

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина СМІРНОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Удосконалення оцінювання персоналу як інструменту
управління бізнес-ефективністю»

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

Консультант від
бази практики

Вікторія БУЛАХ

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

Здобувач

Дмитро ОСАДЧИЙ

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

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Запоріжжя 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	<u>автоматизації виробництва та цифрових технологій</u>
Кафедра	<u>цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень</u>
Ступінь вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>051 Економіка</u>
ОПП	<u>Бізнес-процеси та операційна ефективність</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Ірина СМІРНОВА

«24» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Осадчому Дмитру Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю
керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна, доцент, канд. екон. наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023
2. Термін подання роботи 12.01.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики процесу оцінювання персоналу, літературні джерела, дані ТОВ «ЗЛМЗ», ТОВ «Метінвест-КРМЗ», результати власних досліджень тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретико-методичні засади процесу оцінки персоналу. 2. Аналіз системи оцінки персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ». 3. Напрями удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю ТОВ «ЗЛМЗ». Висновки. Перелік використаних джерел.
5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті RAMUS типу IDEF 0 з декомпозицією до другого рівня. Графіки аналізу кадрової складової ТОВ «ЗЛМЗ», результатів оцінювання персоналу, динаміки працівників, оплати праці. Таблиці діяльності основних показників підприємства, аналізу витрат. Таблиці показників продуктивності та ефективності.

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

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 24.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретико-методичні засади процесу оцінки персоналу	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Аналіз системи оцінки персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ»	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Напрями удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю ТОВ «ЗЛМЗ»	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 10.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.2024 – 12.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

Дмитро ОСАДЧИЙ

Керівник роботи

Ірина СМІРНОВА

АНОТАЦІЯ

Осадчий Дмитро Андрійович. Удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.- Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка. ОПП «Бізнес-процеси та операційна ефективність» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ».

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Дослідження спрямоване на вдосконалення оцінювання персоналу як ключового інструменту управління бізнес-ефективністю на прикладі ТОВ "ЗЛМЗ". Розглянуті новаторські підходи, зокрема впровадження Assessment Center, який базується на комплексній оцінці якісних та кількісних параметрів працівників. Також проаналізовано поточну ситуацію у системі оцінки персоналу та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення даного бізнес-процесу. Застосування інноваційних методів оцінювання підвищує об'єктивність та точність відбору, розвитку персоналу, сприяючи їхньому професійному зростанню. Результати дослідження підтверджують, що удосконалення системи оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та бізнес-показників підприємства з метою стабілізації підприємства на ринку промислових підприємств.

Ключові слова: **МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ, ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, КОМПЕТЕНЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ, ASSESSMENT CENTER, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.**

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Сутність поняття оцінки персоналу згідно різних наукових підходів	9
1.2. Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства	18
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗЛМЗ»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз кадрової політики ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»	39
2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»	46
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗЛМЗ»	59
3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення процесу оцінки персоналу	59
3.2 Створення Assessment-центр на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ»	69
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Ефективність підприємства визначається працівниками, і сучасний підхід до управління передбачає розділення різних напрямків управлінської діяльності. Один з ключових аспектів - це управління персоналом, що включає в себе визначення чисельності працівників, ефективну систему підбору, найму та розстановки персоналу, а також забезпечення їхньої зайнятості, враховуючи інтереси як виробництва, так і самого працівника.

Актуальність дослідження полягає в сучасних викликах та конкурентному середовищі бізнесу, де ефективне управління персоналом визначає конкурентоспроможність підприємства. Вдосконалення систем оцінювання персоналу відкриває можливості для точного визначення найбільш цінних компетенцій працівників, стимулює їхній розвиток і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Актуальність визначається тим, що в сучасній економіці проблема оцінки персоналу підприємств пов'язана зі зростанням важливості людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації та потребою у інформаційних засадах щодо стану та перспектив розвитку цих ресурсів.

Постановка проблеми. Проблема дослідження полягає у відсутності чіткого та ефективного механізму оцінювання персоналу в контексті управління бізнес-ефективністю на підприємстві. Наявні системи можуть бути є застарілими до сучасних вимога бізнесу, що призводить до неефективного використання ресурсів та недосягнення стратегічних цілей компанії через неоптимальне використання потенціалу персоналу.

У сучасних інформаційних процесах використовуються системи оцінки персоналу, проте вони часто не інтегрують цілі та результати діяльності в єдину структуру та обмежено враховують економічні та соціальні аспекти праці людини. Брак науково обґрунтованої системи

оцінки персоналу в умовах ринку може призвести до загострення негативних соціально-економічних проблем.

Мета дослідження: визначення методичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Задачі дослідження:

- дослідити теоретико-методичне підґрунтя сутності поняття оцінки персоналу згідно різних наукових підходів;
- розглянути місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЗЛМЗ», ТОВ «Метінвест-КРМЗ»;
- виконати аналіз кадрової політики ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ» з подальшим обґрунтуванням напрямів вдосконалення;
- надати характеристику системі оцінювання персоналу, визначити існуючі «вузькі місця» у перебігу бізнес-процесу, побудувати модель бізнес-процесу AS-IS, в їх організації ресурсного забезпечення та управлінні на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу оцінки персоналу за допомогою побудови моделі бізнес-процесу TO-BE;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення процесу оцінювання персоналу на підставі впровадження Assessment Center.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ».

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.
Результати дослідження вказують на практичне значення та новаторський

характер впровадження удосконалених методів оцінювання персоналу в управлінську практику.

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу на підставі деталізації процесу організації оцінювання персоналу та покращення створення індивідуальних програм розвитку із зазначенням конкретних заходів з метою удосконалення етапів у контексті управління бізнес-ефективністю;

дістало подальшого розвитку:

практичний інструментарій для визначення результативності оцінювання персоналу із використанням автоматизованої системи.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок основного тексту, робота містить 16 рисунків, 13 таблиць. Список використаних джерел складається з 26 джерел.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність системи оцінювання персоналу

Управління персоналом передбачає комплексне використання результатів оцінки персоналу, оскільки кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити умови для їхнього професійного та кваліфікованого розвитку та одночасно позбутися некваліфікованих та неперспективних співробітників.

Однак перш ніж розібратися в процесі та методах оцінки персоналу, визначимо суть терміну «оцінка персоналу», який є досить різноманітним серед вітчизняних учених (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1 -Аналіз визначення терміну «оцінка персоналу»

Науковець	Тлумачення
1	2
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу.
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.
Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

1	2
Скопилатов І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому.

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць [3,14,15]

Отже, оцінка персоналу - це важлива процедура, спрямована на визначення відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника, а також результатів та якості його діяльності встановленим стандартам і вимогам. Цей процес є необхідним для раціонального управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка персоналу в компанії: На практиці, оцінка персоналу в компанії є цілеспрямованим процесом, спрямованим на визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам конкретної посади та робочого місця. Це включає вивчення рівня підготовки працівника, визначення потенційних можливостей та розробку особистісних показників для досягнення стратегічних цілей кадрової політики [3].

Сфера застосування: Сфера застосування оцінки персоналу включає підбір та розміщення нових співробітників, просування в резерв та на нові посади, розвиток співробітників та кар'єрне планування. Крім того, результати оцінки використовуються для раціоналізації обладнання та методів роботи, покращення організації праці, побудови ефективної системи трудової мотивації та зміцнення демократичних засад управління.

Такий інтегрований підхід до оцінки персоналу сприяє досягненню комплексних цілей і створює ефективний механізм для підвищення ефективності бізнес-оцінки персоналу підприємства.

Оцінка персоналу є процедурою, спрямованою на визначення відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника вимогам, а також оцінки кількісних та якісних результатів його професійної діяльності, які повинні відповідати встановленим стандартам.

Важливим є не лише потенціал працівника та його професійні компетенції, але й їхнє практичне виявлення під час виконання завдань, відповідність процесу виконання роботи ідеальній моделі, урахування конкретних умов виробництва та результатів роботи, що оцінюються за допомогою нормативних та планових показників [8, с.285].

Оперативна оцінка співробітників є застосовною до всіх категорій персоналу. Однак, в українській та світовій практиці не існує ідеальних методів оцінки персоналу, і вчені і практики часто стикаються з розходженнями в поглядах на обґрунтованість та об'єктивність цих методів. Завданням оцінки персоналу підприємства є визначення трудового потенціалу працівника, його ефективності та придатності до конкретної посади, а також здатності виконати інші завдання. Оцінка визначає цінність працівника для організації та розвиток, зокрема, застосовується при розробці конкретних заходів щодо його удосконалення.

Забезпечення зворотного зв'язку є ключовим завданням процесу оцінки бізнесу. Кожен працівник повинен мати можливість отримати інформацію про те, як його робота оцінюється, враховуючи його професійні та особисті цінності. Це повинно стати відомим до того, як оцінка буде проведена його безпосереднім начальником або керівництвом організації. Розвиток управління персоналом як науки суттєво вплинув на методики оцінки персоналу [8, с.285].

Сучасні системи оцінки персоналу підприємства базуються на підходах, спрямованих на створення ефективної системи управління цілями організації та її персоналу. Серед ключових підходів до управління персоналом виокремлюються:

1. Економічний підхід: Цей підхід включає концепцію управління трудовими ресурсами, спрямований на раціональне використання робочої сили для досягнення стратегічних бізнес-цілей.
2. Органічний підхід: Орієнтований на підбір, навчання, оцінку та кар'єрне планування співробітників. Цей підхід покликаний створити систему, яка сприяє розвитку та росту кожного працівника.
3. Гуманістичний підхід: Заснований на концепції управління людьми, що визнає важливість врахування індивідуальних потреб та добробуту співробітників у процесі управління.

Ці підходи визначають стратегії управління персоналом, що враховують економічні, організаційні та гуманітарні аспекти управління персоналом на підприємстві [7].

Оцінка співробітників у компанії є ключовим елементом розвитку персоналу, і вона повинна відбуватися відповідно до чітко визначених принципів:

1. Об'єктивність: Використання обґрунтованих критеріїв та системи показників для оцінки професійних та особистісних характеристик працівника, складності та результатів його роботи.
2. Ефективність та циклічність: Своєчасні та регулярні оцінки в довгостроковій перспективі, враховуючи динаміку результатів та складності роботи співробітника.
3. Конфіденційність: Результати оцінки повинні бути доступні лише працівнику, його керівнику та відділу управління персоналом для підтримання соціально-психологічного клімату в колективі.
4. Повнота: Залучення різних сторін, таких як керівники, колеги та підлеглі, до оцінки всіх аспектів діяльності та особистості працівника.
5. Єдність вимог і спільність: Оцінка всіх працівників, що займають однакові посади, за однією системою показників, методами та процедурами.

6. Економічність, прозорість та доступність: Врахування фінансових та матеріальних ресурсів при оцінці кваліфікації спеціалістів служби управління персоналом.
7. Ефективність: Застосування результатів оцінки для своєчасних заходів щодо раціонального підбору та розміщення кадрів, розвитку персоналу та фінансової підтримки.

Організаціям слід розробити власну програму оцінки персоналу, адаптовану до їхніх потреб, включаючи методологію реалізації. При необхідності, вони можуть використовувати досвід конкуруючих компаній та адаптувати його до своїх умов, ресурсів та цілей [8, с.285].

Останнім часом служби управління персоналом все частіше використовують послуги спеціалізованих кадрових агентств і центрів зайнятості, які мають в своєму розпорядженні висококваліфікованих фахівців та комплекс програм методичної оцінки персоналу для різних завдань їх реалізації. Методи оцінки персоналу повинні враховувати структуру підприємства, характер діяльності персоналу, цілі оцінки та бути простими та зрозумілими. Вони мають містити 5-6 кількісних показників, комбінувати письмові та усні завдання. Важливо відзначити, що не існує єдиної класифікації методів оцінки персоналу [3].

Переваги та недоліки методів оцінки персоналу підприємства можна зіставити в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки методів ділової оцінки персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Атестація	Метод добре відомий та відпрацьований. Можна приймати юридичні рішення про звільнення на основі результатів атестації. Колегіальне винесення рішення комісією	Негативне сприйняття багатьма працівниками. Може використовуватися не для всіх категорій працівників. Працівники не отримують зворотного зв'язку - Націленість на оцінку результатів в минулому

1	2	3
Управління по цілям	- Розуміння працівником критеріїв успішності праці до початку виконання задач - Наявність елементів стратегії підприємства - Наявність елементів зворотного зв'язку - Оптимальність по витратам часу	- Орієнтація на результат у минулому, а не на розвиток
Управління результативністю	- Чітке розуміння критеріїв оцінки працівника та його місця в організації - Тісний зв'язок зі стратегією підприємства та ключовими показниками ефективності - Орієнтація на навчання та розвиток персоналу - Наявність зворотного зв'язку	- Великі часові затрати - Обов'язкова умова – високорозвинена корпоративна культура - Великий період підготовчої роботи
Метод «360 градусів»	- Об'єктивна всебічна оцінка - Сприяє довірі, відкритому зворотному зв'язку - Враховується думка зовнішніх клієнтів - Сприяє укріпленню корпоративної ідентичності	- Високий рівень фінансових та часових витрат - Високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Центр оцінки	- Найбільш об'єктивна оцінка - Можливість найбільш повно виявити відповідність працівників корпоративній культурі організації - Участь у Центрі оцінки – важливий елемент створення команди на підприємстві	- Оцінює тільки компетенції, а не результати - Потреба у високому ступені конфіденційності - Необхідність залучення зовнішніх консультантів - Високий рівень фінансових витрат

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

Як показано в таблиці 1.2, кожен метод має свої переваги та недоліки. Під час використання цих методів важливо враховувати їхні недоліки та намагатися усунути їх, де це можливо. При виборі конкретного методу оцінювання також слід враховувати можливість вибору суб'єктів оцінювання.

Оцінка забезпечує постійний контроль рівня знань та навичок співробітників. Сучасні підприємства активно використовують кіберпростір та цифрові технології, розширюючи межі підприємницької діяльності та впроваджуючи нові технології. Сучасний світ характеризується динамічними змінами вимог до знань та професійних навичок співробітників.

Постійний контроль за відповідністю спеціальних знань співробітників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства. Дані моніторингу становлять

основу для розробки програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники відділу кадрів мають інформацію про реальні потреби у навчанні персоналу.

Оцінка дозволяє розставити пріоритети у структурі витрат на освіту та сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів. За результатами моніторингу знань та навичок персоналу в компанії виділяються цільові (співробітники, яким необхідно освіжити або набути нових професійних знань) та цільові (чітко встановлений перелік знань) навички для підтримки [13].

Цільове фінансування навчання персоналу підвищує ефективність інвестицій у людський капітал підприємства. Оцінка дозволяє розкрити професійний потенціал працівників, що дозволяє підвищити ефективність використання наявних людських ресурсів компанії та вирішити стратегічні завдання у майбутньому.

Оцінка є основою формування кадрового резерву та ротації персоналу. Мобільність співробітників є необхідним процесом, оскільки працівники змінюють свої посади з різних причин, підвищуються або переводяться до інших підрозділів. Облік потенціалу та інтересів співробітників є ключовим для їх ефективного розміщення та ротації [21].

Розв'язання завдань у сфері управління людськими ресурсами за рахунок власних кадрових ресурсів дозволяє знизити витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників. Внутрішнє просування співробітників та заповнення вакансій власними кадрами, особливо на керівних посадах, збільшує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Оцінка надає актуальну інформацію щодо продуктивності співробітників. Під час робочого процесу можуть виникнути ситуації, коли працівники не досягають запланованих результатів. Швидке реагування на такі ситуації та коригування стратегії управління людськими ресурсами сприяє досягненню стратегічних цілей.

Оцінка є мотивуючим чинником для працівників. Результати оцінки роботи є важливим джерелом інформації під час розгляду винагород (тарифів, окладів) та премій. Свідомість того, що їхні зусилля враховуються керівництвом та впливають на розмір винагороди, стимулює професійний розвиток та досягнення цілей [21].

Оцінка допомагає уточнити поточні цілі та стратегічні напрями для співробітників. Вимоги, встановлені під час оцінки ефективності, відображають роль кожного співробітника в досягненні стратегічних цілей і допомагають їм зрозуміти свої завдання та критерії ефективності.

Оцінка забезпечує якісний зворотний зв'язок, що є цінним для поліпшення організаційних відносин, делегування повноважень, підготовки програм розвитку та співпраці. Результати оцінки вказують на соціально-психологічний клімат в колективі, що визначає рівень лояльності та відданості співробітників.

