що виражається через визнання пріоритету людського фактору та соціальної спрямованості у забезпеченні ефективної роботи компанії. Керівництво шведських компаній дбає про своїх співробітників, шляхом забезпечення високою заробітної плати, соціального забезпечення, безпечних умов праці.

Також, у всіх компаніях Франції розроблено планування кар'єри працівників. Наприклад, Renault французька компанія, у якій планування відбувається на основі відповідного Положення. Кожен працівник, влаштовуючись на роботу, вже знає можливий свій

розвиток. Відбувається збір інформації про працівників, після чого, пропрацювавши один рік, керівником надається інформація про кожного співробітника [55].

Питання, якими цікавиться служба розвитку персоналу: оцінювання роботи працівника, встановлення негативних та позитивних рис роботи, напряму роботи. Мотивацію персоналу французьких компаній зумовлюють: висока заробітна плата, премії, надбавки, матеріальна допомога.

Планування кар'єри в німецьких компаніях містить такі рівні розвитку персоналу: горизонтальний, вертикальний, високопрофесійний. Дане питання підпорядковується службі управління персоналом, завданням якої також є складання планів розвитку кожного співробітника компанії [55].

Умови для кар'єрного розвитку робітників в компаніях Німеччини: надання можливостей творчого розвитку; наявність взаємоповаги співробітників; можливість кожного робітника приймати участь у вирішенні питань; надання можливості самореалізації і самостійності; можливість швидкого та успішного кар'єрного зростання з отриманням фінансової винагороди [55].

Зазначені умови мають ефективний вплив на розвиток кар'єри співробітника тільки за умови кваліфікації персоналу, дисципліни і використання сучасних технологій і техніки.

Стосовно мотивації персоналу, в компаніях Німеччини користуються наступними методами: безкоштовні обіди, страхування здоров'я та життя. В деяких випадках надається автомобіль і мобільний телефон.

Що стосується системи кар'єрного зростання компаній, вона здійснюється згідно принципів: підвищення професійної компетентності та послідовне проведення підвищення від нижчої посади до вищої.

Кожна людина в Англії може розраховувати лише на свої власні сили та плідну працю. В Англії кар'єрні агенти займаються плануванням кар'єри співробітники в компаніях. Вони допомагають визначити сфери діяльності місця можливої роботи, скласти індивідуальні плани розвитку кар'єри.

Різниця між кар'єрними агентствами та кар'єрними центрами в США полягає в тому, агентства співпрацюють з великою кількістю компаній, а центри – в рамках однієї компанії. Влаштувавшись на роботу грошову винагороду агентству сплачує компанія, що його прийняла, а не працівник.

В Англійських компаніях створюють деяке “ядро” постійних висококваліфікованих працівників. Проте, за необхідно, можуть долучатися до роботи й тимчасові працівники.

Різниця в роботі постійних і тимчасових працівників полягає в тому, що постійні працівники вирішують питання прибутків компанії, навчання, створюють умови для кар'єрного зростання. Тобто, виконують заплановані роботи. А тимчасові – неповна зайнятість.

Керівники англійських компаній переконані в необхідності скорочення чисельності постійних співробітників, але не нехтують й продуктивністю праці, створюючи умови високої якості продукції, набуття досвіду.

Задля мотивації працівників в Англії використаються такими заходами: виплата надбавки; збільшення заробітної плати; виплата премій; медичне страхування; пенсійне страхування; виплата доплат. Але, це використовується виключно для постійних співробітників компаній.

Отже, для вищевказаних країн є спільні риси управління кар'єрою персоналу, які варто використовувати й в практиці українських ГЗК: можливість кар'єрного зростання; здійснення мотиваційних заходів для співробітників задля швидкого кар'єрного

росту; наявність, притаманних конкретній країні, особистих цінностей; обов'язкова оцінка співробітників; проведення планування кар'єри.

В усіх країнах значна увага надається плануванню кар'єри працівників підприємства. Тому створюються індивідуальні плани кадрові і програми розвитку, агентства і консультаційні центри, щоб допомогти працівникам з плануванням та розвитком кар'єри.

Стосовно мотивації персоналу, в усіх вказаних країнах використовуютьтакі мотиваційні заходи: виплата премій; збільшення заробітної плати; виплата грошового забезпечення; медичне забезпечення; пенсійне забезпечення; можливість самореалізації.

Стан сьогодення вимагає постійних змін та пристосування до них. Найбільший вплив на бізнес процеси і досягнення його цілей має ефективне управління персоналом.

На процес підбору персоналу, з точки зору організації, впливають такі головні чинники: кадрова політика компанії в цілому та рівень вимог до співробітників.

Керівництво АТ “Південний ГЗК” проводить набір співробітників у разі потреби в працівниках певної кваліфікації або професії. Така потреба може виникнути при кадровому плануванні (поповненні) або як результат значної плинності персоналу. Головне завдання менеджера з персоналу – знайти необхідних людей з відповідною кваліфікацією для відповідної роботив потрібний час.

Найпоширенішими помилками при підборі персоналу є:недооцінювання часу і витрат; неправильно розроблені робочі інструкції; неповне визначення рівня вимог до кандидата, важкість наймання певних спеціалістів; недостатність коштів на проведення підбору персоналу; невміння найнятого кандидата, що зумовлює неможливість приступитидо виконання роботи.

