

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**


До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

«29» грудня 2023 р.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»
Польшиної К.В.
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та
фінансів
Рецензент:
Гапонюк Ольга Іванівна, к.е.н., доцент,
начальник навчально-методичного
відділу
Донецького державного
університету, (м. Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 90 А
Секретар ЕК 
« 16 » січня 2024 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ПП завідувача кафедри)

« 20 » вересня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Польшина Катерина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи управління персоналом на підприємстві
керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023
року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Об'єкт дослідження: Процеси розвитку системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком системи менеджменту персоналу підприємств.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність системи управління персоналом та її особливості на підприємстві

1.2. Система організації та управління безпеки персоналу підприємства

1.3. Організаційна складова управління персоналом

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Особливості організаційної характеристики підприємства на прикладі МЕТІНВЕСТ - ПРОМСЕРВІС

2.2. Аналіз індикаторних систем визначення управління персоналом на підприємстві

2.3. Аналіз плинності кадрів як показника управління персоналом на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Сучасні тенденції організації праці та управління персоналом

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>Горбашевська</i>	<i>М.В.П.</i> 20.09.23
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>Горбашевська</i>	<i>М.В.П.</i> 20.09.23
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>Горбашевська</i>	<i>М.В.П.</i> 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023- 16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023- 05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024- 17.01.2024	

Студент

М.В.П.
(підпис)

Польшина К.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

Горбашевська
(підпис)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність системи управління персоналом та її особливості на підприємстві.....	8
1.2. Система організації та управління безпеки персоналу підприємства...	16
1.3. Організаційна складова управління персоналом.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ С И С Т Е М И УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
2.1. Особливості організаційної характеристики підприємства на прикладі МЕТІНВЕСТ - ПРОМСЕРВІС.....	35
2.2. Аналіз індикаторних систем визначення управління персоналом на підприємстві.....	45
2.3. Аналіз плинності кадрів як показника управління персоналом на підприємстві.....	56
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	64
3.1. Сучасні тенденції організації праці та управління персоналом.....	64
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС.....	71
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору першочергового значення набувають дослідження щодо формування системи управління персоналом на підприємстві, їх захищеності та здатності протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що викликані глобалізацією ринків, характеризуються зрушеннями в структурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними та технологічними змінами, збільшенням кількості виникнення колективних трудових спорів та підвищенням рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення системи управління персоналом, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому.

За даними Grant Thornton International Business Report від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% компаній, втрачаючи в результаті крадіжки до 7% свого доходу, тобто керівництву потрібно постійно приймати адаптивні рішення, спрямовані на боротьбу з кадровими злочинами в умовах конфліктного середовища.

Управління персоналом було й залишається поняттям складним і багатогранним. Вагомий внесок у вивчення зробили Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Цигилик І.І., Паневник Т.М., Кирич Н., Кибанов А.Я., Жуковський М.О., Іванченко М.О., Петров М.І., Назарова Г., Швець Н.К., Швець І.Б. [27,**Ошибка! Источник ссылки не найден.,Ошибка! Источник ссылки не найден.,18,12,14,Ошибка! Источник ссылки не найден.,24,32,33**].

Вивчення теоретичних і практичних досліджень вітчизняних і

зарубіжних вчених дає можливість зробити висновок про недостатню розробленість питань аналізу управління персоналом на підприємстві, відсутність єдності у виборі показників, які комплексно характеризують рівень управління персоналу і його вплив на ефективність діяльності підприємства, не приділяється належна увага формуванню системи управління персоналу підприємства та її розвитку.

Значення й актуальність дослідження вказаних питань для підприємства обумовили вибір теми та визначення мети кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та особливості управління персоналом на підприємстві;
- досліджені елементи системи організації та управління безпеки персоналу підприємства;
- проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- надана оцінка індикаторних систем визначення управління персоналом на підприємстві;
- проаналізовано плинність кадрів як показник управління персоналом;
- надано шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянуті сучасні тенденції організації праці та управління персоналом;
- запропоновані елементи вдосконалення системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Об'єкт дослідження – процеси розвитку системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком системи менеджменту персоналу підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації менеджменту персоналу підприємства. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації – для уточнення класифікації ризиків системи управління персоналом, удосконалення класифікації загроз залежно від сфери їх виникнення; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи показників визначення стану плінності кадрів на промислових підприємствах.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств і функціонування системи управління персоналом, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, дані Державного комітету статистики України, довідково-інформаційні видання, матеріали і статистичні дані, отримані автором в процесі дослідницької роботи на підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних положень щодо забезпечення системи управління персоналом на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 94 сторінки, 34 використаних джерел, 7 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність системи управління персоналом та її особливості на підприємстві