Оцінка може становити стресовий процес для працівників, і часто такий підхід формується ще в шкільні та студентські роки. Однак важливою задачею HR-менеджера є підвищення обізнаності співробітників щодо важливості та користі оцінки [22].

Значення оцінки для працівників включає наступне:

- Допомагає співробітникам чітко розуміти стратегічні цілі та поточні завдання компанії.
- Навчає співробітників критеріям оцінки результатів праці та ефективності.
- Визначає потенційні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.
- Обґрунтовує поточні освітні потреби співробітників.
- Діагностує соціальні та психологічні проблеми, які можуть бути індивідуальними або колективними.
- Допомагає визначити справедливую винагороду за досягнуті результати праці.

- Забезпечує зворотний зв'язок між лідерами та підлеглими.

Важливо враховувати, що переваги оцінки виявляються лише в разі ефективної організації цього процесу в компанії.

Отже, оцінка персоналу визнається однією з ключових складових системи управління людськими ресурсами. Однак національна практика в оцінці персоналу, як і раніше, характеризується еkleктичним та некомплексним підходом, де результати оцінки формуються за допомогою різних незалежних методів. Відзначається відсутністю системності та регулярності у застосуванні процедур оцінки.

Серед особливостей систем оцінки персоналу в Україні можна виділити наголос на спрощених процедурах оцінки та відсутність конструктивного зворотного зв'язку між суб'єктом та суб'єктами оцінки [17].

З метою підвищення ефективності оцінки персоналу рекомендується:

- Впровадження сучасних методів оцінки для всіх категорій персоналу.
- Розширення доступу співробітників до результатів їхньої оцінки.
- Активне залучення персоналу до процесу оцінки через включення їх до самоаналізу та розробки заходів щодо поліпшення роботи.
- Розширення кола оцінювачів, де крім безпосереднього начальника, також беруть участь начальники, співробітники, підлеглі та споживачі результатів праці.

Такі заходи спрямовані на те, щоб узгодити оцінку із сучасними вимогами та стандартами управління персоналом. Запровадження сучасних методів, таких як 360-градусна зворотна зв'язок та методика самооцінки, може сприяти більш об'єктивній та комплексній оцінці працівників.

Важливо розвивати культуру відкритості та довіри в організації, забезпечуючи конструктивний зворотний зв'язок між керівництвом і

співробітниками. Відкрита комунікація сприяє зрозумінню очікувань, що впливає на більш об'єктивний процес оцінки та розвитку персоналу.

Організації можуть впроваджувати інноваційні програми для підвищення обізнаності працівників щодо переваг оцінки, які можуть включати тренінги, семінари та інші форми освіти. Важливо, щоб працівники чітко розуміли, як оцінка сприяє їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню.

Нарешті, ефективна оцінка персоналу повинна враховувати специфіку кожного підприємства, його завдань та потреб персоналу. Процес оцінки повинен бути гнучким та адаптованим до умов конкретного бізнесу, забезпечуючи об'єктивність та розвиток персоналу як стратегічного ресурсу компанії.

1.2 Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства

В оцінці працівників визначається кілька основних цілей, враховуючи класифікацію Дугласа МакГрегора, видатного фахівця у галузі розвитку людських ресурсів [16]. Основні аспекти включають:

1. Управлінський аспект:

- Об'єктивне та регулярне прийняття кадрових рішень.
- Прийняття на роботу, переміщення та винагорода.

2. Інформаційний аспект:

- Надання керівникам кількісних та якісних даних про персонал.

3. Аспект мотивації:

- Спрямовання на вдосконалення професійної діяльності.

Оцінка може мати формальний чи неформальний характер, включати регулярні та нерегулярні процедури, а також охоплювати різні етапи роботи співробітника в компанії [15]:

1. Планування графіка:

- Оцінка потенціалу наявного персоналу.
 - Визначення вимог до інтеграції персоналу.
2. Відбір кандидатів:
 - Порівняння характеристик кандидатів з вимогами посади та корпоративною культурою.
 3. Пробний період:
 - Постановка завдань на випробування нового співробітника.
 4. Поточна оцінка:
 - Регулярна оцінка ефективності роботи зі звітним періодом.
 5. Переведення або підвищення:
 - Визначення придатності працівника до нової посади.
 - Потреба в додатковому навчанні та розвитку.
 6. Навчання співробітників:
 - Визначення потреб у навчанні та вимірювання рівня знань.
 7. Створення кадрового резерву:
 - Визначення потенціалу співробітників з фокусом на лідерських якостях.
 8. Рішення про звільнення:
 - Надання формальних доказів несумісності із посадою.
 9. Мотивація та стимулювання праці:
 - Розробка заходів для підвищення якості праці.

Цей структурований підхід може сприяти більш ефективному впровадженню та розумінню процесів оцінки персоналу в організації.

Процес оцінки працівників повинен ґрунтуватися на ряді важливих принципів для забезпечення його ефективності та справедливості:

1. Завдання кожного члена робочої команди:
 - Кожен працівник повинен мати чітко сформульовані завдання та відомі очікування.
2. Диференціація:

- Кожна професійна група має розробляти власну процедуру та показники оцінки, враховуючи специфіку роботи працівників.
3. Системність та регулярність виконання:
- Оцінка повинна проводитися систематично та регулярно для забезпечення актуальності результатів.
4. Повнота і всебічність:
- Процес оцінки повинен охоплювати всі критерії, необхідні для вирішення конкретних завдань та віддзеркалювати всі аспекти роботи.
5. Прозорість та відстежуваність:
- Усі учасники процесу оцінки повинні діяти відкрито та забезпечувати можливість відстеження кожного етапу оцінки.
6. Об'єктивність та неупередженість:
- Оцінки повинні бути об'єктивними, без упереджень чи суб'єктивних впливів.
7. Орієнтованість на результат:
- Результати оцінки повинні використовуватись для прийняття управлінських рішень та поліпшення продуктивності.
8. Повага до цілей компанії:
- Оцінка повинна відображати і підтримувати поточні та стратегічні цілі та завдання компанії.
9. Економічна ефективність:
- Впровадження процесу оцінки повинно бути ефективним з точки зору витрат та результативності.

Якість праці розглядається як комплексний аспект конкретної посади і включає:

- Економічні аспекти:
 - Складність роботи.
 - Інтенсивність та значення для економіки країни.
 - Кваліфікація працівників.

- Умови праці та професійний досвід.
- Аспекти персоналу:
 - Здібності та навички.
 - Серйозність та працездатність.
 - Ініціативність та творча активність.
 - Трудова дисципліна співробітників.
- Організаційно-технічні аспекти:
 - Привабливість праці.
 - Насиченість активною частиною основних фондів.
 - Рівень технологічної організації виробництва.
- Соціокультурні аспекти:
 - Колективізм та громадська активність.
 - Загальний етичний та культурний розвиток людини.

Оцінка якості праці – це процес, що визначається діяльністю керівників організаційних підрозділів та фахівців з управління персоналом, спрямованим на встановлення ступеня порівняння якісних характеристик конкретної роботи з роботою, прийнятою за норму [16].

Еталоном для оцінки може бути робота інших висококваліфікованих співробітників або сума найкращих результатів окремих елементів конкретної праці різних працівників. Такий підхід сприяє розвитку як професійних, так і особистісних якостей працівника, необхідних для продуктивної роботи на робочому місці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

При оцінці якості праці враховується не лише норматив, але й концепції норм праці, такі як нормальний результат праці, нормальна інтенсивність праці та нормальний обсяг праці, які служать основою для порівняння.

Нормальний результат праці визначається як результат, якого може досягти працівник з достатнім досвідом і навчанням, докладаючи певні зусилля на роботі протягом тривалого часу без шкоди для здоров'я.

Важливим є також поняття ефективності праці, що визначається як її результативність. Це означає оптимальне використання людських ресурсів з мінімальним робочим часом, оптимальною кваліфікацією та ефективними витратами на робочу силу [17].

Оцінка персоналу – це систематичний процес визначення ефективності співробітників у виконанні завдань організації. Вона передбачає збір інформації, необхідної для ухвалення подальших управлінських рішень.

По-перше, важливо оцінювати ефективність роботи співробітника, а не просто самого співробітника. У професійному оточенні необхідно розглядати особисті якості підлеглих в контексті їхньої професійної, поведінкової та особистісної відповідності посаді та вимогам [10].

По-друге, важливість дій співробітників визначається не лише їхніми особистими якостями, але й тим, як вони виконують завдання організації. Наголошується на тому, що результати їхньої роботи виникають у контексті виконання завдань організації.

По-третє, під час оцінки збирається інформація, яка необхідна для управління персоналом. Оцінка персоналу на підприємстві є цілеспрямованим процесом, спрямованим на визначення відповідності якісних характеристик персоналу конкретним вимогам. Вказується, що оцінка включає аналіз особистісних якостей працівників, кількісних та якісних результатів їх діяльності, мотивації, навичок та інших характеристик.

Для досягнення цілей та завдань організації важливо систематично збирати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень. Оцінка персоналу виступає етапом цього процесу, аналізуючи різноманітні аспекти працівників.

Елементи процедур оцінки персоналу:

1. Мета оцінки:

- а) Оцінка діяльності, включаючи складність, ефективність та якість, а також зв'язок із роботою;
- б) Оцінка досягнень цілей, якісних і кількісних результатів, окремих показників та внеску у загальну ефективність підрозділу та організації в цілому;
- в) Характеристики працівника, такі як професійні знання, ділові якості та індивідуально-психологічні характеристики;
- г) Психофізіологічні властивості, такі як витривалість та працездатність.

2. Джерела оцінки компанії:

- а) Документи, такі як специфікації, резюме та бізнес-плани;
- б) Результати інтерв'ю;
- в) Дані випробувань;
- г) Результати участі у обговореннях;
- д) Результати ділових та рольових ігор;
- е) Звіти про виконання робочих завдань та поведінку у конкретних ситуаціях.

3. Методи проведення процедури оцінки:

- Використання інформації із конкретного джерела.

4. Критерії оцінки.

5. Суб'єкти оцінки:

- Кандидат чи співробітник, колеги співробітника, начальство, підлеглі, експерти.

6. Рівень зайнятості:

- Глобальна чи локальна оцінка, колективна чи індивідуальна оцінка співробітників.

7. Період:

- Звичайні календарні періоди, конкретні календарні періоди, робочий час на роботі чи в компанії.

Визначення змісту поняття «оцінка персоналу підприємства» дозволяє визначити значення оцінки персоналу у системі управління персоналом підприємства (рис. 1.2) [8].

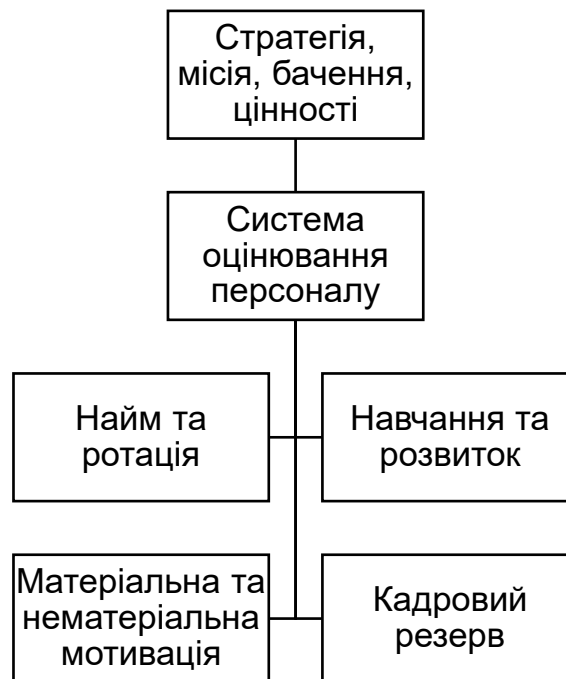


Рисунок 1.1 – Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства

Джерело: складено авторами на основі наукових і навчально-методичних праць

На рис. 1.1 показано, що розробка стратегії, місії та цінностей керівництвом компанії має важливий вплив на розробку показників ефективності роботи, стандартів якості та професійних та особистісних характеристик працівника. Це стає фундаментом для створення системи комерційної оцінки персоналу на підприємстві.

Встановлення критеріїв оцінки є ключовим етапом у створенні системи оцінки персоналу, яка впливає на підбір, переведення, навчання, мотивацію та формування кадрового резерву. Грамотно організована система оцінки персоналу, яка враховує стратегічні цілі підприємства, сприяє їх успішній реалізації.

Оцінка може бути формальною чи неформальною, проводиться регулярно чи нерегулярно в залежності від потреб підприємства.

Важливо, щоб оцінка відбувалася на кожному етапі роботи працівника для досягнення максимальної ефективності [15].

Працівник повинен відповідати вимогам своєї посади, змісту та характеру роботи, а також вимогам ефективної організації виробництва. Оцінка має охоплювати як потенційні можливості працівника, його професійні компетенції, так і реалізацію цих здібностей в процесі виконання завдань, відповідність умовам виробництва та результатам праці [23].

Такий комплексний підхід до оцінки персоналу сприяє визначенню та реалізації стратегічних цілей підприємства через оптимізацію роботи персоналу.

Критерії оцінки ефективності діяльності можна розподілити на різні групи відповідно до поданого Шниренковою Л. [5]. Спеціаліст виділяє загальноорганізаційні критерії та спеціалізовані критерії.

Загальноорганізаційні критерії включають доступність і відповідність вимогам, що є однаковими для всіх співробітників, незалежно від масштабів оцінки – чи це підприємство в цілому чи конкретний підрозділ. Прикладами таких критеріїв є якість, своєчасність та повнота виконання завдань. Спеціалізовані критерії визначаються для конкретних місць роботи та видів діяльності і фіксуються у відповідних документах, таких як методики оцінки ефективності, розроблені для кожної посади.

Залежно від того, що становить об'єкт оцінки, можна виділити кількісні та якісні критерії або показники ефективності працівника. Кількісні показники є найпоширенішими, оскільки вони становлять найпрозоріший, найоб'єктивніший та прямиший спосіб оцінки. Вони дозволяють оцінити співробітників за їхніми результатами. Керівнику, наприклад, основними результатами є виробничі показники, досягнені його підлеглими, та своєчасне виконання встановлених планів. Під час оцінки слід враховувати вплив факторів, які впливають на оцінювані результати роботи [7].

Кількісні та якісні аспекти оцінки працівників визначаються різними критеріями, серед яких якісні критерії грають значущу роль:

1. Якість роботи: Часто виявляється, що якість роботи має більший вагомий коефіцієнт, ніж проста продуктивність. При цьому, на результати оцінки впливають різні фактори, такі як стан обладнання та якість сировини, які можуть впливати на якість виконаної роботи.
2. Індивідуальні характеристики працівника: Оцінка особистісних та професійних якостей працівника може бути виконана через рейтингові шкали, опитувальники або тести. Оцінка спрямована на визначення комунікабельності, особистісної зрілості та емоційної стійкості. При цьому, під час оцінки ділових показників враховується самостійність, відповідальність, ініціативність, надійність та наполегливість працівника.
3. Оцінка трудової поведінки: Спрямована на визначення того, наскільки працівник демонструє поведінку, яка може позитивно впливати на досягнення високих результатів на роботі. Це включає поведінку в складних ситуаціях, особливості робочої поведінки у взаєминах з керівниками, колегами та клієнтами.
4. Критерії оцінки персоналу: Спрямовані на визначення внеску працівника у досягнення цілей організації. Це дозволяє керівництву приймати відповідні управлінські рішення.

Вибір конкретних критеріїв оцінки залежить від категорії працівників і мети використання отриманих результатів.

Продуктивність праці визначається як здатність та готовність виконувати загальні управлінські функції, які охоплюють вплив на інші об'єкти та власну діяльність. Це включає планування, організацію, регулювання процесів, а також облік та контроль ходу роботи. Професійна поведінка охоплює різні сфери діяльності, такі як співробітництво, колективізм, самостійність в рішеннях та готовність до додаткових обов'язків [9].

Показники професійної поведінки включають аспекти співпраці та колективізму, самостійності у вирішенні завдань, готовності взяти на себе додаткові обов'язки. Особисті характеристики відображають індивідуальні здібності працівника, такі як кваліфікаційний потенціал, освітній рівень, психофізіологічні та моральні якості, творчий та комунікативний потенціал.

Процес розробки критеріїв оцінки бізнесу передбачає:

1. Створення переліку функцій співробітника на конкретній посаді.
2. Визначення очікуваних результатів виконання кожної функції.
3. Установлення критеріїв оцінки цих результатів.
4. Визначення критеріїв для оцінки професійної поведінки.
5. Встановлення критеріїв для оцінки особистісних якостей, які є важливими для успішного виконання функцій.