Рисунок 3.8 – Запропонова схема ефективного підбору персоналу
(побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Необхідність кадрового планування виникає у зв'язку з планами вдосконалення виробництва та розвитку, та сприяє підвищенню якості продукції і економічної ефективності. У плані роботи відділу кадрів передбачено низку рекрутингових заходів, стажування, навчання та розвитку виконавчого і керівного персоналу.

Пропонується впровадження проекту з підбору персоналу. Календарний план проекту з підбору персоналу представлено в табл.3.1.

План з розвитку персонала - невід'ємна частина плану розвитку компанії, а отже пов'язаний з головними напрямами розвитку компанії у плановому періоді: реструктуризацією, реструктуризацією, удосконалення економічної структури. План відображає зміни як в категоріях працівників, що бажають підвищити кваліфікацію або отримати спеціальну підготовку, так і складі робочої сили.

Таблиця 3.1

Календарний план проекту з підбору персоналу

Етапи	Задачі	Тривалість, дні
Отримання завдання	Оформлення заявки на підбір персоналу	1
	Оцінка ефективності заявки	1
	Визначення осіб, котрі займатимуться підбором даної вакансії	1
	Узгодження умов підбору	1
	Оформлення вимог до кандидата	4
Виконання пошукових робіт	Перегляд бази даних спеціалістів	1
	Відбір кандидатів	1
	Відбір інформаторів	1
	Звернення до інформаторів	5
	Розміщення вакансій на сайтах	5
	Класифікація і аналіз відкликів	5
	Робота з агентами в соціальних мережах	5
	Робота з навчальними закладами	6
	Встановлення контактів з агентами	6
	Отримання рекомендацій	6
	Телефонна співбесіда	1
	Вивчення анкетних даних та проведення попередньої співбесіди	15
	Розгляд мотивації і оцінка кандидата	15
Завершення робіт	Представлення кандидата заявнику	1
	Контроль співбесіди	1
	Контроль звільнення працівника з попереднього місця роботи	1
	Контроль виходу кандидата на роботу	1
	Закриття заявки	1

(побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Тривалість кожного виду проєктної роботи різна: робота організаційного плану займає найменшу кількість часу (1 день), на аналітичний вид роботи відводиться до 5 днів, найбільше триває процес, що становить 15 днів – перевірка анкетних даних і співбесіда з кандидатами, завершальний процес – проведення контролю за реалізацією проєкту, що є його невід'ємною частиною: від планування до звітності.

Візуально розглянемо (рис. 3.9) технологію підбора персоналу у вигляді діаграми Ганта – розповсюджений вид гістограми, який використовується для зображення проєктних планів, робочих програм і розкладів. Діаграма Ганта (рис.3.9) містить в собі відрізки, розташовані по горизонтальній шкалі часу, кожна смужка - це певна задача чи підзадача.