Сьогодні менеджмент функціонує як важливий суспільний феномен, котрий притаманний для всіх країн світу, та існує ще з початку розвитку найстаріших цивілізацій миру. З початком функціонування первісних людських поселень існували основи формування системи управління. Це виявлялось у формуванні культу вождя племені, кровної родинності, підпорядкуванні усталеним звичаям та віруванням, які домінували в племені. З огляду на це, генезис управління як суспільного явища у наукових колах розглядається як особливий вид діяльності з групової праці людей.

Варіативність концепції «управління» з часом спричинило доступність до великої кількості його тлумачення. Зважаючи на це, на сьогодні функціонують чотири основних підхода для тлумачення концепції «управління» (рис.1.1).

В структурі концепції «управління» прийнято виділяти наступні компоненти [1-4]:

- Об'єкт управління – той, хто сприймає дію, котрі здійснюються в процесі управління (суспільна праця, матеріально-технічні засоби, тварини, рослини, а також цілеспрямована поведінка людини чи робочого колективу);

- Суб'єкт управління – той, хто здійснює і керує процесом управління та направляє свої дії на об'єкт, засновані на прийнятті певних управлінських рішень (органи влади різних ієрархічних рівнів, окремі посадові особи, ради управління та інші органи,

діяльність яких направлена на колективне ухвалення управлінських рішень);

- Предмет управління – ця група безпосередньо включає керівництво та їх управлінські рішення, а також матеріальну та нематеріальну управлінську діяльність.