Кожна система оцінки тісно пов'язана із мотивацією співробітників, що впливає на їхню продуктивність та відданість виконанню поставлених завдань.

Перед тим як приступити до перекладів, кар'єрного планування, навчання та інших управлінських ініціатив, належить оцінити комплекс індивідуальних особливостей працівника, таких як потенціал, сильні та слабкі сторони, рівень професіоналізму, мотиваційні характеристики та інші. Проте, існують перешкоди на деяких етапах оцінки бізнесу, пов'язані з участю різних груп та їхньою особистісною, професійною та статусною мотивацією.

Основні аспекти створення стійкого мотиваційного поля включають:

1. Врахування всіх зацікавлених осіб.
2. Дійсність протягом усього періоду оцінки.
3. Розробка на підготовчому етапі для проведення оціночних заходів.
4. Підтримка протягом усіх етапів оцінки підприємства.

Мотивація включає такі складові:

1. Система винагород та матеріального/морального стимулювання.

2. Збагачення змісту роботи та підвищення інтересу до неї.
3. Розвиток людських ресурсів, можливості професійного зростання та підвищення кваліфікації.
4. Покращення соціально-психологічного клімату через зміни у стилі керівництва та умовах праці, підтримку ініціатив та особистісного розвитку.
5. Активне залучення співробітників у контроль робочих процесів та участь у прибутку та статутному капіталі.

Мотивація допомагає вирішувати завдання, такі як стабілізація колективу, підвищення ефективності роботи та систематичний розвиток навичок. Важливо на підготовчому етапі продемонструвати співробітникам можливі результати оціночних заходів, що привертає їхню увагу до можливостей навчання, освіти та особистісного/професійного росту, а також сприяє створенню нових каналів комунікації [10].

Отже, проведення оцінки персоналу на підприємствах є важливою та невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами. Оцінка персоналу має ряд ключових важливих аспектів:

1. Оцінка ефективності та результативності:
 - Визначення внеску: Дозволяє визначити, наскільки працівники сприяють досягненню цілей підприємства та яким чином вони вносять вклад у загальний успіх.
2. Управління та планування кадрів:
 - Підбір та розвиток: Допомагає вибирати найбільш компетентних та відповідальних працівників, а також ідентифікувати талановитих співробітників для подальшого розвитку.
3. Мотивація та розвиток персоналу:
 - Стимулювання: Надає можливість визначити сильні та слабкі сторони співробітників, що дозволяє ефективно стимулювати їх розвиток та підвищувати мотивацію.

4. Планування кар'єри:

- Розвиток лідерів: Допомагає ідентифікувати потенційних лідерів і створювати стратегії їхнього розвитку та кар'єрного зростання.

5. Управління конфліктами та підтримка:

- Превентивні заходи: Дозволяє передбачати можливі конфліктні ситуації та вживати заходів для їх запобігання.

6. Оптимізація робочих процесів:

- Ефективність роботи: Допомагає виявляти слабкі місця в організаційних процесах та забезпечує розробку стратегій їх поліпшення.

7. Збереження та розвиток корпоративної культури:

- Комунікація та співпраця: Сприяє підтримці позитивного робочого середовища та розвитку корпоративної культури.

8. Адаптація до змін:

- Гнучкість та адаптивність: Дозволяє оцінити готовність персоналу до змін та вживати заходів для полегшення процесу змін.

Висновки до розділу 1

Загалом, оцінка персоналу впливає на всі аспекти функціонування підприємства, сприяючи оптимізації роботи та досягненню стратегічних цілей організації.

У даній частині дослідження проводиться аналіз літературних джерел та надаються визначення ключових термінів, що лежать в основі процесу бізнес-оцінки персоналу підприємства. Цей аналіз дозволяє нам уточнити значення оцінки підприємства в рамках системи управління людськими ресурсами підприємства. Деталізація та уточнення термінів є основою для подальших досліджень у даній області..

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗЛМЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Промисловий та металургійний комплекс України є важливою складовою економіки країни та відомий своєю великою історією та потужним потенціалом. Основні риси цих секторів включають:

Металургійний комплекс:

1. Чорна металургія: Україна є однією з найбільших світових експортерів чорної металургії, зокрема сталі.
2. Чавуноплавильна промисловість: Розвинені чавуноливарні заводи спільно з металургійними підприємствами формують потужний сегмент промисловості.
3. Експорт: Металургійні вироби становлять суттєву частину експорту країни.

Промисловий комплекс:

- Хімічна промисловість: Хімічні заводи виробляють різноманітні хімічні речовини, включаючи добрива та хімічні реагенти.
- Машинобудування: Україна володіє сильним сектором машинобудування, що виробляє різноманітні технічні устаткування та машини.
- Енергетика: Промисловий комплекс включає виробництво електроенергії та розподіл енергоресурсів.

Обидва сектори сталі важливими джерелами валового внутрішнього продукту та забезпечують значну кількість робочих місць. Значна роль промислового та металургійного комплексу України у світових економічних відносинах робить їх ключовими напрямками розвитку країни.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Запорізький ливарно-механічний завод" (далі - ТОВ "ЗЛМЗ") представляє собою одне з найновіших підприємств, яке спеціалізується на відновленні обладнання

та виробництві запасних частин для промислового устаткування. Вона є частиною міжнародної групи гірничо-металургійних компаній "Метінвест". Заснована 1 серпня 2016 року, підприємство виникло в результаті виокремлення виробничих потужностей цеху металоконструкцій та механічного та ливарного виробництва заводу "Запоріжсталь" у самостійну структуру [18].

На сьогоднішній день ТОВ "ЗЛМЗ" виготовляє різноманітну продукцію для металургійних, коксохімічних, хімічних, гірничодобувних та вугільних заводів групи "Метінвест" та інших підприємств гірничо-металургійної сфери, а також для сфери машинобудування та інших галузей.

Керівництво компанії планує подальший розвиток, спрямований на збільшення обсягів усіх видів ливарного та механічного оброблення. Основна мета полягає в задоволенні попиту на запасні частини та змінне обладнання для ПАТ "Запоріжсталь", компаній групи "Метінвест" та інших потенційних партнерів [18].

Завод активно розглядає перспективні плани щодо виробництва та ремонту деталей для підприємств групи "Метінвест", таких як "Запоріжсталь", "Каметсталь", "Метінвест Покровськвугілля" та криворізькі ГЗК. Паралельно з цим, Товариство з обмеженою відповідальністю "Запорізький ливарно-механічний завод" (далі - ТОВ "ЗЛМЗ") виражає намір розширити свій асортимент за рахунок випуску нових продуктів, зокрема, запчастин для кар'єрної та вантажопідйомної автомобільної техніки.

Матеріально-технічна база заводу є високорозвиненою і включає дві адміністративні будівлі та три цехи, які об'єднують наступні виробничі ділянки:

Ливарний цех, що має 4 відділення:

- Відділення виробництва виливниць – спеціалізований підрозділ для виготовлення різних типів виливниць;

- Відділення фасонного лиття – виробництво виливок з легованих, низьколегованих та високолегованих сталей;
- Відділення чавунного лиття – виготовлення виливок з різних видів чавуну;
- Відділення кольорового лиття, яке виробляє виливки з бронзових сплавів вагою до 2000 кг.

Цех металоконструкцій з фарбувальною ділянкою, який спеціалізується на виготовленні будівельних та металоконструкцій для вантажопідйомних машин і механізмів.

Механічний цех із ковальським відділенням, що включає такі відділення та ділянки:

- Ковальсько-термічне відділення, яке виробляє поковки і штампування з подальшою передачею на відповідні ділянки для механічної обробки. Також здійснює термообробку різних видів на всіх етапах виготовлення інструменту та запчастин;
- Ділянка механообробки, яка включає різні групи верстатів: токарних, карусельних, фрезерних, свердлильних, зубонарізних, розточувальних, стругальних, довбальних, шліфувальних.
- Ділянка наплавлення, яка спеціалізується на направці різноманітних тіл обертання, таких як вали, ролики, ходові колеса кранів, конуси, воронки, а також чаші засипних апаратів доменних печей та інше;
- Слюсарно-складальна ділянка, що відповідає за проведення робіт з вузлової і загальної збірки обладнання різного призначення.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Запорізький ливарно-механічний завод" активно проводить системну роботу з сертифікації своєї продукції та виробничих процесів. У 2020 році підприємство успішно отримало ряд сертифікатів відповідності для конкретних видів продукції, які залишаються актуальними до липня 2023 року [18].

У 2021 році завод також пройшов сертифікацію системи менеджменту якості ДСТУ ISO 9001:2015 та отримав сертифікат терміном дії до 24 травня 2024 року. Відповідно до цього стандарту на підприємстві впроваджується та успішно застосовується система менеджменту якості при виробництві чавунного, сталевого та кольорового лиття, а також при виробництві запасних частин та зварних металоконструкцій.

У березні 2018 року завод отримав сертифікат міжнародного стандарту енергоменеджменту ISO 50001, а у червні 2019 року – відповідності екологічному стандарту ISO 14001:2015 Міжнародної організації зі стандартизації.

Навіть у складних економічних та політичних умовах ТОВ «ЗЛМЗ» вдалося у 2022 році розширити пропозицію до 1114 нових продуктів та послуг, щоб покращити пропозицію компаній групи «Метінвест» [18].

У квітні 2023 року Група «Метінвест» розпочала об'єднання Запорізького ливарно-механічного заводу та Криворізького ремонтно-механічного заводу в єдину компанію під назвою «ЗЛМЗ», що включає філії у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янську. Основною метою такої інтеграції є підвищення ефективності роботи ремонтних підрозділів групи «Метінвест» та підтримання виробництва в умовах тотальної війни.

Внаслідок об'єднання працівників Криворізького ремонтно-механічного заводу та Запорізького ливарно-механічного заводу збережеться місцезнаходження, рівень оплати праці, система преміювання та соціальних пільг відповідно до колективних договорів.

Підприємство ТОВ «Метінвест-КРМЗ» має у своєму розпорядженні металургійний комплекс замкнутого циклу. Завод виробляє деталі з більш ніж 40 видів сталей та сплавів, збирає та зварює листовий метал та прокат. Компанія була заснована у 1963 році. Перша назва - " Криворізький центральний рудоремонтний завод ". У грудні 2016 року КРМЗ увійшов до групи МЕТІНВЕСТ [24].

Товариство з обмеженою відповідальністю "Метінвест-КРМЗ" обладнане достатньою виробничою потужністю для постачання електроенергії споживачам, які належать до I, II та III категорій енергетичної надійності. У сфері електропостачання компанія керується основними правовими актами, зокрема:

- Угодою між учасниками оптового ринку електричної енергії України від 15 листопада 1996 року;
- Законом України № 575/97-ВР від 16 жовтня 1997 р. "Про електроенергетику" (з винятком деяких положень, термін дії закінчився 11 червня 2017 р.);
- Постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) від 18 червня 2004 р. № 631 "Про затвердження типового договору між державним підприємством "Енергоринок" та постачальниками електричної енергії за нерегульованим тарифом" (дійсно до 1 липня 2019 р.).

Важливо відзначити, що Закон України №2019 VIII "Про ринок електричної енергії", прийнятий Верховною Радою України 13 квітня 2017 року, передбачає розробку нових правових актів для регулювання діяльності у сфері електроенергетики.

Підприємство спеціалізується у сфері машинобудування з основною діяльністю у виробництві машин, пристроїв та запасних частин для гірничодобувної промисловості та будівництва.

Основний фокус здійснюється на внутрішньому ринку України, з присутністю у місті Дніпропетровськ та областях Донецькій та Полтавській. Експортний обсяг становить лише 1% від загального обсягу продажів. Візуальну структуру реалізації продукції на 2020 рік, у порівнянні з 2019 роком, можна знайти на рисунку 2.1.

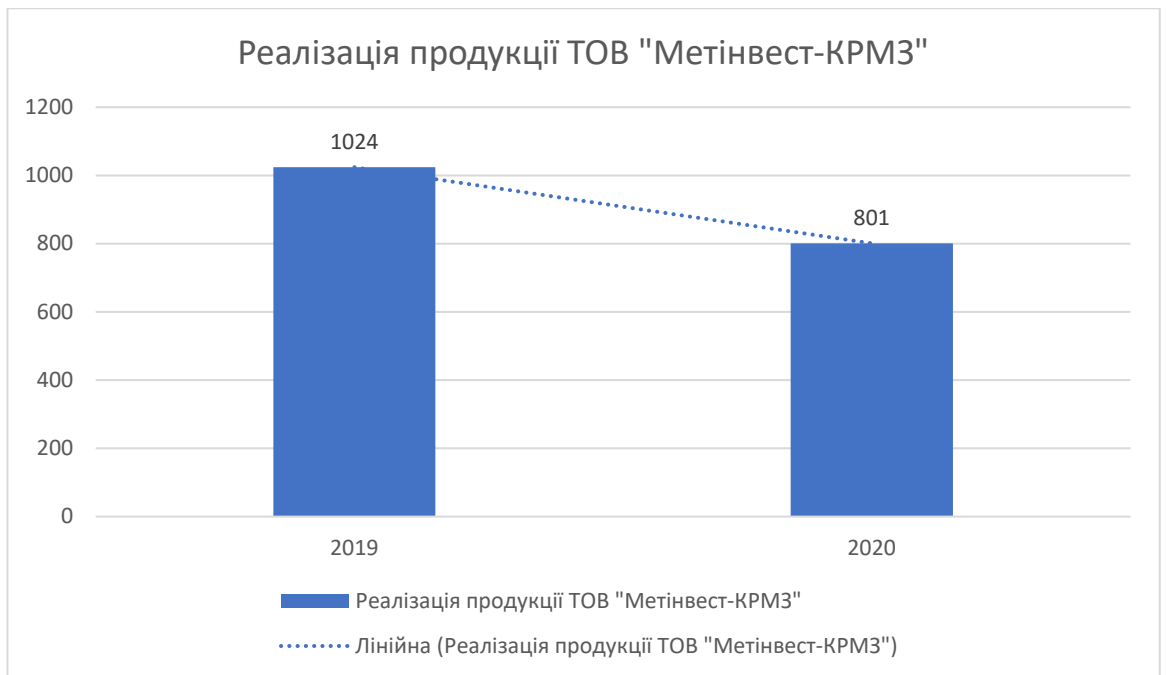


Рисунок 2.1 – Реалізація продукції ТОВ «Метінвест-КРМЗ»

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [24-25]

Стратегічні цілі, яким компанія приділяє особливу увагу:

1. Запобігання промисловим аваріям з тяжкими наслідками;
2. Зменшення нещасних випадків на виробництві на 50%;
3. Постійне покращення виробничих процесів;
4. Збільшення обсягу виробництва за допомогою:
 - Розробки нових видів номенклатури продукції;
 - Управління системою управління;
5. Поліпшення цільових показників якості продукту.
6. Поліпшення екологічного стану житлових територій поблизу підприємства.

Ці стратегічні цілі спрямовані на досягнення високого рівня безпеки на робочому місці, ефективного виробничого процесу, росту обсягів виробництва та покращення якості продукції. Також компанія визначає підвищення екологічної відповідальності та збереження благополуччя прилеглих територій як важливі напрямки для розвитку.

Далі охарактеризуємо деякі з основних показників роботи підприємств ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»

Зміна фінансового результату впродовж 2019р. 2020р. відображена в розрізі статей доходів та витрат у таблиці 1.

Діяльність підприємства спрямована на забезпечення отримання прибутку та його оптимальний розподіл і використання, а за наявності збитків на встановлення їх причин та джерел покриття. За результатами діяльності у 2020 році Підприємство ТОВ «МЕТІНВЕСТ-КРМЗ» понесло збитки у розмірі 287 млн. грн., що на 16% більше в порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Метінвест-КРМЗ», млн.грн

Звіт про фінансові результати	2020 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	809	1031
Собівартість реалізованої продукції	-1075	-1228
Валовий збиток	-266	-197
Інші операційні доходи	361	28
Адміністративні витрати	-73	-108
Витрати на збут	-20	-15
Інші операційні витрати	-347	-23
Фінансовий результат від операційної діяльності	-345	-315
Інші доходи	1	0
Фінансові витрати	-4	-3

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [24-25]

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «ЗЛМЗ», млн.грн

Звіт про фінансові результати	2020 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	1134267	1332921
Собівартість реалізованої продукції	1017881	1213096
Валовий прибуток	116386	119825
Інші операційні доходи	20051	3948
Адміністративні витрати	83557	73395
Витрати на збут	24718	9494
Інші операційні витрати	32214	18997
Фінансовий результат від операційної діяльності	4052	21887
Інші доходи	40	176
Фінансові витрати	3348	11409

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [1-2]

Протягом звітного періоду було виготовлено 60,6 тис. тонн основної продукції, що виявилось на 14% менше порівняно з попереднім роком. Розподіл обсягів виготовлення виглядає наступним чином:

- Ливарне виробництво склало 53,4 тис. тонн;
- Виробництво металоконструкцій становило 3,6 тис. тонн;
- Виробництво запасних частин також дорівнює 3,6 тис. тонн.