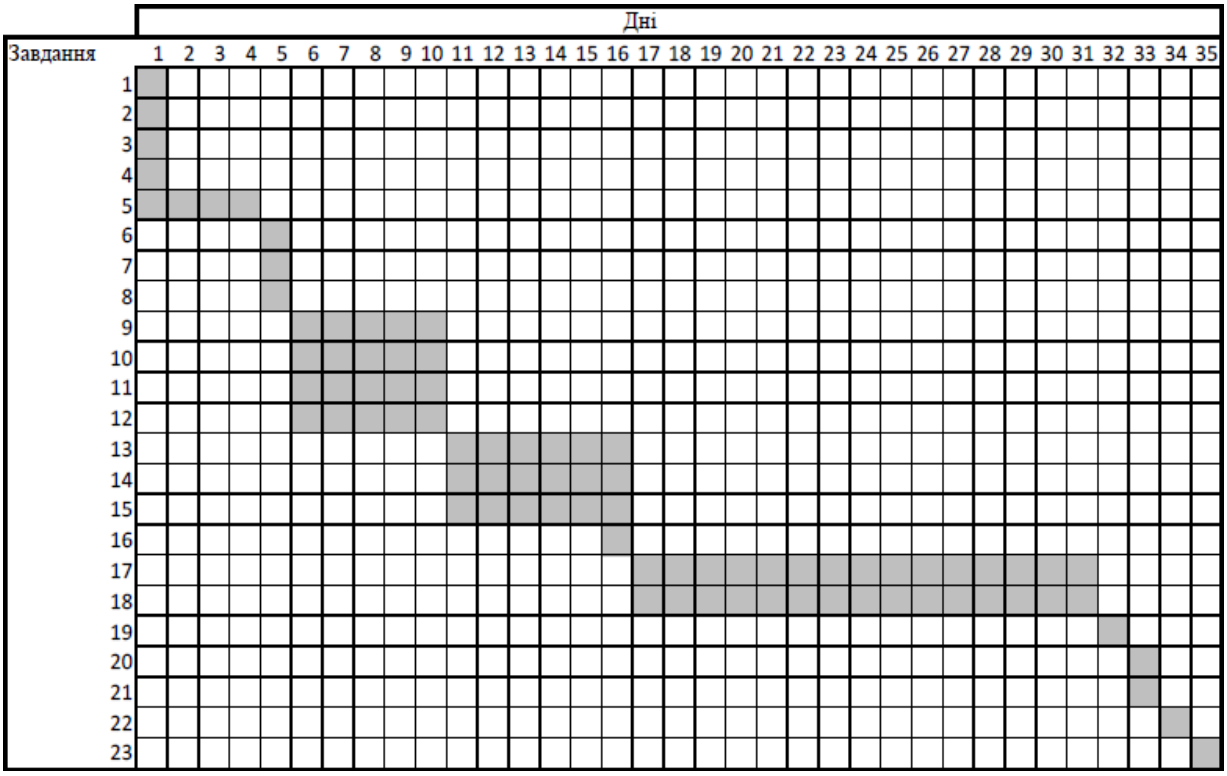


Рисунок 3.9 – Діаграма Ганта (власна розробка)

(побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Початком, кінцем та довжиною відрізка відповідно є початок, кінець та тривалість завдання, які можуть виконуватися послідовно

(кожне пов'язане з попереднім) чи паралельно. Виконання наступного завдання розпочинається, коли завершиться попереднє. Задля заощадження часу та тривалості проєкту, завдання паралельні потрібно напочинати якнайшвидше. Відсоток виконаного завдання показується на стрічці у вигляді заштрихованої області. Таким чином здійснюється контроль.

В умовах сьогодення підприємства потребують постійного професійного навчання. Це дозволить урахувати поточні та стратегічні плани розвитку підприємства, створювати резерв людського ресурсу, передбачати перспективи розвитку працвників.

Наступний крок – це системи мотивації та стимулювання, які забезпечать роботу всієї команди на певний, означений в стратегії розвитку результат. Для ефективної роботи в гірничо-металургійному комплексі (ГМК) системи стимулювання та мотивації повинні бути ретельно продумані, адже вони грають ключову роль у залученні та утриманні кваліфікованих працівників, а також у підвищенні продуктивності праці. Ось кілька важливих аспектів, які можна врахувати при розробці таких систем:

Фінансові стимули: Бонуси та премії: встановлення системи бонусів за досягнення конкретних цілей, високу продуктивність або виняткові досягнення.

Додаткові виплати за складність та умови праці: особливо важливо в гірничодобувній галузі, де умови праці можуть бути важкими.

Можливості кар'єрного росту, чіткі перспективи кар'єрного розвитку можуть мотивувати працівників на довгострокову роботу в компанії.

Професійні та освітні програми: інвестиції в навчання та розвиток навичок працівників сприяють їхньому професійному зростанню.

Робоче середовище та корпоративна культура. Створення

безпечних та комфортних умов праці є особливо важливим у ГМК.

Організація корпоративних заходів, соціальних програм для працівників та їхніх сімей може покращити корпоративну культуру та згуртованість команди.

Нематеріальна мотивація: система визнання досягнень працівників, така як нагороди та похвали, може значно підвищити мотивацію. Надання гнучкості у виборі годин роботи може підвищити задоволення працівників.

Програми охорони здоров'я: надання медичного страхування, програм профілактики здоров'я.

Забезпечення високих стандартів безпеки на робочому місці: це особливо важливо в ГМК, де ризики для здоров'я та безпеки є високими.

Рисунок 3.10 – Запропонована схема формування ефективної команди ГЗК (побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Важливо зазначити, що системи стимулювання та мотивації відповідають потребам працівників і в той же час відображають стратегічні цілі компанії. Ретельне планування та адаптація під конкретне робоче середовище та специфіку галузі є ключовими для успіху.

Таким чином, всі означені чинники варто враховувати при формуванні команди ГЗК та дуже відповідально підходити до добору персоналу.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення програм навчання і кар'єрозростання персоналу

Зазвичай модель створення професійного навчання має три етапи: планування; впровадження; оцінювання.

Перший блок – це планування навчання співробітників. На даному етапі такі вирішуються завдання: навички, компетенції та знанні, якими володіють співробітники та які потрібні задля досягнення цілей компанії. До них відноситься створення програм для навчання, визначеності щодо тривалості навчання, вибір зовнішніх чи внутрішніх тренерів, розподіл витрат, обрання форм та методів навчання (головним є аналіз вигод та витрат), розроблення критеріїв проведення оцінювання ефективності навчання.

Другий блок зображено на рис. 3.11. – це втілення процесу навчання співробітників — безпосереднє виконання планів навчання співробітників. Специфіка даного блоку - виявлення недоліків складених планів, завдяки чому можна уникнути недоліки в майбутньому.