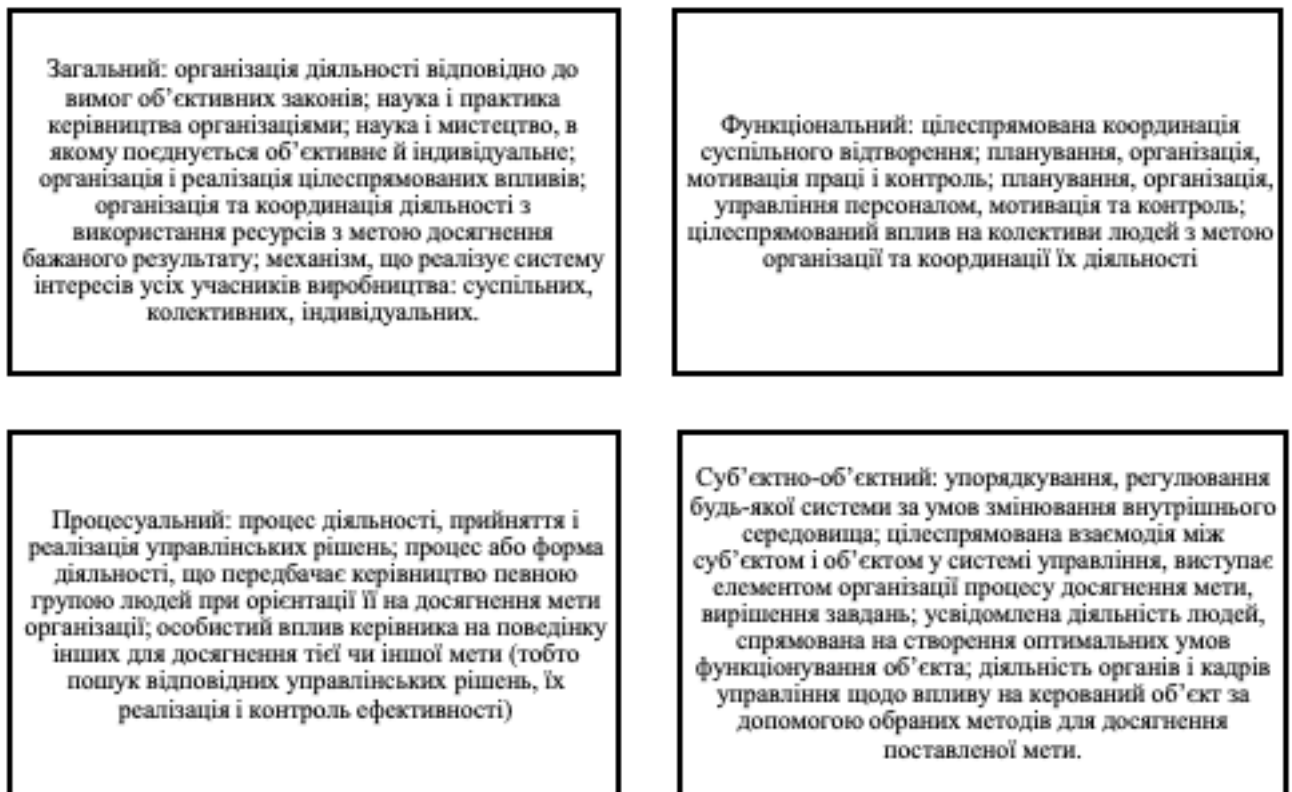


Рис.1.1. Основні підходи інтерпретації концепції «управління» [5-7]

За винятком, стосовно направленості процесу управління, виділяють наступні компоненти [6]:

- управління соціальними системами;
- управління технічними системами;
- управління біологічними системами.

Зважаючи на значну значущість особистості в організації та здійсненні процесів управління, сьогодні більша кількість вчених

виокремлюють наступні універсальні принципи управління як елемента соціального явища:

- якість універсальна – котра виявляється у навичках управлінських процесів діяти та чинити вплив на «культурний візерунок» соціальної взаємодії, до речі виступаючи потужним фактором їх перетворень та модернізацій;

- універсальне ставлення – проявляється у навичках процесу управління шляхом формування та перетину різних типів зв'язків між собою (лінійні та нелінійні, формальні та неформальні, контактні та дистанційні) які відбуваються між іншими видами дій, цілей та цінностей;

- універсальний механізм – проявляється у елементах концепції управління та спрямовані на створення нових соціокультурних компонент, котрі виступають достатньо потрібними для забезпечення керованості фундаментальними соціо-економічними процесами, а також мають можливість до самоврядування та самовідновлення.

Досі однією з важливих характеристик управління показують основну рису управлінської діяльності :

- наявність суб'єкта, об'єкта та предмету управління;
- повне дотримання поставлених завдань в рамках існуючих функцій, що можуть бути як найбільш важливими, так і допоміжними;
- впровадження елемента схвалення та реалізації управлінських рішень;
- створення та подальша підтримка заснованих пропозицій в процесі формування та прийняття управлінського рішення;
- створення практичної структури, яка буде в подальшому допомагати в реалізації створених вище елементів.

Враховуючи наведені вище особливості та елементи процесу

управління, ми можемо скласти визначення, яке найкраще характеризує всі його ознаки та компоненти. Управління можна інтерпретувати як цільову взаємодію суб'єктів та об'єктів, котра відбувається в контексті реалізації певних управлінських рішень.

Основним елементом системи управління на підприємстві є система управління персоналом. В сучасному світі діють три рівні, на яких відбувається визначення системи управління персоналом (рис.1.2).