Чистий виторг від реалізації продукції підприємства за підсумками 2020 року склав 1 134 267 тис. злотих гривень, що є на 15% менше, ніж у 2019 році, внаслідок зменшення обсягів продукції, придбаної споживачами.

Зниження собівартості у 2020 році було обумовлене зменшенням обсягів виробництва та реалізацією заходів, спрямованих на зниження собівартості тонни продукції. Загальні адміністративні витрати за цей період зросли на 14% і склали 83 557 тис. гривень, що головним чином пов'язано зі збільшенням витрат на заробітну плату.

У 2020 році витрати на реалізацію зросли на 15,224 млн гривень і склали 24 718 тис. злотих гривень, що було викликано збільшенням видатків за договором комісії. Фінансові витрати в цей період зменшилися на 8 061 тис. злотих гривень порівняно з 2019 роком, що є результатом актуарних розрахунків [2].

У 2020 році ТОВ "ЗЛМЗ" зробило пожертву у сумі 128,15 млн гривень. Податки та збори у цьому році вирісли на 30% порівняно з 2019 роком.

У 2020 році ТОВ "Метінвест-КРМЗ" зафіксувало збільшення собівартості реалізації на 11%, порівняно з попереднім роком. Це обумовлено наступними факторами:

1. Зростання на 8% через розширення асортименту у напрямку виготовлення більш дорогих товарів.
2. Збільшення на 3% зумовлене підвищенням цін на основні виробничі сировини.

Зауважимо позитивну тенденцію зниження собівартості продукції у 2020 році, досягнуту не лише за рахунок скорочення обсягів виробництва, але й завдяки реалізації заходів щодо оптимізації витрат на одиницю продукції.

У той час як загальногосподарські та адміністративні витрати показали тенденцію до збільшення протягом 2019 та 2020 років, підсумкові показники за 2020 рік зросли на 14%, досягнувши 83,557 млн гривень (у порівнянні з 73,395 млн гривень у 2019 році). Це зростання, передусім, пов'язане із щорічним збільшенням витрат на оплату праці. Слід відзначити актуальність питання стабільності розміру фонду оплати праці у 2019-2020 роках [2].

У 2020 році чистий виторг від реалізації продукції становив 1 134 267 тис. злотих гривень, що на 15% менше, ніж у 2019 році, внаслідок зменшення обсягів замовлень на споживчі товари. Більше того, компанія завершила 2020 рік зі збитками, а саме чистий фінансовий результат склав втрату в розмірі 6 016 тис. злотих гривень.

Порівняно з попереднім роком у 2020 році відбулися зміни у структурі виробництва:

- Ливарне виробництво зросло з 84,44% до 88,12%;
- Виробництво металоконструкцій знизилося з 7,64% до 5,94%;
- Виробництво запасних частин також зменшилося з 7,92% до 5,94%.

Ці конкретні тенденції вказують на погіршення фінансового стану компанії, яке може ще більше погіршитися в 2021-2022 роках під впливом додаткових чинників довкілля.

Згідно наданої інформації, ТОВ "ЗЛМЗ" активно контролює терміни погашення активів та строки погашення своїх зобов'язань, а також планує рівень ліквідності на наступний період, враховуючи очікуване погашення [49, 50]. Навіть при тому, що коефіцієнт фінансової стійкості тримається приблизно на одному рівні тривалий час, це значення значно нижче нормативного показника. Якщо доступ компанії до короткострокових

зобов'язань обмежених, зростає ризик втрати платоспроможності у довгостроковій перспективі.

Деякі проблеми відзначені у виробничому секторі. По-перше, виробнича система заводу переважно орієнтована взаємодію Космосу з основним партнером – Запорізьким заводом. Проте, тепер компанія вважає, що їй необхідно активізувати свої незалежні дослідження для залучення нових клієнтів. Незважаючи на це, інформації про маркетингову діяльність у відкритих джерелах практично немає.

Епідемія Covid-19 та наступні військові події в країні призвели до зниження обсягів виробництва та уповільнення інноваційного розвитку компанії. Проте внутрішній попит поступово відновлюється.

2.2 Аналіз кадрової політики ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»

В даний час об'єднане ТОВ "ЗЛМЗ" приділяє велике значення кадровій складовій. Після розпочаття бойових дій було внесено зміни в режим роботи співробітників підприємства, включаючи введення комендантської години, організацію централізованого забезпечення службовим транспортом та безкоштовним харчуванням. Згідно з рішенням компанії, особлива увага при працевлаштуванні на вакансії за рідкісними професіями надаватиметься фахівцям, евакуйованим з Маріуполя [18].

У компанії функціонує система матеріального та нематеріального стимулювання, яка охоплює такі напрямки:

- а) Матеріальна мотивація:
 - Преміювання за досягнення виробничих показників місячного планування згідно з діючими положеннями щодо оплати праці на підприємстві;

- Преміювання за системою ключового показника ефективності (КПЕ) за зниження витрат операційної діяльності;
- Додаткові премії за іншими системами, такими як охорона праці, професійні конкурси, проекти "Молоді лідери", "Друга професія", "Школа професіонала+", "Розряд+", тощо;
- Одноразові виплати робітникам заводу відповідно до Галузевої угоди та Колективного договору, такі як доплати та надбавки за високі досягнення в праці, вислугу років, сумісництво професій, розширення зони обслуговування;
- Одноразові виплати або виплати компенсаційного характеру, такі як виплати при одруженні, народженні дитини, річному ювілеї подружнього життя, придбанні річного абонементу до спортивного клубу, купівлі з/ж, авіа та інших квитків у відпустці тощо.

З метою сприяння здоровому клімату в робочому колективі та укріпленню корпоративної соціальної відповідальності ТОВ "ЗЛМЗ" реалізує ряд соціальних проектів, закріплених у Колективному договорі;

б) Нематеріальна мотивація:

- Надання послуг по перевезенню працівників до роботи зі спальних районів міста;
- Впровадження індивідуального соціального пакету;
- Сприяння поліпшенню побутових умов для співробітників, включаючи щорічний ремонт побутових приміщень, оновлення побутової техніки та меблів;
- Надання робітникам заводу можливості активно тренуватися на спортивних майданчиках міста та брати участь у різних видах спортивних та громадських заходів;
- Розвиток молодих робітників та робітників виробничо-технологічної напрямку (навчання персоналу);
- Здійснення програми адаптації на робочому місці та колективі, а також при допуску до самостійної роботи для нових співробітників

підприємства;

- Відзначення працівників брендовою продукцією підприємства за значний внесок у розвиток та досягнення виробництва [18].

Що стосується кадрової функції компанії, слід зазначити, що компанія ще не опублікувала звіти за 2021 через складну ситуацію в країні. На офіційному сайті зазначено, що ТОВ «ЗЛМЗ» планує придбати послуги з проведення обов'язкового щорічного аудиту на 2021 рік (період: грудень 2021 – березень 2022). Тому аналіз діяльності компанії проводиться на основі звітності за 2018–2020 роки.

Кількість штатних працівників ТОВ «ЗЛМЗ», які працювали на повний та неповний робочий день, становила:

- на 31 грудня 2017 року - 3560 осіб;
- на 31 грудня 2018 року - 1018 осіб (зменшення на 2542 особи порівняно з попереднім роком);
- на 31 грудня 2019 року - 1004 особи (зменшення на 14 осіб або 1,5% у порівнянні з попереднім роком);
- на 31 грудня 2020 року - 1011 осіб (збільшення на 7 осіб або 0,5% у порівнянні з попереднім роком). Отже, у 2018 році на підприємстві відбулися значущі зменшення в штатному складі, а в подальших роках чисельність залишалася в основному стабільною (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» за 2017-2020 р., тис.осіб

Позитивно слід відзначити стабільність зайнятості у 2019 та 2020 роках та реалізацію заходів щодо оптимізації витрат виробництва у 2020 році. З іншого боку, видно й негативні тенденції, такі як зниження замовлень, збиткове завершення 2020 року та погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості.

Усього середня зайнятість у ТОВ «Метінвест-КРМЗ» станом на 31

грудня 2020 року становила 2 001 особу, а на 31 грудня 2019 року — 2 034 особи (рис.2.4).

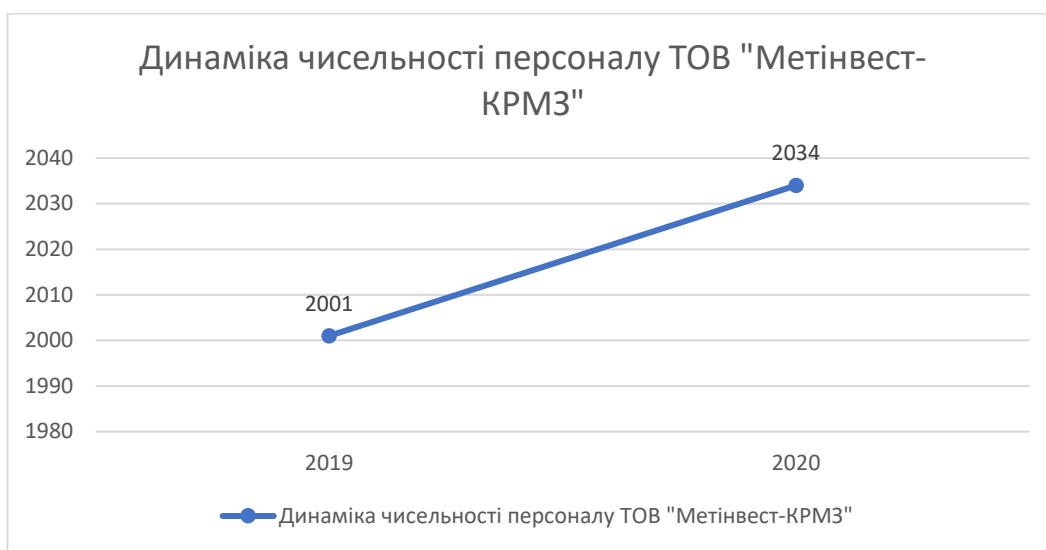


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Метінвест-КРМЗ» за 2019-2020 р., тис.осіб

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [24-25]

Необхідно враховувати, що зазначені негативні тенденції, імовірно, мають відношення до епідемії COVID-19 та воєнних подій у країні. Важливо також відзначити високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що створює додаткові виклики для фінансової стабільності. Ці фактори мають вплив на загальний фінансовий стан підприємства у вказаний період.

У зв'язку з об'єднанням трьох компаній в одну, інформація про чисельність співробітників є конфіденційною. Річні фінансові звіти за 2020 рік та результати глобального аудиту знаходяться у відкритому доступі.

Інформація про кадровий склад ТОВ "ЗЛМЗ" подана у таб. 2.3 узагальненим способом.

У компанії діє система навчання персоналу, що забезпечує постійне навчання персоналу відповідно до затверджених планів заходів, що відповідають цілям компанії в галузі якості, охорони праці та розвитку кваліфікації фахівців.

Підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та спеціалістів підприємства спрямоване на вдосконалення їх професійних знань, освоєння нових наукових методів управління виробництвом, освоєння основ менеджменту та маркетингу у сучасних умовах бізнесу.

Поширеною практикою є організація корпоративних навчальних семінарів, зокрема програм, спрямованих на розвиток лідерських та комунікативних навичок та компетенцій комунікативних менеджерів та їх заступників.

Навчання включає участь співробітників у семінарах, тренінгах та

виставках, надання інформаційних та методичних матеріалів, тестування за результатами навчання та отримання відповідних сертифікатів.

Також робляться численні зусилля щодо особистого навчання співробітників та їхніх дітей вибору міді у рамках індивідуальної програми соціального забезпечення. У період карантину навчання проходить онлайн.

У системі розвитку персоналу особлива увага приділяється підготовці кадрового резерву.

Також компанія приділяє особливу увагу навчання персоналу з питань охорони праці (вимоги "Закону України про охорону праці", типового положення "Про режим навчання та перевірки правил охорони праці, пов'язаних з охороною праці").

Обов'язкове навчання проходять співробітники служби охорони праці та керівники структурних підрозділів (перевірка знань з охорони праці, виконавчих та правових норм), а також фахівці у цій галузі.

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, а також підвищення суміжних професій працівників компанії здійснюються за типовими програмами навчання та роботи, розробленими спеціалістами структурних підрозділів за 73 професіями. Всі програми розроблені відповідно до методичних рекомендацій, затверджено Міністерством освіти і науки України та вимогами нормативних актів Міністерства праці та соціальної політики, Державного Міністерства охорони праці.

Щорічно більшість співробітників компанії проходить навчання (підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації). Це означає, що у 2020 році навчання пройшли 735 осіб, що на 12,5% менше, ніж у 2019 році.

Навчання проходило за такими напрямками:

- Навчання в галузі охорони праці та техніки безпеки, галузевих та міжгалузевих нормативних актів;
- управлінське стажування;
- Перепідготовка;

- бізнес-навчання для другої роботи;
- сертифікаційне навчання.

2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»

Як зазначалося в попередній частині кваліфікаційної роботи, система оцінки персоналу є необхідною складовою управління персоналом підприємства. Ця система надає керівникам дані, які використовуються для обґрунтування об'єктивної мотивації працівників.

Використання даних оцінки для визначення рівня винагород та премій фактично полягає в установленні прозорого зв'язку між професійною діяльністю працівника та його винагородою. Аналіз систем матеріальної мотивації персоналу металургійних підприємств України показує, що тарифні ставки (оплата праці), системи преміювання та додаткові виплати зазвичай знаходяться в основі систем оплати праці. Особлива увага приділяється додатковим винагородам, заснованим на рекомендаціях центральних керівних органів, які були зроблені у попередні роки.

Дослідження різних підходів до мотивації праці вказує на те, що єдиною об'єктивною оцінкою праці працівників є єдина тарифна система, яка створює стимули для покращення техніко-економічних показників праці, а також для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Згідно з проектом колективного договору на 2018 рік, оплата праці всіх категорій працівників підприємства має базуватися на Єдиній тарифній сітці (ЄТС), розробленій на підприємстві, та регулюватися відповідним порядком. Оцінка посад та розподіл окладів повинні проводитися відповідно до настанов щодо кваліфікаційних характеристик робітничих професій та інших нормативних документів.

Система оплати праці на заводі ґрунтується на тарифній системі, де основу структури складає мінімальна тарифна ставка для виконання простих робіт. Введена Єдина тарифна сітка (ЄТС) спрямована на забезпечення рівних умов оплати праці для працівників, які виконують однаково кваліфіковану роботу, а також на врахування матеріальних інтересів працівників у підвищенні їхньої кваліфікації.

Система тарифної сітки ТОВ "ЗЛМЗ" включає наступні параметри:

1. Кваліфікаційні розряди: Розряди встановлюються в діапазоні від 1 до 20. Для робітничих професій, що мають розряди в "Єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій", зберігаються раніше встановлені розряди від 1 до 8. Для інших робітничих професій та посад встановлюються розряди в діапазоні від 1 до 8. Для посад керівників, спеціалістів та службовців, розряди встановлюються в діапазоні від 2 до 20, з уточненням для різних категорій.
2. Тарифні коефіцієнти: Величина тарифних коефіцієнтів вказує, у скільки разів тарифна ставка даного розряду вище тарифної ставки 1 розряду.
3. Міжрозрядне співвідношення: Відносне збільшення кожного наступного тарифного коефіцієнта до попереднього, з урахуванням єдиної тарифної сітки, що передбачає рівномірне зростання на 15%.
4. Диференціація ставок: Для підвищення гнучкості тарифної системи встановлено мінімальні, середні та максимальні ставки з кроком 5%. Мінімальна ставка може застосовуватися до працівників з невеликим стажем або з низькими показниками роботи, середня — для працівників із середнім стажем та показниками, а максимальна — для висококваліфікованих працівників.
5. Тарифні ставки: Застосовуються єдині годинні тарифні ставки для всіх категорій працівників, включаючи робітників, відрядників та погодинників, які працюють в нормальних умовах. Доплати за роботу

у несприятливих умовах праці включаються окремо.

6. Мінімальна годинна тарифна ставка: Розраховується на основі мінімального розміру заробітної плати та середньомісячної кількості робочих годин. Застосовується до працівників із невеликим стажем або низькими показниками роботи.