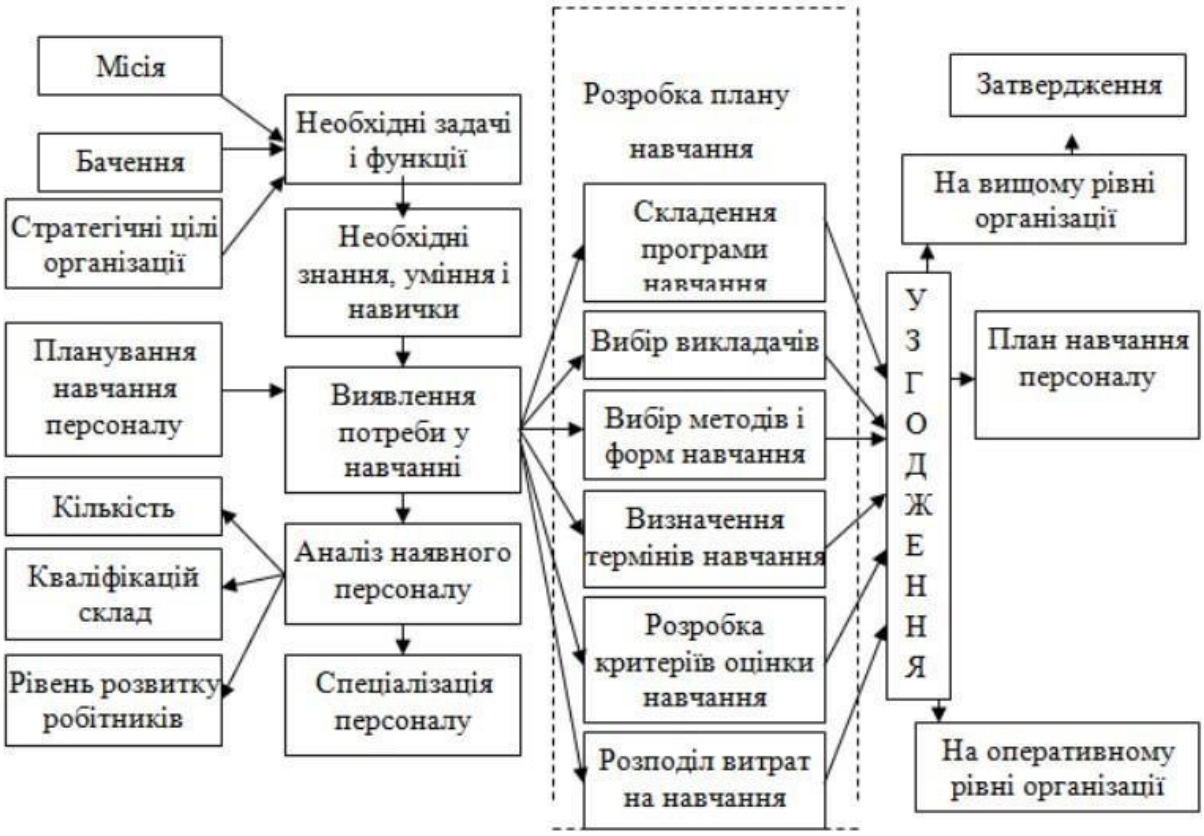


Рисунок 3.11 — Планування навчання персоналу
(побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

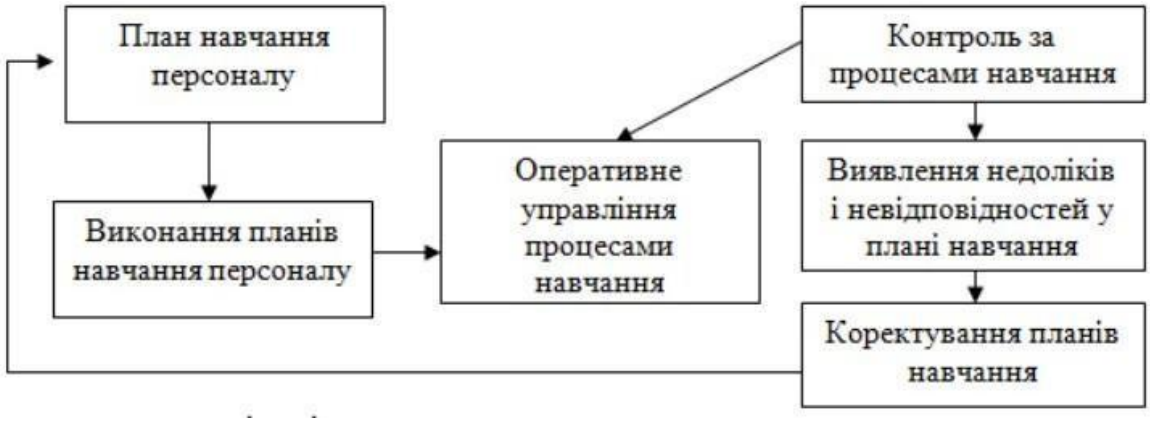


Рисунок 3.12 – Реалізація процесу навчання персоналу
(побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Третій блок роботи системи навчання – це діяльність стосовно оцінки ефективності (рис. 3.12).

І етап – планування – визначення цілей та потреб навчання, аналіз, детальна розробка критеріїв проведення оцінки навчання.

ІІ етап – реалізація – включає підготовку, організацію і проведення тренінга.

ІІІ етап – оцінка – моніторинг ефективності. Основною метою є визначення, як працівники використовують, отримані в процесі навчання, навички та знання.

Рисунок 3.13. – Система безперервного навчання персоналу (побудовано автором за матеріалами базового підприємства)

Системність безперервного навчання забезпечується зворотнім зв'язком, наявним в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються та будуть враховані на першому етапі. Результатом процесу планування є розроблений деталізований план навчання працівників, що затверджується керівництвом. Напрями вдосконалення організації навчання персоналу АТ “Південний ГЗК” наведені в табл. 3.2.