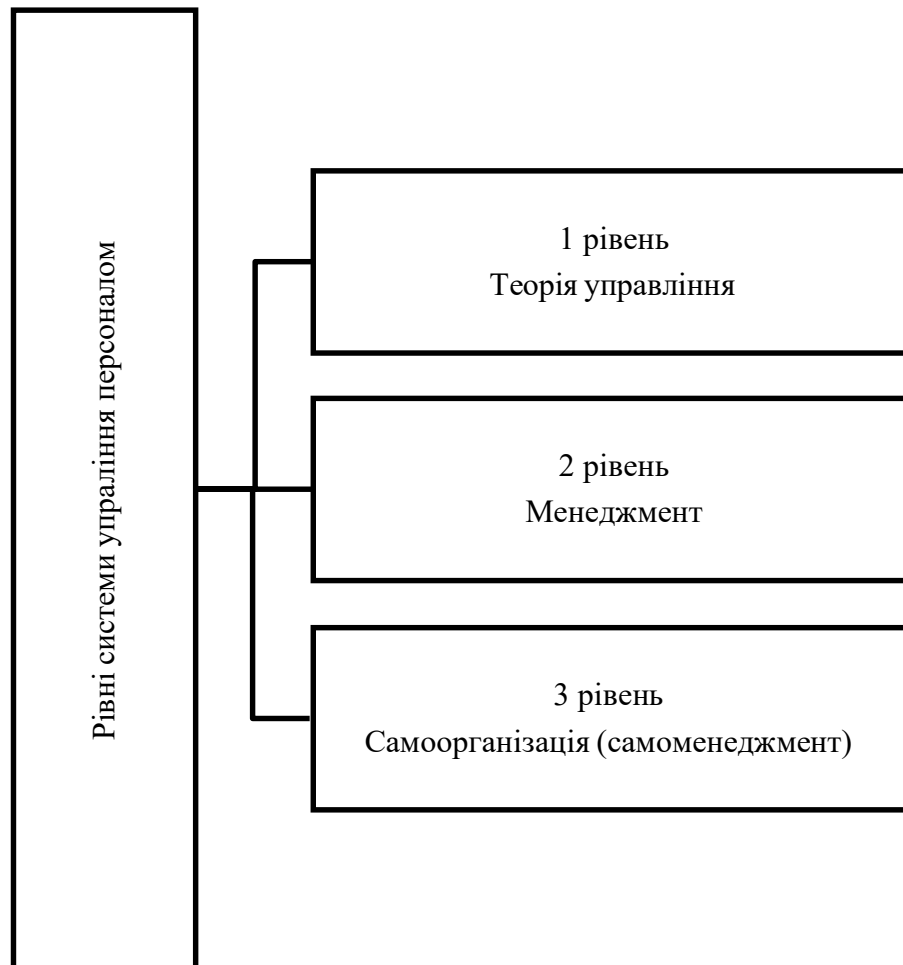


Рис.1.2. Рівні системи управління персоналом [8-9]

Перший рівень – це теорія управління, яка несе за собою та виявляється основною науковою характеристикою та спирається на основні наукові трактування таких дисциплін як тектологія та кібернетика. Теорія управління містить поширені закони та положення, які стосуються всіх сфер людської діяльності. Але при

цьому кібернетика ще в більшому ступені використовує математичні методи припущення провідних управлінських рішень. При цьому тектологія володіє принципами систематизації і створенню алгоритмів в процесі управління.

Другий рівень - це менеджмент, який включає в себе різноманітні прикладні наукові дисципліни, практична реалізація яких проявляється у створенні організованих груп людей та колективів, чия діяльність спрямована на визначення та виокремлення основних завдань та цілей.

Відповідно до поставлених цілей та завдань, а також ієрархії всіх рівнів, необхідних для вирішення управлінського завдання, об'єктом управління виступають різноманітні групи людей, видів виробництва, а також здійснюються окремо прийняті процеси та явища.

У наш час в процесі управління на підприємстві рішення приймаються на основі двох груп задач:

1. Перша група задач існує коли надається правильне формування та в подальшому правильне дотримання всім цілям та завданням, які спрямовані на повноту взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Для цього на підприємстві відбувається процес реалізації основних принципів управління та підпорядкованість їх фінансовим процесам, а також взаємозв'язок між управлінням персоналом, маркетингом та інноваціями.
2. До другої групи задач належать ті задачі, які спрямовані на вирішення проблем стосовно формуванню та підтримці існуючого вискоєфективного механізму управління персоналом. Цей механізм може бути реалізованим в контексті побудови ефективної системи управління персоналом, яка сьогодні проявляє себе та виступає найбільш ефективним

елементом системи управління персоналом на підприємстві.

По-третє система управління персоналом пов'язана з системою самоорганізації та менеджменту. Ці концепції функціонують як елементи прикладних наукових дисциплін, котрі можуть бути реалізовані в певному спланованому способі організації життя людей.

«Самоменеджмент» можна інтерпретувати як певну картину дій та думок особистості, які цілеспрямовано впливають на внутрішні сили організму для того, щоб досягнути поставлених цілей.

На сьогодні існує система управління персоналом на двох рівнях [10]:

- На теоретичному рівні – головною ціллю є отримання нових знань через аналіз і класифікацію певних явищ, а також усвідомлення причин та наслідків, функціональні та інші взаємозалежності та закономірності, які виникають між ними.

- На практичному рівні - розглядається система управління персоналом, яка вивчає проблеми змін та трансформацій оснований на реальних виробничих ситуацій, а також формування індивідуальної моделі та проекту, які необхідні для покращення ефективності робочої сили персоналу.

Ці два рівні управління персоналом надзвичайно пов'язані між собою та мають дуже тісний біполярний зв'язок: по-перше - це теорія управління персоналом, яка виступає методологією аналізу та проектування, а по-друге – це інформація та знання, які отримані впродовж прикладних досліджень та які формують базу для створення основних гіпотез та теорій.