Ця система дозволяє більш повно враховувати індивідуальну оцінку працівника та його кваліфікацію, а також встановлює персональні розряди на 1-2 розряди вище, ніж це передбачено типовими вимогами до тарифікації [18].

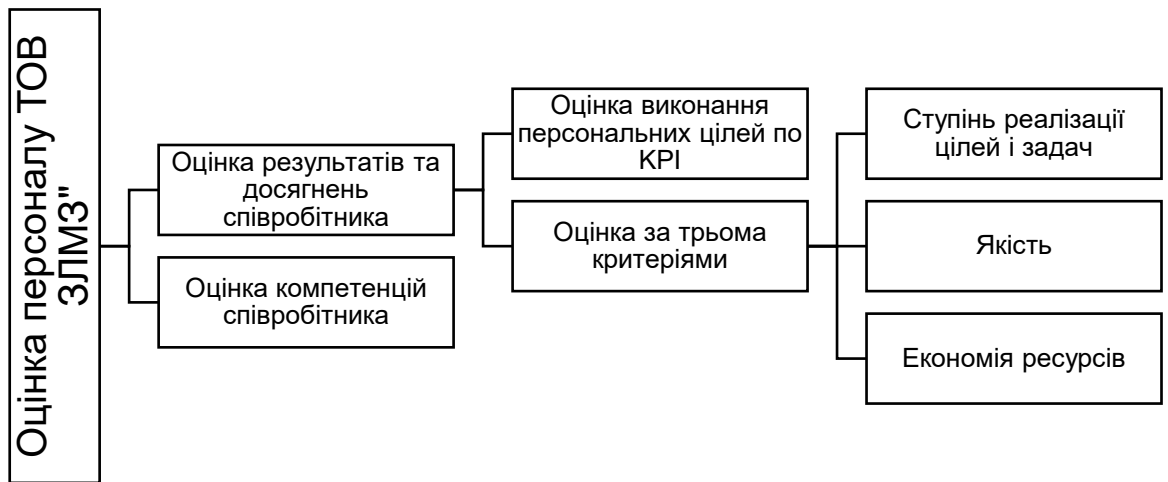


Рисунок 2.5 – Модель оцінки персоналу ТОВ «ЗЛМЗ»

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [18]

До цього часу термін "оцінка" використовувався і в контексті працівників. Співробітники, які мають запитання щодо цієї системи, мають можливість скористатися комунікаційними сесіями, організованими в кожному відділі, на яких вони можуть отримати детальні відповіді на свої питання щодо нового проекту.

Основним критерієм є оцінка результатів, досягнутих співробітником. Оцінюється виконання завдань, поставлених перед

працівником, зокрема реалізація індивідуальних цілей за допомогою Ключових Показників Ефективності (КРЕ). Для тих, хто не використовує КРЕ або не має карти ефективності, оцінка проводиться за трьома якісними критеріями: досягнення цілей, якість та економія ресурсів (рис. 2.7).

Другий критерій - оцінка з урахуванням компетенцій. Компетенції представляють собою моделі поведінки, очікувані від співробітників. Оцінка навичок дозволяє визначити, наскільки поведінка співробітника у професійних ситуаціях відповідає цінностям компанії, оцінюючи відповідальність, працездатність, професіоналізм, дотримання норм безпечної праці та спроможність працювати у команді (рис. 2.8).

В результаті атестації в підрозділі визначаються грейди, на основі яких всім працівникам присвоюються грейдові категорії "A+/A", "B", "B" та "C". Керівники можуть рекомендувати співробітників класів «A+/A», «B» для включення до кадрового резерву структурного підрозділу та підприємства. Результати оцінки також слугують основою для визначення диференційованої винагороди.

Співробітникам, які отримали оцінку «B-» або «C», в наступному році доведеться вдвічі більше працювати, щоб підвищити продуктивність та розвивати свої навички. Це визначає прямий зв'язок між індивідуальними результатами праці, поведінкою співробітника та рівнем його винагороди [18].

Однією з ключових цілей заводської оцінки є визначення ефективності роботи співробітника порівняно з колегами, винагородження найкращих та виявлення перспективних співробітників та напрямків їхнього розвитку. Це надає можливість кожному співробітникові об'єктивно оцінити свою роботу, порівняти її з поставленими на початку року цілями та визначити напрямки, які потрібно посилити для підвищення особистої ефективності. Створення кадрового резерву підприємства, як зазначалося раніше, дозволяє рекомендувати співробітників, які

продемонстрували найкращі результати, у кадровий резерв компанії, що є групою високоефективних співробітників із великим потенціалом росту та готових займати ключові управлінські позиції у компанії.

Основною метою формування кадрового резерву у ТОВ "ЗЛМЗ" є:

- Забезпечення наявності та готовності внутрішніх кандидатів для зайняття ключових керівницьких посад;
- Протидія міграції висококваліфікованих фахівців із компанії;
- Мотивація співробітників через участь у програмах кадрового резерву.

Створення кадрового резерву включає кілька етапів (див. рис. 2.6):

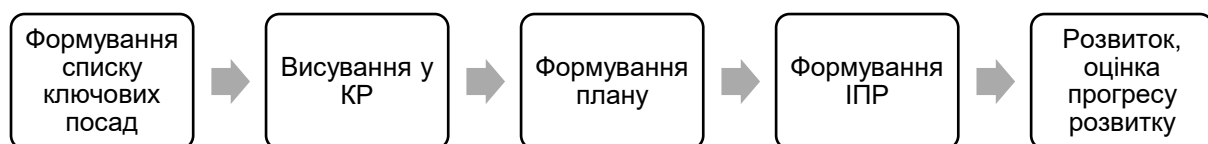


Рисунок 2.6 – Етапи формування кадрового резерву ТОВ «ЗЛМЗ»

Джерело: за даними з офіційного сайту підприємства [18]

Після успішного проходження всіх етапів, зазначених на схемі (рис. 2.6), та активного року роботи у кадровому резерві з подальшим особистісним розвитком, працівник призначається на керівницькі посади на заводі як "представник".

На етапі оцінки співробітники заповнюють розділ "Загальна інформація" оціночної форми та самостійно оцінюють результати своєї роботи та навички. Після заповнення форма передається менеджеру. На цьому етапі керівник отримує заповнену форму, проводить оцінку результатів роботи та навичок співробітників, розробляє рекомендації щодо їхнього розвитку, визначає рівень ефективності, розраховує підсумковий грейд та формулює рекомендації щодо кадрового резерву.

На третьому етапі співробітник особисто зустрічається з керівником,

під час якої обговорюються результати роботи, оцінка навичок та цілі розвитку. На заключному етапі готується та підписується річний оціночний лист.

На четвертому та останньому етапі оцінна комісія за необхідності коригує оцінки та затверджує остаточну оцінку. Також визначається, хто включається до кадрового резерву.

Діяльність Дирекції по персоналу та соціальним питанням, відділу розвитку персоналу регламентується положенням про відділ, СТП підприємства, а також інструкціями, які є нормативним забезпеченням процесів.

Процесом оцінки персоналу займається фахівець відділу розвитку персоналу.

Процес оцінки персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» регламентується інструкцією з оцінки персоналу, яка затверджується генеральним директором підприємства, а також наказами, розпорядженнями, а також інструкціями та методологією від Метінвест Холдингу.

Всі керівники, фахівці та службовці зазнають процедури атестації. Особи, які тимчасово виконують обов'язки керівників чи фахівців, можуть пройти атестацію за своїм бажанням.

Жінки, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю, пологами та доглядом за дитиною до 3-х років, проходять атестацію не раніше, ніж через рік після повернення на роботу. Не піддаються атестації:

- Голова правління ТОВ «ЗЛМЗ»;
- особи, що працюють на підприємстві менше 1 року.

Молоді спеціалісти повинні пройти атестацію під час обов'язкового відпрацювання після закінчення навчального закладу. Атестація може бути проведена як черговою, так і позачерговою.

Чергова атестація проводиться не рідше одного разу протягом п'яти років. Позачергова атестація відбувається за рішенням голови правління або директора з питань кадрів та соціальних питань.

Графік атестацій затверджується наказом голови правління. Згідно з цим наказом формується атестаційна комісія, яка включає в себе такі посадові особи:

- директори по напрямках;
- головні спеціалісти;
- керівники структурних підрозділів та їх заступники;
- представники профспілкового комітету.

Також перед початком атестації формується список осіб, які не підлягають атестації, зокрема тих, хто працює на посаді менше 1 року або виконує обов'язки на посаді, а також осіб, які з поважних причин не проходять атестацію.

Основні критерії атестації працівників включають кваліфікацію та результати, досягнуті ними у виконанні посадових обов'язків, рівень освіти, об'єм спеціальних знань і стаж. Крім того, враховуються такі критерії оцінки:

1. Для керівників:

- Професійна компетентність;
- Стиль та ефективність керівництва підрозділом;
- Вміння підтримувати морально-психологічний клімат в колективі та організовувати продуктивну працю підлеглих;
- Вміння планувати, аналізувати та прогнозувати діяльність підрозділу;
- Підприємливість та економічний розрахунок;
- Інтенсивність та якість праці;
- Здатність до творчості, впровадженню нової техніки та технології;
- Комунікабельність, здатність до самооцінки та вміння своєчасно відмовитися від свого невірному рішення та інші.

2. Для лінійних менеджерів:

- Професійна компетентність;
- Вміння працювати з документами;
- Інтенсивність і якість праці;
- Здатність до творчої роботи;
- Вміння застосовувати нові підходи до рішення проблем;
- Здатність планувати і аналізувати досягнуті результати;
- Оперативне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- Систематичне підвищення професійної кваліфікації та інше.

3. Для співробітників:

- Своєчасність, оперативність та якість виконуваних робіт;
- Вміння професіонально працювати з первинними та нормативними документами;
- Опанування та використання технічних засобів, які підвищують продуктивність та якість праці (комп'ютери, множинна техніка).

На основі статистичних даних за 2020 рік нами було побудовано таб.2.4. з даними про проведення оцінки персоналу.

Таблиця 2.4 - Оцінка персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020 рік

Всього людей	966	
Оцінка	Кількість оцінок (сума за категоріями)	Кількість оцінок
A+	193	48
A		145
B	580	580
B-	193	145
C		48
Всього	966	966

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства [1-2]

З метою готування кандидатів для продвигення на ключові керівні посади підприємства та компанії "МЕТІНВЕСТ ТОВ "ЗЛМЗ" річний процес формування та оновлення кадрового резерву є стандартним.

Таблиця 2.5 - Оцінка персоналу ТОВ «Метінвест-КРМЗ» за 2019 рік

Оцінка	Кількість оцінок	Рекомендація до кадрового резерву
A	336	61
B	1168	50
B-	237	0
C	142	0
ВСЬОГО:	1883	111

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства [24]

Порівняльний графік проведення оцінки персоналу на двох підприємствах.

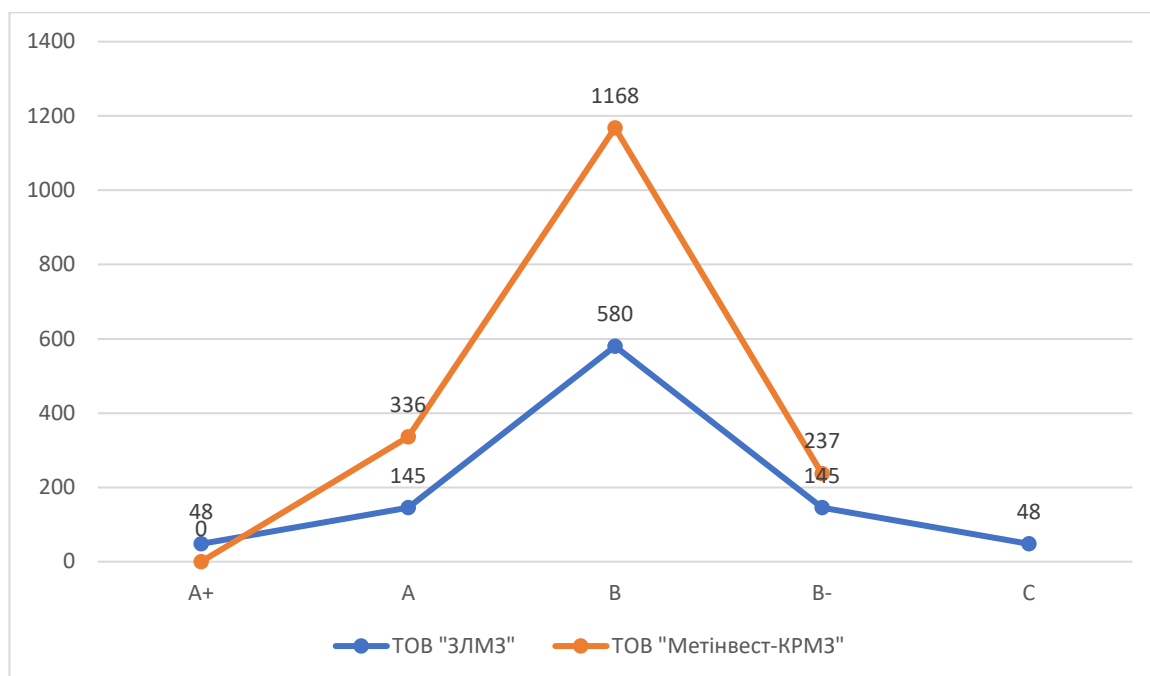


Рисунок 2.7 – Порівняльний графік на ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ»

Джерело: угруповано та розраховано автором на підставі даних звітності підприємства

На підставі отриманих даних нами було побудовано опис поточного стану перебігу бізнес-процесів (з побудовою в будь-якої нотації моделювання бізнес-процесів моделі «AS IS» - моделі «ЯК Є»), визначено «вузькі місця» в організації, управлінні та ресурсному забезпеченні та

окреслено проблемну ситуацію з візуалізацією результатів оцінки джерел проблеми.

Призначення процесу — основне призначення процесу оцінки персоналу на ТОВ ЗЛМЗ полягає в забезпеченні об'єктивної оцінки роботи та професійних компетенцій співробітників, а також визначенні їхнього потенціалу, здібностей та потреб у розвитку. Метою процесу є покращення ефективності та результативності роботи персоналу, а також виявлення потреб у навчанні та розвитку.

Власник процесу — дирекція по персоналу та соціальним питанням ТОВ “ЗЛМЗ”

Етапи процесу:

- Підготовка до оцінки персоналу
- Проведення оцінки персоналу
- Оцінка роботи та компетенцій співробітників
- Підготовка звіту та рекомендацій

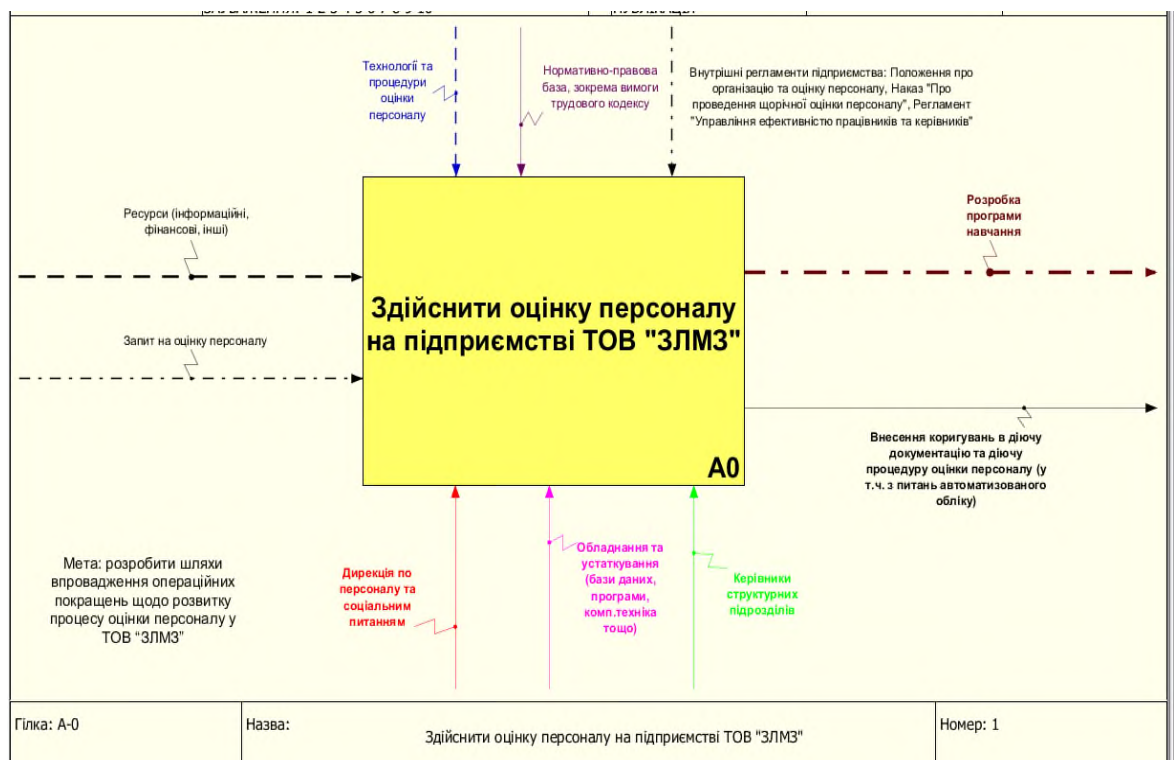


Рисунок 2.8 – Контекстна діаграма бізнес-процесу AS IS, побудовану

оцінки персоналу, оцінка роботи та компетенцій співробітників, підготовка звіту та рекомендацій.