Найважливіші заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників є: онлайн-курси підвищення кваліфікації; підвищення кваліфікації в профільних організаціях; внутрішнє навчання задля підвищення

кваліфікації співробітників.

Підвищення кваліфікації співробітників дозволить підвищити продуктивність праці і зменшити витрати за рахунок залучення нових співробітників. Напрями вдосконалення матеріального стимулювання і відповідальності працівників АТ “Південний ГЗК” наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.2.

Напрямки удосконалення організації навчання персоналу

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

Таблиця 3.3

Напрямки удосконалення матеріального стимулювання

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнень, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в залежності від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

Отже, задля вдосконалення систем преміювання співробітників запропоновано змінити виплати не заслужених премій бонусною системою преміювання з виплатою щомісяця.

У АТ «Південний ГЗК» задля збільшення ефективності матеріальної сторони мотивації співробітників запропоновано змінити систему оплати праці на значно обґрунтовану. Зміст якої: заробітна плата співробітників головного виробництва має дві частини: фіксована погодинна – за фактично відпрацьований час; відрядна чи премія за витрати праці фактичні, що є меншими за нормативні. ЇЇ розмір визначається ставкою тарифу і економічним часом, коефіцієнтом, що визначає відсоток зекономленого часу, який винагороджується (0,3-0,7). За рахунок чого знижуються трудовитрати.

Коефіцієнт розрахунку премій співробітникам наведені в табл. 3.4. , в залежності від виконання плану.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану виконаних робіт

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Дана бонусна система надасть поштовх співробітникам підвищувати ефективність своєї роботи, тому що це створює зацікавленість до роботи для досягнення планових показників і отримання бунусів як гарної винагороди.

Було визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці в порівнянні з динамікою росту заробітної

плати на підприємстві протягом 2019-2021 рр., а також встановлено не достатньою ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу.

Розрахуємо, який ефект отримає підприємство в результаті запровадження системи оплати праці за методом Хелсі. Система Хелсі передбачає: заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні, її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

Тобто, якщо формалізувати дану систему отримаємо формулу:

$$ЗП = ГТСхФРЧ + ЕЧхК_{ек}хГТС \quad (3.1)$$

де ЗП - це заробітна плата працівника; ГЗП - погодинна заробітна плата; ФРЧ - фонд робочого часу працівника; Тз - зекономлений працівником час; $К_{ек}$ - коефіцієнт, який визначає, яка частина зекономленого часу буде оплачена.

Це означає, що, наприклад, якщо працівник 4-го розряду заощаджує 25% свого робочого часу за 8-годинну зміну, це означає економію часу в 2 години. Якщо погодинна ставка працівника 4-го розряду за цією професією становить 9,2 грн, а коефіцієнт - 0,4, то за місяць працівник отримає таку економію заробітної плати.

$ЗП_{традиц.\ система}$ = 58,2 грн х 8 год х22 дні = 10243,2 грн.

$ЗП_{\ система\ Хеслі}$ = (58,2грн * 6 год +2 год * 0,4 * 58,2 грн) * 22 дні = = 8706,7 грн.

Отже, місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$ЗП_{ек(міс.)}$=10243,2-8706,7=1536,5 грн.,

а річна: $ЗП_{\ ек\ (річн.)}$ = 1536х12міс=18437 грн.

Таким чином, якщо на підприємстві є приблизно 50 осіб, котрих можна перевести на таку систему оплати праці, то компанія може заощадити на зарплаті основного працівника на цій посаді протягом одного року: 18,437х50=921,8 тис.грн.

Пропонується переглянути інструменти мотивації, зацікавленість щодо яких висловлюють зазвичай співробітники (табл. 3.5.), і визначимо їх зацікавленість пропорційно загальній кількості балів.

Варто працівникам адміністративного апарату компанії визначити пріоритетність реалізації ініціативи колективу за рахунок присвоєння рангу значущості кожному інструменту (розподіл місць, інструмент з найвищим пріоритетом – 1, з найменшим пріоритетом – до 14).

Подивимося як це виглядатиме і визначимося з послідовністю впровадження інструментів мотивації АТ «Південний ГЗК» згідно з загальною кількістю балів, нарахованих за параметром значущості і зацікавленості для кожного інструменту (табл. 3.6.).

Таблиця 3.5

Очікування працівників щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребуваність (рівень зацікавленості)
Заробітна плата	18	12
Премія за виконання планових завдань	18	12
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	10,4
Компенсація витрат на харчування	14	9,9
Компенсація витрат на проїзд	12	8,9
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	5,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	5,3
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	11,5
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	12
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	12
Разом	141	100

Таблиця 3.6

Результати оцінювання інструментів запропонованої системи мотивації та стимулювання персоналу

Інструмент мотивації	Затребу-ваність	Середній бал значущості ті	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
Заробітна плата	12	1,0	14	27
Премія за виконання планових завдань	12	2,5	12	26,5
Премія за виконання разових (проектних) завдань	10,4	2,5	12	24,9
Компенсація витрат на харчування	9,9	6,7	8	24,6
Компенсація витрат на проїзд	8,9	5,2	10	24,1
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	5,8	9,3	6	21,1
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5,3	13,3	1	19,6
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	11,5	9,5	5	26
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	12	10,5	4	26,5
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	12	11,2	3	26,2

Впорядкування створеного списку за кількістю балів попиту і значущості вказує на те, що управлінські заходи стосовно

впровадження в АТ «Південний ГЗК» системи мотивації праці і заохочення співробітників потрібно починати із розроблення системи матеріальної мотивації: заробітна плата і преміювання.

Менша зацікавленість серед працівників у премії за разові виконання завдань або проєктів, так як визнані як несприятливі для зміцнення колективу і створення командної роботи та атмосфери взаємодопомоги.

Отже, завдяки вдосконалення системи управління людськими ресурсами в АТ «Південний ГЗК» відбудеться: зростання якості праці; збільшення відповідальності співробітників як за результати колективної, так і індивідуальної праці; збільшення ініціативності співробітників; буде створено конкурентне середовищу в колективі на підставі створення змагання (як в межах одного підрозділу, так і в межах організації), завдяки чому пришвидшується процес виробництва.

Як результат підвищується рівень вмотивованості працівників. Зміни у системі управління персоналом та мотивації праці АТ «Південний ГЗК» мають позитивно вплинути на ефективність діяльності компанії, і зокрема, на продуктивність праці і дохід компанії в цілому.

ВИСНОВКИ

В роботі виконано наукове дослідження в якому визначені основні недоліки в існуючій системі управління персоналу гірничо-збагачувального підприємства АТ “Південний ГЗК” та запропоновано та обґрунтовано декілька варіантів її вдосконалення.

Фокусом уваги в цьому дослідженні було на визначенні можливостей підвищення ефективності системи управління персоналом гірничо-збагачувального комбінату та обґрунтування позитивного ефекту від запропонованих напрямків підвищення ефективності системи управління на підставі визначення основних проблем та недоліків базового АТ “Південний ГЗК”.

В роботі було поставлено та виконано наступні задачі:

- розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства;
- встановлено фактори, які мають вплив на ефективність управління персоналом;
- розглянуто існуючі моделі та підходи забезпечення ефективності системи управління персоналом;
- досліджена діюча система управління персоналом АТ “Південний ГЗК” і проведена оцінка ефективності організації цієї системи;
- визначено проблеми та фактори, що впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом базового підприємства АТ “Південний ГЗК”;
- обґрунтовано необхідність та доцільність можливого реформування системи управління персоналом на АТ “Південний ГЗК”.

Результати дослідження були основою для формулювання автором роботи наступних висновків.

1. Згідно визначених мети, задач, об’єкту та предмету

дослідження необхідно встановити суть та елементи забезпечення функціонування системи управління персоналу. Аналіз наукових джерел показав, що це складний феномен, який складається з окремих елементів, які взаємодіють між собою.

2. Головними напрямками стимулювання персоналу в гірничо-збагачувальній галузі України є матеріальне (оплата праці, премія, надбавки тощо), соціальне (медичне страхування, оздоровлення, безкоштовний проїзд та ін.) та моральне (відзнаки, грамоти, визнання тощо).

3. АТ “Південний ГЗК” входить до складу компаній групи Метінвест. Аналіз персоналу на підприємстві показав, що виробничий персонал складає понад 80% в загальній структурі і відповідно необхідно враховувати це при визначенні можливостей підвищення ефективності системи управління персоналом, тобто зосередитися саме на цієї категорії.

4. Крім того варто врахувати специфіку персоналу, а саме результати додатково проведеного аналізу структури за віком, за категорією та за статтю, згідно якого переважають робітники від 30-до 50 років (72,8%), робітники (виробничий персонал) - 80,3% .

5. Встановлено, які види, типи та форми навчання можуть бути ефективними для підвищення ефективності системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК”.

6. Проаналізована динаміка та структура фонду оплати праці АТ “Південнй ГЗК” дозволила встановити, що майже половина припадає на основну зарплату.

7. В контексті визначення можливостей підвищення ефективності системи управління персоналом було проведено опитування та отримано результати аналізу складу опитуваних за досвідом і фахом АТ “Південнй ГЗК” , що дозволило виявити труднощі та існуючі прогалини для подальшого удосконалення

системи управління персоналом.

8. Результати аналізу задоволеністю працею серед працівників АТ “Південнй ГЗК” дозволило також встановити існуючі проблеми та недоліки діючої системи.

9. Встановлено які методи управління персоналом зазвичай використовуються керівництвом АТ “Південнй ГЗК” і намічено які саме з них можуть бути ефективними для підвищення ефективності системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК”.

10. Для обрання критеріїв ефективності системи управління персоналом АТ “Південний ГЗК” визначено такі критерії як співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників і встановлено,що перевагою для підприємства буде ситуація, при якої темп приросту виробітку більш темпу приросту заробітної плати.

11. Додатково проведений аналіз співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників дозволив встановити у динаміці рівень зарплато віддачі, частки заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва та в об'ємі товарної продукції, а також зміни рентабельності оплати праці

12. Визначено фактори, які впливають на рівень плинності кадрів АТ «Північний ГЗК». Для аналізу зв’язку між рівнем плинності кадрів та коефіцієнтами вибування, поновлення і внутрішньої мобільності використовуємо багатофакторний аналіз з дослідженням лінійної моделі.