На даний момент процес оцінки персоналу у ТОВ «ЗЛМЗ» є дещо несистематизованим, а також «ручним». Усі анкети заповнюються на у паперовому або електронному вигляді, передаються фахівцю з оцінки персоналу, який у свою чергу вносить результати оцінювання у таблицю Excel.

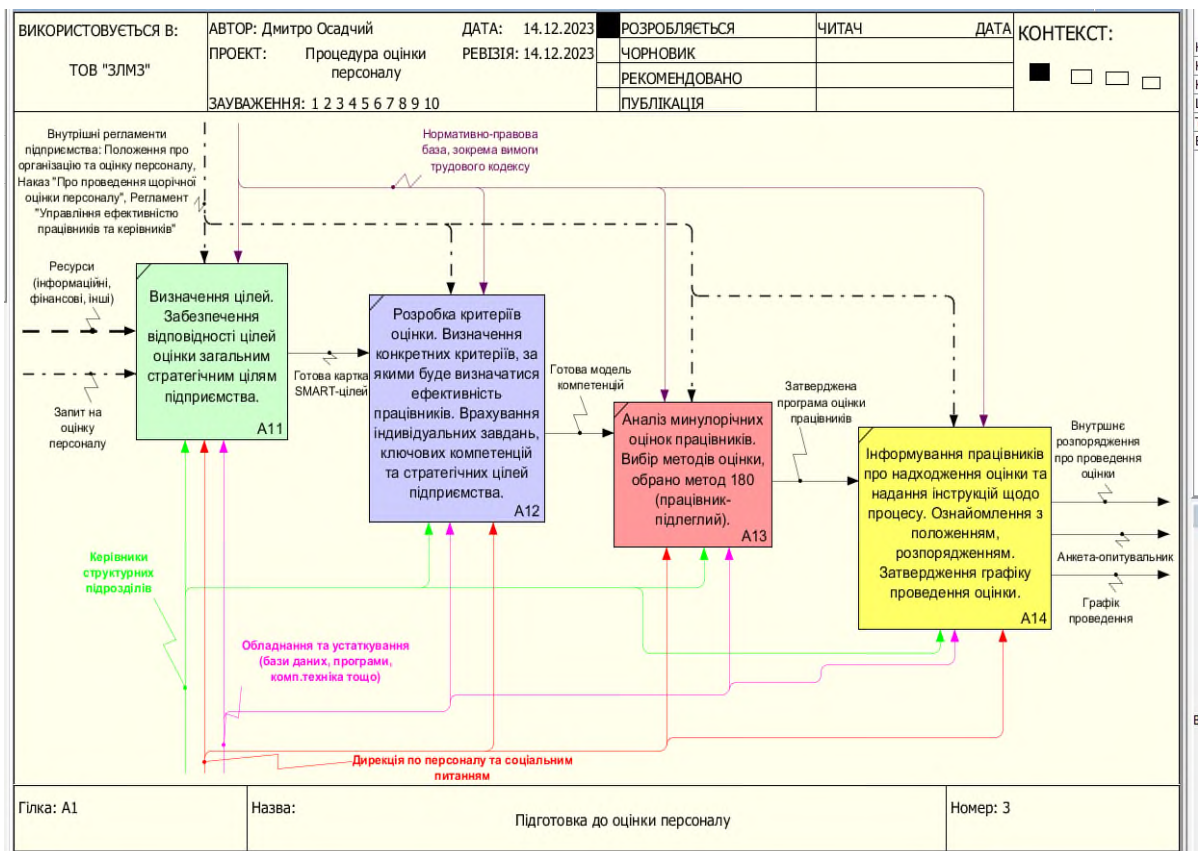


Рисунок 2.10 – Діаграма другого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу AS IS, що розглядається, побудовану із використанням Ramus

Джерело: авторська розробка.

Нами деталізовано 1 етап процесу – Підготовка до оцінки, який складається з 4х етапів:

- 1) Визначення цілей. Забезпечення відповідності цілей

загальним стратегічним цілям підприємства.

- 2) Розробка критеріїв оцінки. Визначення конкретних критеріїв, за якими буде визначатися ефективність працівників. Врахування індивідуальних завдань, ключових компетенцій та стратегічних цілей підприємства.
- 3) Аналіз минулорічних оцінок працівників. Вибір методів оцінки.
- 4) Інформування працівників про оцінку персоналу, надання інструкцій, ознайомлення з положенням, розпорядженнями, затвердження графіку проведення оцінки.

На виході цих етапів маємо внутрішнє розпорядження про проведення оцінки персоналу, анкету-опитувальник, графік проведення.

Висновки до розділу 2

Отже, у ТОВ «ЗЛМЗ» загальне управління персоналом здійснює дирекція з кадрів та соціальних питань. Відділи дирекції здійснюють ділову оцінку персоналу методами атестації керівників, фахівців та спеціалістів, психологічного тестування кандидатів на посади керівників, фахівців та спеціалістів, проведенням конкурсів професійної майстерності серед молоді по робітничим спеціальностям, оцінки персоналу після навчання. Ділова оцінка співробітників для є достатньо складним заходом.

Можна виділити наступні завдання оцінки діяльності співробітників на комбінаті: аналіз роботи за минулий період, поліпшення роботи в майбутньому, ухвалення рішень про диференціацію оплати праці, визначення потреб навчання і розвитку співробітників, визначення потенціалу кожного співробітника, планування кар'єри.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЗЛМЗ»

3.1 Обґрунтування шляхів вдосконалення процесу оцінки персоналу

Можливість відтворення системи оцінки персоналу та підвищення ефективності керівництва персоналом на промислових підприємствах ґрунтується на підставі побудови динамічної системи ділового оцінювання на вітчизняних підприємствах.

Ми вдосконалюємо та деталізуємо гілку А1 – "Підготовка до оцінки персоналу", оскільки на цьому етапі ідентифікуємо ряд проблем:

Несприятливий контекст:

- Недостатнє розуміння критеріїв та цілей: Зазначаємо, що персонал проходить оцінку без належного розуміння основних критеріїв та цілей. Це може призвести до необ'єктивних результатів та втрати мотивації у працівників.

- Метод 180 без належного контролю: Використання методу 180 (індивідуальні зустрічі) без систематичного контролю призводить до неефективного використання часу та недостатньої об'єктивності в процесі оцінки.

- Ручне управління та складність процесу: Неавтоматизований процес виникає як проблема, споживаючи багато часу у всіх учасників та ускладнюючи прості кроки.

За результатами проведеної оцінки персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ», спираючись на дані таблиці, можемо розрахувати загальну ефективність персоналу.

$$\text{Ефективність (оцінка А)} = \left(\frac{\text{Кількість осіб з оцінкою А}}{\text{Загальна кількість оцінок}} \right) * 100 \quad (3.1)$$

$$\text{Ефективність (оцінка А)} = \left(\frac{336}{1883} \right) * 100 \quad (3.2)$$

Отже, кількість працівників з оцінкою А, складає приблизно 17,84%.

Ми виконали аналіз оцінок за усіма буквами та змогли побудувати графік у відсотках, який відображає відсоток осіб за кожною оцінкою.

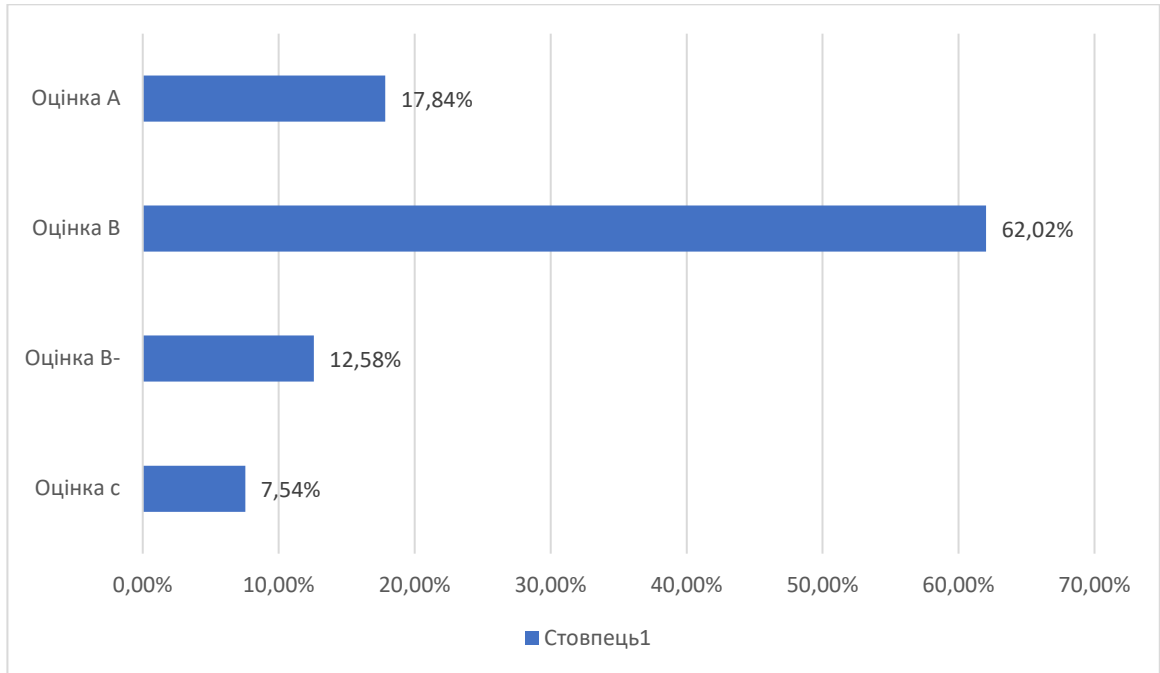


Рисунок 3.1 – Аналіз оцінок з градацією за буквами відповідності, %
Джерело: авторська розробка.

Загалом, найбільший відсоток працівників саме за оцінкою В. Розроблені заходи допоможуть зменшити кількість працівників з оцінкою В-, С, а також збільшити кількість працівників з оцінкою А до 25%.

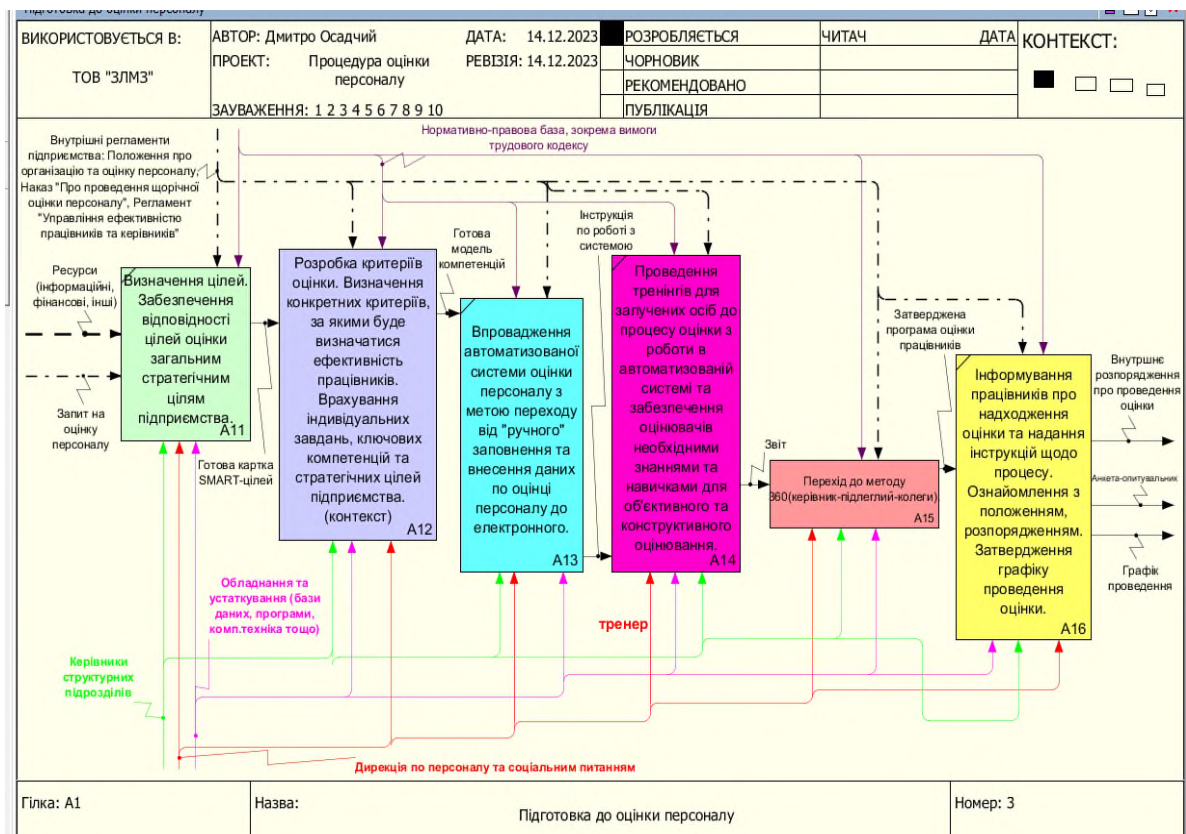


Рисунок 3.2 – Діаграма другого рівня деталізації відповідно основним етапам бізнес-процесу TO BE, що розглядається, побудовану із використанням програмного продукту Ramus

Джерело: авторська розробка.

Пропонуємо модернізувати процес «Підготовка до оцінки персоналу наступним чином»:

- 1) На даний момент виділено ряд критеріїв для оцінки. Але зазвичай не усі категорії персоналу ознайомлені зі складовими цих критеріїв. Ми пропонуємо визначити конкретні критерії, за якими буде визначатись ефективність працівників.
- 2) Окрім цього, як було вже зазначено, процес є «ручним», коли фахівець з оцінки на основі електронних та паперових анкет вносить результати у таблицю MS Excel. Основна наша ідея – впровадження електронної системи оцінки персоналу, спрямованої на полегшення та оптимізацію всіх етапів процесу.

- 3) Розширення методології оцінки: ми пропонуємо перейти до методу 360 для забезпечення більш комплексного оцінювання, залучаючи не лише керівників, а й колег по роботі.
- 4) Важливим питанням у процесі оцінки персоналу є проведення тренінгу (вебінару) з комплексної оцінки персоналу. Оскільки у подальшому буде впроваджуватися автоматизована система, необхідно навчити працівників/відповідальних осіб за реалізацію процесу оцінки персоналу працювати у ній та адмініструвати.
- 5) Окремим аспектом виступає обов'язкове навчання керівників, які займаються оцінюванням персоналу свого структурного підрозділу. Тренінг має бути змістовним, а також розкривати основні етапи проведення оцінки персоналу.

Ці зміни спрямовані на вирішення існуючих проблем, підвищення об'єктивності та ефективності процесу оцінки персоналу та покращення загального управління та розвитку персоналу у компанії.

Нами було розроблено план поетапної реорганізації системи оцінювання персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ».



Рисунок 3.3 – Модель поетапної реорганізації системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ»

Джерело: авторська розробка.

Етап 1- Аналіз поточної системи оцінювання. У ході дослідження нами було проаналізовано систему оцінки персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ», виокремлено ряд проблем: відсутність чіткого плану дій, подальшого

створення ІПР, розвитку кадрового резерву, чіткого розуміння цілей оцінки персоналу, низька мотивація, тощо. На цьому етапі пропонуємо провести опитування серед працівників та керівників з метою збору пропозицій та зауважень щодо процесу оцінки персоналу.

Етап 2 – Визначення цілей модернізації. До основних цілей модернізації можемо віднести: збільшення задоволеності та практичності оцінки персоналу на 10%, підвищення продуктивності праці на 5 %, збільшення кількості навчання на 12%.