13. На підставі проведеного аналізу з використанням інструментарію описової статистики встановлено, що для отриманої моделі статистично значущим є фактор - коефіцієнт поновлення і отримано формула лінійної моделі.

14. Дослідження існуючих проблем дозволило визначити зони підвищення ефективності системи управління персоналом АТ

“Південний ГЗК”.

15. Доведено, що система управління персоналом в ГМК повинна бути сфокусована на гідної оплата праці для мотивації працівників, на забезпеченні психологічного комфорту працівникам, особливо в умовах внутрішньої кризи, а також на програмі навчання та професійного розвитку для підвищення ефективності роботи співробітників.

16. Для формування стратегії управління персоналом пропонується використання моделей IDEF0 (контекстної (A-0) та декомпозиційної діаграми (A0)) для візуалізації цієї процедури

17. Запропонована схема процесу формування стратегії управління персоналом підприємства (підпроцес розробки) дозволяє визначити регламент впровадження нової системи, призначити відповідальних, оптимізувати документообіг тощо і надати концепт всієї процедури .

18. При формуванні нової стратегії управління персоналом підприємства варто врахувати і зосередитися на ключових напрямках удосконалення організації навчання персоналу, а також удосконалення матеріального стимулювання

19. Ефективність пропозиції щодо вдосконалення програм навчання і кар'єрозростання персоналу була обґрунтована на підставі порівняння традиційної системи та запропонованої системи оплати праці за методом Хелсі. Доведено, що компанія може заощадити на зарплаті основного працівника протягом одного року : 18,437*50=921,8тис.грн

20. На підставі результатів систематизації та оцінювання очікувань працівників щодо вибору інструментів мотивації праці було встановлено існуючі пріоритети серед персоналу (затребуваність або рівень зацікавленості)

21. Результати аналізу очікування працівників щодо вибору

інструментів мотивації праці відповідно до визначених пріоритетів дозволило розрахувати ранг значущості та суму балів затребуваності та значущості, що повинно бути враховано в нової системі мотивації.

Доведено, що потрібно починати із змін в системі матеріальної мотивації (заробітна плата і преміювання)

22. В роботі надано рекомендації щодо регламентації процедур планування навчання персоналу, створення системи безперервного навчання персоналу та реалізації процесу навчання, для чого додатково надана візуалізація їх елементів.

Отже, обґрунтовано пропозиції щодо необхідності та доцільності удосконалення стратегії управління персоналом через перегляд системи мотивації, вдосконалення програм навчання і кар'єрного зростання АТ "Південний ГЗК", які полягають в наступному: задля підвищення ефективності мотивації працівників запропоновано оновити систему оцінки праці, створити систему активізації працівників, удосконалити процес матеріального заохочення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ . К. : Інкос, 2019 . 472 с.
2. Управління персоналом: навч. посібник; укл.: Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
3. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2(12), том 3. С 133-140
4. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*, 2010, №5. С. 34-38
5. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155с.
6. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010 № 15 .С. 163-136.
7. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008 . № 4. С. 111— 116.
8. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля* 2009 № 3 (133) – С.45-56
9. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018 № 3. С. 111-115.
10. Данилевич Н. (2018). Шляхи вдосконалення системи

мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Львів. С. 91-99.

11. Ільєнко Р. (2016). Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Київ: КНЕУ. 306 с.

12. Подольська О. В. (2018). Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах: науковий журнал. Одеса. 87 с.

13. Грищенко В.Ф. (2015). Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Київ. 238 с.

14. Лещенко Л. О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Херсон. 319 с.

15. Климчук А. О. (2016). Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Одеса: ОНЕУ. С. 123-131.

16. Фінансова звітність підприємства АТ «Південний ГЗК».

17. Південний ГЗК тимчасово зупинив випуск агломерату: веб-сайт. URL: https://gmk.center/ua/news/pivdennij-gzk-timchasovo-zupiniv-vipuskaglomeratu

18. Крушельницька О. В., Мельничук. О.В. (2003). Управління персоналом: монографія. Київ: ЦУЛ. 32-42 с.

19. Південний ГЗК модернізує секції на рудозбагачувальних фабриках до 2022 року: веб-сайт. URL: https://gmk.center/ua/news/pivdennij-gzkmodernizuie- sekcii-na-rudozbagachuvalnih-fabrikah-do-2022-roku

20. Балабанова Л. В. Управління персоналом навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.

21. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом . *Міжнародний збірник наукових праць*. 2007. № 1 (13). С. 6–12

22. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.

23. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом ./ *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6. С.123-129

24. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

25. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства . *Формування ринкових відносин в Україні.* 2016. № 1. С. 158-162

26. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

27. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія .Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

28. Щербаков В.Г. Управління персоналом : навч. посіб.. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.

29. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 184 с.

30. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії тауспішної діяльності компанії *Вісник Кам'янець - 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка.* Економічнінауки. 2015. Вип. 10. С. 341–348

31. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління . *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №8. С. 49-50.

32. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2015. №4 (52). С.161-169.

33. Сивальнева, Н.М. Управління персоналом як елемент

системи конкурентних переваг організації. *Управління персоналом.* 2018. №22. С.51-54

34. Солошенко, О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. Київ. 99 с.

35. Урманов, Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Дніпро. 75 с.

36. Мазур Н.О., Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації ерсоналу. Київ: КНЕУ. 321 с.

37. Безтелесна Л.І., Пляшко О. С. Конкурентоспроможні людські ресурси механізм забезпечення в національній економіці: монографія. Київ : Кондор, 2017. 184 с

38. Варналій З.С., Білик Р. Р. Конкурентоспроможність малого і середнього підприємництва України на регіональному рівні. *Малий і середній бізнес.* 2015. № 1–2 (60–61). С. 97–106.

39. Ніколайчук М. Засади та принципи управління відтворенням людського капіталу. Економічний аналіз. 2012. Вип.10. Ч. 1. С. 428-432.

40. Петрова І. Л. Стратегічне управління людським. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 4. С. 51.

41. Регіональний людський розвиток. Статистичний *збірник. Державна служба статистики України*. К. 2018. 73 С.

42. Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 12. С. 132-139.

43. Світовий Банк в Україні. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine.

44. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність і місце в системі розподільних відносин. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 9-10(1). С. 87-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10(1)

45. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу.

URL: http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616

46. Кагляк О.В. Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2014. Вип. 38. С. 77-86.

47. Лаптєв В. І., Іванова О. Ю. Людські ресурси – фактор виробництва абоінвестиції у майбутнє. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*(м. Харків, 30 – 31 березня 2017 р.). Харків: Вид. ФОП Панов 452 А. М., 2017.С. 236–238.

48. Лаптєв В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. Вип. 37. Ч. 2. С. 3–8.

49. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. $ за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.

50. Людські ресурси. Матеріал з BusinessDictionary. URL: http://www.businessdictionary.com/definition/humanresource.html

51. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: підручник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256с.

52. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально практичний посібник. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2012. 311 с.

53. Гаврилишин Б. Національна ідея, утопія чи реальна можливість? *Дзеркало тижня* . 2006. № 5(584). Режим доступу : http://www.zn.kiev.ua/ie/show/584/52552/.

54. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

55. Стрельбіцький, П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2015. 99 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Загальна характеристика ПАТ «Південний ГЗК»

1. Повна та скорочена назва підприємства	Акціонерне товариство «Південний гірничо – збагачувальний комбінат» АТ «Південний ГЗК»
2. Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва з найменуванням органу, що зареєстрував підприємство.	29.12.1994 Дніпропетровська область
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 50026, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг
4. Код ЄДРПУ	00191000
5. Вид діяльності (основний), (код галузі)	07.10 Добування залізних руд 42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у. 85.32 Професійно-технічна освіта
6. Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
7. Форма власності, частка держави (суб'єкта Федерації) у капіталі,%	Недержавна власність
8. Організаційна структура підприємства, дочірні компанії	Входить до групи компаній Метінвест – Холдинг і Evraz Group

Додаток 2

Історія ПрАТ Південний ГЗК

Період	Характеристика
28 листопада 1956	Введення в експлуатацію 1-ї черги Південного ГЗК з обсягом виробництва: - сирої руди 9000 тис тонн; - концентрату 4446 тис тонн; - агломерату 2625 тис тонн.
28 червня 1957	Введення в експлуатацію 2-ї черги ПівдГЗК-1 з обсягом виробництва агломерату 2625 тис. т.
1 серпня 1961	Введення в експлуатацію Південний ГЗК-2 з обсягом виробництва: - сирої руди 9000 тис тонн - концентрату 4600 тис тонн.
25 грудня 1963 – 24 вересень 1965	Поетапне введення в експлуатацію 3-й черзі будівництва кар'єра на продуктивність 6000 тис тонн сирої руди.
30 грудня 1967 – 29 листопада 1971	Поетапне введення в експлуатацію 4-ї черги будівництва кар'єра на продуктивність 6500 тис тонн сирої руди.
30 грудня 1977 – 29 грудень 1981	Поетапне введення в експлуатацію об'єктів 1-ї черги реконструкції та переобладнання комбінату на продуктивність 6500 тис тонн сирої руди.
30 грудня 1979 - 3 листопада 1981	Поетапне введення в експлуатацію об'єктів 2-ї черги реконструкції та переобладнання комбінату на продуктивність 3464 тис тонн концентрату
24 грудня 1984 – 25 серпня 1996	Поетапне введення в експлуатацію об'єктів по проекту «Розтин і підготовка північно-східної ділянки кар'єра для підтримки потужності» на продуктивність 2500 тис тонн сирої руди.
1996-2004	Поетапне технічне переозброєння секцій 11ч14 РОФ-2 для

	виробництва концентрату з масовою часткою заліза 65,3% замість 64,2%.
23 березня 1990	Комбінат перетворений в орендне підприємство ПівдГЗК
29 грудня 1994	Орендне підприємство перетворено у Публічне акціонерне товариство «Південний ГЗК».
11 березня 2016	Комбінат видобув 1 млрд 500 млн тон руди з початку експлуатації кар'єра.
21 жовтня 2019	Публічне акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» перетворено в Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат».
2021	Обсяг виробництва залізорудного концентрату досяг 13 млн 500 тис. тон