Етап 3 – Впровадження 360 зворотного зв'язку. Мета опитування «360 градусів»:

- порівняти отриману інформацію з самооцінкою співробітника.
- на основі аналізу визначити, наскільки він відповідає посаді, яку займає.
- за результатами оцінки дати зворотний зв'язок.
- розробити план покращення компетенцій, щоб скорегувати можливі проблеми.

Оцінка персоналу методом 360 градусів дозволяє порівняти оцінки, які співробітник вказав під час самооцінки, з результатами, зафіксованими його оточенням, і зробити необхідні висновки щодо своїх сильних сторін та зон розвитку, а також отримати різнобічні думки про свою роботу.

Етап 4 - Застосування ключових показників ефективності (KPI). Оскільки оцінка персоналу ставить на меті перегляд заробітної плати працівників, необхідно зробити цей процес прозорим, а саме розробити чіткі та вимірювані ключові показники ефективності для кожної посади, забезпечити їхнє відслідковування та регулярні огляди, а також використовувати KPI для об'єктивної оцінки результатів працівників.

Етап 5 – Розвиток індивідуальних планів розвитку. ІПР формуються для керівників, а також кадрового резерву. Ми вважаємо доцільним розробити ІПР для усіх категорій персоналу, звертаючи увагу на оцінку, яку працівник отримав у процесі оцінки персоналу. Для створення робочої моделі ІПР необхідно зробити деталізацію процесу (рис.3.4):



Рисунок 3.4 – Деталізація створеної робочої моделі ІПР на ТОВ «ЗЛМЗ»

Джерело: авторська розробка.

Етап 6 – Впровадження системи мотивації. На підприємстві створена система мотивації, що враховує досягнення поставлених цілей. Після проведення оцінки персоналу проводиться перегляд заробітної плати. Ми пропонуємо впровадити ряд мотиваційних заходів для працівників, які будуть направлені на їх постійний розвиток та виконання цілей ІПР, що сприятиме позитивній результативності підприємства.

Завдяки автоматизованій системі кожен працівник зможе відслідковувати свій прогрес по виконанню ІПР, а також це допоможе створити «змагальний» ефект, оскільки у цій системі можна буде ранжувати та рейтингувати працівників за їх досягненнями.

Програми заохочення:

- Екстра-відпустки: можливість отримати додаткові відпустки або гнучкий графік роботи для тих, хто перевищує очікувані результати.
- Карта корпоративних переваг: карту зі знижками та привілеями для тих, хто досягає ключових показників ефективності.

Внутрішні Програми Розвитку:

Стажування та тренінги: можливості для додаткового стажування та участі в професійних тренінгах для тих, хто активно працює над своїм розвитком.

Внутрішній Ринок Роботи:

- Внутрішні Кар'єрні Можливості: внутрішні вакансії та можливості для кар'єрного росту для працівників, що виявляють високий потенціал.
- Програми Переведення: програма для переведення працівників між підрозділами для розширення їхнього досвіду та компетенцій.

Зворотній Зв'язок та Партнерство:

Індивідуальні Зустрічі: Регулярно проводьте індивідуальні зустрічі для обговорення прогресу та надання конструктивного зворотного зв'язку.

Партнерства з Зовнішніми Організаціями: Укладайте партнерства з навчальними та розвитковими організаціями для забезпечення доступу до високоякісних ресурсів.

Етап 7 – навчання та розвиток персоналу. Укласти партнерства з провідними навчальними організаціями та онлайн-платформами для забезпечення доступу до якісних тренінгів та курсів. Розробити внутрішню бібліотеку ресурсів, щоб працівники мали доступ до навчального матеріалу. Проводити тренінги та вебінари згідно з ІПР із залученням сил тренерів ТОВ «МБС».

Окрім цього, пропонуємо регулярно проводити внутрішні семінари та майстер-класи для обміну знаннями та найкращими практиками серед працівників. Запрошувати зовнішніх експертів для проведення тренінгів та воркшопів.

Етап 8 – звітність та оцінка ефективності. Розробка регулярних звітів, які включають ключові показники ефективності, тренди та досягнення в розвитку персоналу. Проведення місячних та квартальних оглядів ефективності системи оцінювання з керівництвом та представниками відділів. Забезпечення участі керівництва, менеджерів та працівників у процесі оцінки та регулярних аналізах. Здійснення моніторингу застосування рекомендацій, які були запропоновані під час оглядів та аналізів. Проведення комплексного аналізу впливу змін в системі оцінювання на стратегічні показники компанії.

Автоматизація процесу оцінки персоналу має кілька ключових переваг, які роблять її важливою та корисною для підприємства. Декілька основних аргументів, чому важливо автоматизувати цей процес:

Час та ефективність:

- Швидкість: автоматизація дозволяє проводити оцінку персоналу значно швидше порівняно з ручним методом.
- Ефективність: зменшення часових витрат сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів.

Мінімізація помилок:

- Точність даних: автоматизовані системи позбавляють процес оцінки від людських помилок та неувважностей.

- **Об'єктивність:** алгоритми та критерії оцінки можуть бути однаково застосовані до всіх працівників, забезпечуючи об'єктивність в процесі.

Доступність та зручність:

- **Онлайн доступ:** Впровадження хмарних технологій дозволяє здійснювати оцінку персоналу з будь-якого місця та в будь-який час.

- **Зручність користувача:** Інтерфейси користувача можуть бути розроблені так, щоб спростити взаємодію з системою для всіх учасників процесу.

Аналітика та звітність:

- **Збір та аналіз даних:** Автоматизовані системи надають можливість автоматичного збору та аналізу великої кількості даних.

- **Звітність:** Зручність у створенні звітів та аналітичних звітів, що полегшує прийняття стратегічних кадрових рішень.

Забезпечення сумісності з бізнес-метою:

- **Гнучкість:** Автоматизовані системи можуть бути легко адаптовані до змін у стратегії бізнесу чи вимогах до оцінки персоналу.

Сприяння розвитку персоналу:

- **Ідентифікація потенціалу:** Автоматизовані системи можуть допомагати в ідентифікації потенційно обдарованих працівників та розробці індивідуальних планів розвитку.

Загалом, автоматизація процесу оцінки персоналу дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свій головний ресурс - людський капітал, та сприяє більш точним та об'єктивним рішенням у кадровому управлінні.

На даний момент за підтримки Метінвест Діджитал на підприємствах Метінвесту розпочинається поступовий перехід до програми SAP SuccessFactors для цифрової трансформації HR.

SAP SuccessFactors:

- Особливості: Частина інтегрованої SAP HCM, яка включає модуль для управління ефективністю та оцінкою працівників.
- Переваги: Висока інтеграція з іншими SAP-рішеннями, широкий функціонал.

Модуль постановки цілей та оцінки позбавляє співробітників HR-відділу від необхідності відстежувати, чи правильний набір компетенцій був застосований до співробітника, чи за тією шкалою оцінки він був оцінений. Інструмент дозволяє звести до нуля суб'єктивність оцінок керівників через зведення оцінок різних груп співробітників та їх зіставлення з єдиною шкалою за допомогою калібрування. Рішення допомагає побудувати маршрут оцінки та визначити порядок, у якому форма оцінки пред'являється співробітникам залежно від своїх функцій та ієрархічного становища у компанії. Гнучкі можливості аналітики дозволяють забезпечити автоматичний збір даних компанії в реальному часі.

У 6 разів скорочення трудовитрат Hr завдяки повній відмові від паперової роботи та Excel. До 100% залучення персоналу до процесу оцінки. На 45% економія часу керівників на постановку цілей та оцінку. У 4 рази прискорення процесу оцінки та прийняття кадрових рішень.

Анонімні анкети є важливим інструментом для збору об'єктивного фідбеку та оцінки ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві. Вони дозволяють працівникам виразити свої думки, побоювання та пропозиції щодо оцінки та мотивації, зберігаючи при цьому анонімність.

Основні аспекти впровадження анонімних анкет включають:

– Формулювання запитань: Розробка анкети зі специфічними запитаннями щодо системи оцінки, задоволеності працівників і можливості внесення покращень.

– Анонімність: Забезпечення повної анонімності відповідей, щоб працівники мали впевненість, що їхні відгуки не будуть використовуватися проти них.

– Збір відгуків: Проведення опитувань серед всього персоналу або вибірково, залежно від обсягу та специфіки підприємства.

– Аналіз результатів: Оцінка отриманих даних та визначення основних проблем або тенденцій, що виникають із відповідей.

– План дій: Розроблення конкретного плану дій для впровадження покращень у системі оцінки, відповідно до отриманих рекомендацій. – Зворотній зв'язок: Повідомлення працівникам про результати анонімного опитування та заходи, які будуть прийняті для покращення ситуації. Анонімні анкети дозволяють залучити працівників до активної участі у вдосконаленні системи оцінки, забезпечуючи важливий зворотній зв'язок та сприяючи більшій об'єктивності та довірі в оцінці персоналу.

Впровадження менторської програми може бути корисним елементом у покращенні системи оцінки персоналу на підприємстві, особливо коли розглядаються питання розвитку та підвищення продуктивності працівників. Отже, на даний момент процес оцінки персоналу регламентовано інструкціями та положеннями. Нами було встановлено, що процес оцінки персоналу є неавтоматизованим, що ускладнює роботу процесу в цілому.

3.2 Створення Assessment-центр на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ»

Сучасні інструменти для керівників з управління людськими ресурсами, які мають глибоке розуміння самостійних концепцій у контексті глобалізації, включають такі методи аналізу, як аналіз ролей, стейкхолдерів та культурний аналіз. Використання методу assessment-центрів дозволяє об'єднати ці різновиди аналізу [9].

Ця технологія, яка використовується у процесі оцінки персоналу, дозволяє сформувати потужну команду фахівців, які за допомогою необхідних компетенцій, бажання до саморозвитку та самореалізації,

створять передумови для підвищення продуктивності праці та ключових показників ефективності корпорації в цілому.

З розвитком усвідомлення того, що ефективна робота з кадровим резервом вимагає моделі компетенцій, яка включає в себе опис вимог до знань, вмінь і навичок працівників для успішної діяльності, стає очевидним, що ця модель повинна враховувати різноманіття вимог до працівників на різних посадах і відображати прогрес у розвитку їх компетенцій.

На сьогоднішній день важливо, щоб компанії формували кваліфіковані управлінські команди, здатні:

- Оперативно, ефективно і якісно працювати.
- Приймати та впроваджувати інноваційні рішення.
- Усвідомлювати важливість місії корпоративного підрозділу.
- Дотримуватися неупередженості та правової порядності [9].

Лише проведення оцінки управлінських компетенцій дозволяє правильно розподілити співробітників на керівні посади. Це дозволяє менеджерам на всіх рівнях ієрархії системи управління холдингом найефективніше використовувати таланти своїх співробітників, що, в кінцевому підсумку, сприяє відданості компанії та їх мотивації.

Для формування ефективної команди працівників необхідно створити модель компетенцій, яка охоплює інтегральний опис вимог до знань, вмінь і навичок працівників для успішного виконання завдань і враховує індивідуальні особливості кожного працівника. Ця модель повинна враховувати відмінності у вимогах до працівників різних груп посад і корпоративних підрозділів, а також відображати наступність у розвитку їх компетенцій. Керівники органів влади беруть безпосередню участь у створенні такої моделі, визначаючи параметри успішності співробітників, які впливають на розробку компетенцій працівників інтегрованих підприємств. Ці компетенції, які має включати модель, стають критеріями оцінки, проведеної, наприклад, методом assessment-

центрів.

Впровадження системи оцінки компетенцій працівників у підрозділах підприємства має кілька значущих переваг:

1. Стимулює працівників до підвищення кваліфікації.
2. Виявляє необхідність у підвищенні кваліфікації, професійній підготовці та перепідготовці керівників і фахівців.
3. Створює індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.
4. Формує навчальні програми для всіх ієрархічних рівнів корпорації, сприяючи ефективному розподілу коштів на навчання.
5. Ефективно використовує потенціал працівників на посадах, де вони можуть приносити максимальну користь корпорації.
6. Оцінює можливість застосування потенційних можливостей співробітників у перспективі.
7. Забезпечує формування кадрового резерву ефективним, адресним, прозорим і відкритим способом.
8. Встановлює відповідність керівників і фахівців праву включення до кадрового резерву ТОВ «ЗЛМЗ».

Враховуючи результати теоретичного обґрунтування використання assessment-центрів у кадровому менеджменті, дослідження пропонує створити Assessment-центр на базі ТОВ «ЗЛМЗ». Діяльність центру повинна вирішити проблеми забезпечення якості та ефективності управління персоналом інтегрованих корпоративних структур.

Проектування центру слід розпочати з визначення місії, мети та основних завдань його діяльності. Головною місією центру є створення професійної та компетентної команди фахівців. Основна мета центру полягає в підвищенні рівня професійності та компетентності працівників корпоративної структури через удосконалення практики HR-менеджменту, поєднання професійних компетенцій та досвіду фахівців з оцінки персоналу.

Основа центру складає взаємодія трьох ключових компонентів –

практики, науки і освіти, співпраця провідних фахівців з аудиту. Це дозволяє розкрити потенціал працівників. Результати оцінки персоналу, засновані на цих принципах, повинні чітко виявляти слабкі місця працівників, що потребують вдосконалення, саморозвитку та підвищення професійної компетентності.

Реалізація потенціалу працівників ТОВ «ЗЛМЗ» передбачає використання різноманітних інструментів та ініціатив, зокрема:

1. Навчальні програми та Тренінги:

- Розробка та проведення навчальних програм центру.
- Організація тренінгів, мастер-класів та програм стажування.
- Участь у форумах з управління персоналом та HR-менеджменту для обміну досвідом.

2. Оцінка персоналу:

- Сприяння належному рівню та організації ефективної оцінки персоналу.
- Підвищення прозорості та підзвітності в процесах оцінки.

3. Консолідація Знань та Досвіду:

- Консолідація професійних знань, навичок і досвіду провідних фахівців з HR-менеджменту.
- Використання цього досвіду для підвищення рівня компетентності працівників.

4. Наукові Пропозиції:

- Розробка наукових пропозицій щодо удосконалення корпоративної HR-політики.

5. Створення Переваг для Учасників:

- Створення переваг користування послугами Центру, включаючи корпоративні професійні мережі для обміну досвідом.
- Організація високого рівня навчання в Центрі.

6. Сертифікація та Визнання:

- Видання сертифікатів для учасників, які успішно завершать навчання, а також беруть участь у конференціях, тренінгах та мастер-класах.

7. Обрані Компетенції:

- На основі теоретичного аналізу визначено оптимальні загальні компетенції для працівників ТОВ «ЗЛМЗ», враховуючи науково-аналітичні джерела [1-3].

Ці ініціативи спрямовані на розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечуючи їм доступ до найсучасніших знань та практик у галузі управління персоналом і HR-менеджменту.

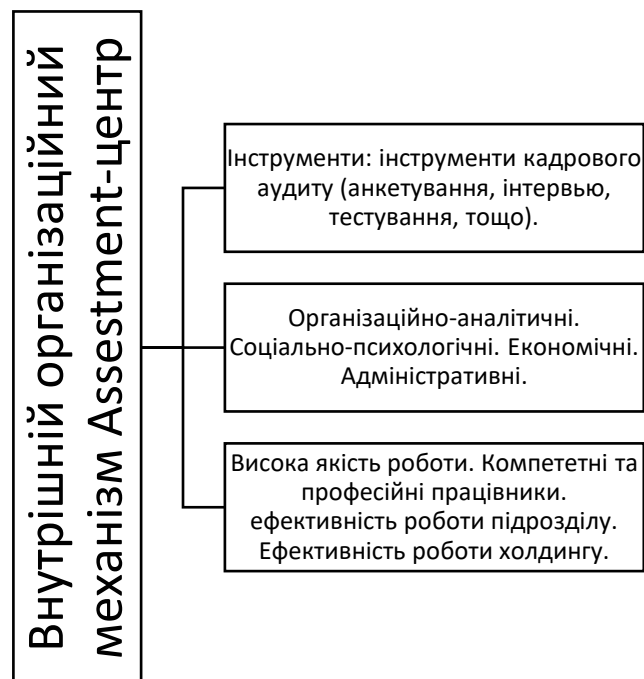


Рисунок 3.5 - Внутрішній організаційний механізм функціонування Assessment-центр

Джерело: авторська розробка.

Важливо відзначити, що функціонування запропонованого Assessment Center повинно бути тісно пов'язане з інструментами навчання та розвитку ТОВ «ЗЛМЗ», зокрема програмами "Корпоративного університету". Програми навчання та розвитку керівників і співробітників, які входять у Кадровий резерв, сприяють досягненню високих та середніх

управлінських позицій. Учасників цих програм висувають керівники підрозділів під час щорічної оцінки ефективності. У "Кадровий резерв" потрапляють співробітники із високими результатами, потенціалом для розвитку та зацікавленістю у кар'єрному зростанні [5;6].

Таблиця 3.1 – Компетенції працівників ТОВ «ЗЛМЗ»

№	Компетенція	Опис
1	Здатність до роботи в команді	Робота в команді показує повагу колег і співробітників Розвиває і підтримує хороші робочі відносини з іншими людьми, обміну інформацією та знаннями в належних випадках Формування власних пропозицій, ідей і перспектив Розуміння своєї роль в команді, докладання всіх зусиль, щоб якісно відігравати його / її частину
2	Обробка великих масивів інформаційних даних	Здатність до виокремлення сутнісних висновків з інформаційних джерел Робота з різними типами інформації, наприклад, числовими масивами, графіками, здійснення розрахунків, тощо.
3	Навички HR-менеджменту	Використання підходів до забезпечення виконання роботи ретельно і організовано Розробка нових способів роботи речі краще і ефективніше
4	Знання основ корпоративного менеджменту	Знання принципів та головних стратегій холдингу Досвід роботи за спеціальністю та посадою, що займає працівник Розуміння корпоративних цінностей ТОВ «ЗЛМЗ»
5	Націленість на результат	Здатність брати на себе відповідальність за роботу Вміння працювати в дедлайні, завершувати роботу вчасно Вміння перевіряти всі види робіт ретельно, згідно високих стандартів; вміння вчитися на помилках Вміння ідентифікувати і оцінювати актуальність і важливість поставлених завдань Демонстрація ініціативи і гнучкості в забезпеченні виконання роботи

Джерело: авторська розробка.

Під час Assessment Center можна використовувати не лише вправи, а й спеціально розроблені професійні опитувальники для оцінки

професійних компетенцій, тести та інтерв'ю за компетенціями. Імітаційні вправи спрямовані на виявлення необхідних компетенцій, важливих для успішної роботи учасників. Тести, опитувальники та інтерв'ю також спрямовані на досягнення цієї мети.

Тривалість Assessment Center може варіюватися від декількох годин до декількох днів і часто поєднується із заняттями тренінгу, перетворюючись на Центр Оцінки та Розвитку. Процес складається з кількох етапів:

1. Підготовчий етап:

- Визначення цілей і завдань оцінки.
- Виділення професійно значущих особистісно-ділових якостей для успішної діяльності на конкретній посаді.

2. Розроблення процедури Assessment Center:

- Розроблення плану та сценарію.
- Моделювання вправ та визначення послідовності оціночних методик.
- Навчання та підготовка експертів.
- Ознайомлення учасників з програмою Assessment Center.

3. Проведення Assessment Center:

- Проведення процедур відповідно до розробленої програми.

4. Опрацювання результатів:

- Аналіз інформації та узгодження оцінок спостерігачів.
- Підготовка звітів за результатами Assessment Center.

5. Зворотний зв'язок:

- Представлення індивідуальних результатів учасникам [2,1].

Оскільки "Assessment Center" є багатовимірним процесом, що враховує багато аспектів, його об'єктивність визначається декількома чинниками, такими як різноманітність критеріїв, інструментів та варіантів оцінки [54].

Для ефективної оцінки персоналу на ТОВ «ЗЛМЗ» рекомендуємо

створити єдиний центр, який буде об'єднувати працівників 3х підприємств, які входять до ТОВ «ЗЛМЗ» - колишні працівники ТОВ «Метінвест-КРМЗ» (м.Кривий Ріг), ТОВ «ЗЛМЗ» (м.Запоріжжя), ПРАТ «Каметсталь» (м.Кам'янське).

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження комплексного методу оцінки персоналу «Assessment Center»

Стаття витрат	Загальні витрати
Оплата курсу компанії «Mike Pritula Talent Academy» - «Ассесмент Центр», «Модель компетенцій», «Оцінка 360» для HR фахівців - тривалість тренінгу – 6 занять [19]	660 \$ за 1 працівника (можна пройти колективне навчання) = 24697грн (*2)
ВСЬОГО (на рік):	49394 грн

Джерело: авторська розробка

Отже, як показано у таблиці, витрати на впровадження методу "Assessment Center" для комплексної оцінки персоналу складають 49 394 гривні. Для ТОВ "ЗЛМЗ" ця сума є повністю адекватною. Використання "Assessment Center" у системі оцінювання персоналу має вплинути на підвищення основних техніко-економічних показників підприємства. В результаті впровадження комплексного методу оцінки персоналу "Assessment Center" в ТОВ "ЗЛМЗ" передбачаються позитивні зміни, які призведуть до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що в свою чергу призведе до отримання додаткового доходу.

Давайте спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЗЛМЗ» було опитано керівників, провідних фахівців найбільших структурних підрозділів.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерт	Прогнозована зміна ЧД	Qсер.	$\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	ΔQ^2
1	335	322	13	169
2	328		6	36
3	315		-7	49
4	322		0	0
5	312		-10	100
6	320		-2	4

Джерело: авторська розробка

Сума квадратичних відхилень складатиме 1932 тис. грн

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$a = \sqrt{\frac{1932}{6}} = 17,9 \quad (3.4)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність

сукупності думок експертів:

$$w = \frac{17,9}{322} * 100\% = 5,56 \quad (3.5)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $< 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків. Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.4 - Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Експерт	Прогнозована зміна ЧД	Прогноз
1	335	Оптимістичний
2	328	
3	315	
4	322	
5	312	Песимістичний
6	320	Вірогідний

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок реалізації запропонованого заходу приймаємо 320 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{312+4*320+335}{6} = 321,16 \quad (3.6)$$

Чистий дохід від реалізації продукції в 2020 році (за останніми даними) складе:

$$1134267 + 321,16 = 1134588,16 \quad (3.7)$$

Його величина збільшиться на:

$$\frac{321,16}{1134267} = 0,028\% \quad (3.8)$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2020 році склали 1306429 грн, постійні витрати –640489 тис. грн., змінні витрати – 665940 тис. грн.

Приріст змінних витрат складе:

$$665940 * 0,028\% = 186,46 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

В майбутньому році також планується збільшити витрати за рахунок витрат на проведення тренінгу та виплати додаткової преміальної винагороди працівниками, які будуть безпосередньо проводити оцінювання персоналу методом ассесмент – центру. Розраховані нами витрати склали 49394 грн.

Отже, витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 214,46 + 49,4 = 263,86 \text{ тис. грн} \quad (3.10)$$

Визначимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$321,16 - 263,86 = 57,3 \quad (3.11)$$

Приріст чистого додаткового прибутку після впровадження заходів становитиме:

$$57,3 * (1 - 0,18) = 46,9 \text{ тис. грн} \quad (3.12)$$

Очікувані результати від впровадження комплексного методу оцінки персоналу «Assessment Center» в ТОВ «ЗЛМЗ» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	321,16
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	263,86
Приріст прибутку від реалізації продукції	57,3
Приріст чистого прибутку	46,9

Джерело: авторська розробка.

Впровадження практики оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» на базі методу Assessment Center сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу і призведе до отримання додаткового чистого прибутку у розмірі 46,9 тис. гривень. На підставі результатів попередніх розрахунків визначаються ключові показники економічної ефективності ТОВ «ЗЛМЗ», такі як капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку формуються за рахунок збільшення нормативу обігових коштів при зростанні обсягів реалізації, пов'язаних з впровадженням технічних заходів, і обчислюються за формулою 3.3. Розраховується зміна обігових коштів в розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, отриманих в результаті впровадження цього заходу.

$$\text{Зо. к.} = 186,46 * 0,80 * 0,05 = 7,4 \text{ тис. грн} \quad (3.13)$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за формулою 3.14.

$$T=7,7/46,9=0,16 \text{ року} \quad (3.14)$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 46,9 \quad (3.15)$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою 3.16. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки. Ставку дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 11%) = 0,11. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum \text{НВ} &= \text{НВ1} + \text{НВ2} = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2) = \\ &46,9*(0,9 + 0,81) = 80,1 \text{ тис. грн.} \end{aligned} \quad (3.16)$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$80,1-7,4 = 72,7 \text{ тис.грн} \quad (3.17)$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$7,7/40,05= 0,19 \text{ року} \quad (3.18)$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$80,1/2=40,05 \text{ тис.грн} \quad (3.19)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 72,7/ 7,7 = 9,44 \quad (3.20)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$80,1/7,7=10,40 \quad (3.21)$$

В табл. 3.6 представлені показники економічної ефективності від оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» шляхом застосування методу ассесмент – центру

Таблиця 3.6 - Показники економічної ефективності впровадження практики оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» методом ассесмент – центру

Показник	Значення
Капітальні витрати, тис. грн	7,4
Додатковий прибуток, тис. грн	57,3
Чистий додатковий прибуток, тис. грн	46,9
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	80,1
Чиста нинішня вартість, тис. грн	72,7
Термін окупності недисконтований, років	0,16
Термін окупності дисконтований, років	0,19
Індекс доходності	9,44
Індекс прибутковості	10,40

Джерело: авторська розробка.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження практики оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ»

на основі застосування методу асесмент – центру. після впровадження заходів з удосконалення оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ» відбудеться покращення фінансово-економічних показників, що вказує на доцільність запропонованого заходу.

Для успішного впровадження методу Assessment Center необхідно враховувати кілька ключових умов. По-перше, в організації повинна бути розроблена модель компетенцій, або, в іншому випадку, слід виділити додаткові ресурси для її створення перед плануванням Assessment Center. Можна використовувати загально визнані управлінські компетенції, які вже існують у словниках компетенцій, але важливо впевнитися, що вони точно відповідають вимогам для певної посади.

По-друге, для проведення Assessment Center необхідно мати імітаційні вправи, які відображають необхідні компетенції. Рекомендується адаптувати існуючі вправи під конкретні умови та особливості посади, на яку проводиться оцінка.

По-третє, обов'язковим є наявність керівника (адміністратора) та команди підготовлених спостерігачів, які будуть відслідковувати учасників і реєструвати їхню поведінку. Роль спостерігачів може виконувати як внутрішній персонал, так і зовнішні експерти, залежно від особливостей організаційної культури та бюджетних можливостей.

Четверта умова – наявність відповідного приміщення та обладнання для проведення запланованих вправ і сценаріїв. Це важливо для забезпечення комфортних умов для учасників та забезпечення правильного проведення Assessment Center.

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність впровадження нової технології у сфері управління персоналом - Assessment-центру, в стратегії управління персоналом ТОВ «ЗЛМЗ». Основною метою функціонування цього Центру є підвищення рівня

професійності та компетентності працівників корпоративної структури. Це досягається шляхом удосконалення професійної практики HR-менеджменту, зокрема, поєднанням професійних компетенцій та досвіду фахівців з оцінки персоналу.

Головна мета Assessment-центру в сфері управління персоналом полягає в розвитку передових практик ведення бізнесу. Це вимагає наявності якісних фахівців і ефективних керівників, готових до навчання та постійного росту разом із компанією.

З метою оптимізації системи оцінювання персоналу в ТОВ «ЗЛМЗ», підвищення продуктивності праці та впровадження цільової кадрової політики, спрямованої на матеріальне і моральне стимулювання співробітників, службове просування і підвищення кваліфікації, запропоновано використання методу Assessment Center. Цей метод передбачає комплексну оцінку результатів праці та професійних якостей працівників, в якому учасники проходять спеціально організовані сесії, під час яких їх спостерігають та оцінюють компетентні асесори.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було встановлено, що оцінка персоналу впливає на всі аспекти функціонування підприємства, сприяючи оптимізації роботи та досягненню стратегічних цілей організації.

У ході дослідження було проведено проводиться аналіз літературних джерел та надано визначення ключових термінів, що лежать в основі процесу бізнес-оцінки персоналу підприємства.

Також було виявлено, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більше жорсткою, ефективно управління персоналом визначає успіх підприємства. Однією з важливих складових цього процесу є система оцінювання персоналу, яка є не лише інструментом визначення індивідуальних досягнень, а й стратегічним компонентом управлінського процесу.

Існує велика кількість методів оцінки персоналу, було виокремлено переваги та недоліки методів оцінки персоналу, а також встановлено, що методи повинні враховувати структуру підприємства, характер діяльності персоналу, цілі оцінки та подальші рекомендації.

Традиційні методи оцінювання, такі як річні огляди та письмові відгуки, стають все менш ефективними в умовах сучасного бізнесу. Часто вони виявляються формальними та неспроможними передати повну картину навичок та досягнень працівника. Крім того, вони можуть призводити до стресу та невпевненості серед персоналу.

ТОВ "ЗЛМЗ" виготовляє різноманітну продукцію для металургійних, коксохімічних, хімічних, гірничодобувних та вугільних заводів групи "Метінвест" та інших підприємств гірничо-металургійної сфери.

Негативною тенденцією є поступове зменшення динаміки чисельності працівників підприємства, що обумовлено рядом факторів, серед яких є скорочення штату, вплив економічної ситуації у країні.

У ході дослідження було проаналізовано модель оцінки персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», її складові, а також категорії оцінювання; етапи формування кадрового резерву, визначені компетенції для оцінювання персоналу. Також було виділено завдання оцінки діяльності співробітників на підприємстві: аналіз роботи за минулий період, поліпшення роботи в майбутньому, ухвалення рішень про диференціацію оплати праці, визначення потреб навчання і розвитку співробітників, визначення потенціалу кожного співробітника, планування кар'єри

На основі отриманих даних було побудовано модель AS IS, який складається з 4х етапів, а також визначено «вузькі місця» у процесі оцінювання персоналу, до яких можна віднести неавтоматизований («ручний» процес), недостатнє розуміння цілей, застарілі методи, складність процесу.

Для вирішення проблемних ситуацій було розроблено модель TO-BE з деталізацією етапу «Підготовка до оцінки персоналу», а також розроблено модель поетапної реорганізації системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», робочу модель ІПР.

Для покращення процесу оцінювання персоналу як інструменту бізнес-ефективності було запропоновано перейти до автоматизованої програми SAP SuccessFactors для цифрової трансформації HR.

Одним із напрямків удосконалення оцінювання персоналу є впровадження новітніх методів, таких як метод ассесмент-центрів. Цей підхід передбачає комплексну оцінку працівників через участь у спеціально організованих сесіях та взаємодію з асесорами. Використання сучасних технологій та психометричних інструментів також робить процес більш об'єктивним та науково обґрунтованим.

У ході дослідження було встановлено, що оцінювання персоналу не повинно бути виключною процедурою для виявлення слабких місць працівників. Воно може слугувати стимулом для розвитку та росту, як для індивідуумів, так і для всього колективу. Встановлення чітких цілей,

надання конструктивного фідбеку та розробка персональних розвиткових планів дозволяють працівникам бачити свій внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Удосконалення оцінювання персоналу є важливим етапом в розвитку сучасного управління персоналом. Впровадження новітніх методів та підходів дозволяє компаніям стати більш гнучкими, конкурентоспроможними та забезпечує ефективнішу роботу персоналу. Це вирішальний крок у напрямку досягнення високої бізнес-ефективності та створення сприятливого середовища для успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод” за 2019 рік. URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/>
2. Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод” за 2020 рік URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/>
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. Теорія і практика : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
5. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ : Центр Навчальної літератури, 2018. 247с.
6. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
7. Гришова І. Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 340-346.
8. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Кадровик*. 2017. № 2. С. 284-293.
9. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2011. №14 (168). С. 100-104.

10. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
11. Звіт про управління за 2019 рік ТОВ «Метінвест-КРМЗ». URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/krmz>
12. Звіт про управління ТОВ "Метінвест-КРМЗ" за 2020 рік. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/krmz>
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 296 с
15. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. Інтеллект ХХІ. 2017. № 1. С. 150-156.
16. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.
17. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165-168.
18. Офіційний сайт ТОВ "ЗЛМЗ". URL: <https://zlmz.com.ua>
19. Офіційний сайт компанії «Mike Pritula Talent Academy». URL: <https://pritula.academy/ac>
20. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2019. 243 с.
21. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Т. 2. № 1(49). С. 277-281.

22. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. 270 с.
23. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
24. Фінансова звітність ТОВ «Метінвест-КРМЗ» за 2019 рік». URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/krmz>
25. Фінансова звітність ТОВ "Метінвест-КРМЗ" за 2020 рік. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/service/krmz>
26. Ershova, N.U. The quality of accounting information: a methodological approach to assessment. *Actual Problems in Economics*, 2014. P. 158 - 368.