Таким чином, управління персоналом застосовується як певна прикладна наука, котра досліджує організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, індивідуальні

фактори, методи та події, які спричиняють певний вплив на персонал підприємства для його подальшого поліпшення ефективності в системі виконання основної мети.

Предметом системи управління персоналом вважається певна сукупність соціальних та суспільних відносин, що виникли та виникають в процесі групової діяльності людей.

Об'єктом системи управління персоналом є особистості та спільноти (рис.1.3).

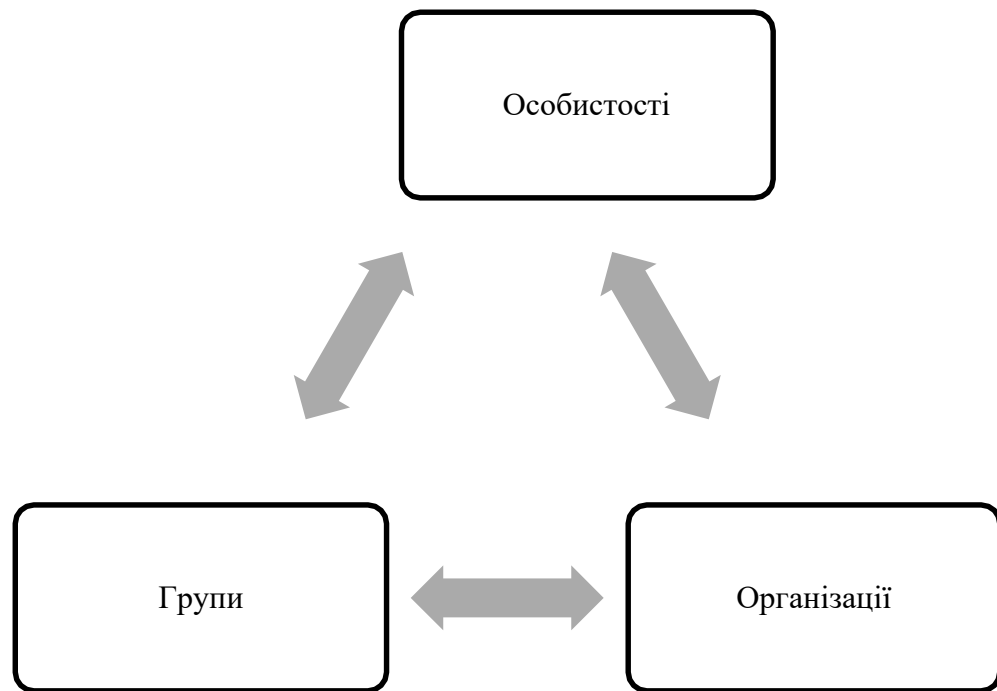


Рис.1.3. Об'єкт системи управління персоналом [11-12]

Основні елементи системи управління персоналом та його принципи зображені на рис.1.4.

Економічності	• Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	• Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	• При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	• Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із відносячими організаціями, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	• Свочасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи управління персоналом, попереджувачих або оперативних усунувачих відхилень
Оптимальності	• Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Науковості	• Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах

Рис.1.4. Основні елементи та принципи системи управління персоналом [13-15]

З огляду на всі представлені вище елементи та принципи система управління персоналом має власні наступні характеристики:

- систему управління персоналом може бути представленою як певна основа для будь-якої системи управління персоналом;
- система управління персоналом має певні характеристики, які властиві всім функціональним відділам підприємства (відділ виробництва, маркетингу, фінансів та бухгалтерії);
- основна мета системи управління персоналом повинна

співпадати з метою підприємства;

- в структурі системи управління персоналом існують всі певні основні особливості для системи управління підприємством.

Отже, система управління персоналом є достатньо комплексною категорією, з більшістю елементів та є найбільш вагомою частиною загальної стратегії системи управління персоналом на підприємстві, яка спонукає для його всебічного вивчення.

1.2. Система організації та управління безпеки персоналу підприємства

Система організації та управління персоналом, а перш за все безпека персоналу, є одним із стандартних видів діяльності сучасної компанії. Відповідно, система управління охороною праці позиціонується як один із необхідних елементів комплексної системи управління підприємством. Ця система має типову структуру, наведену на рис. 1.5.

Стратегія управління безпеки персоналу є ключовим елементом системи і визначається як сукупність пріоритетних цілей і підходів, реалізація яких забезпечує захист організації від потенційних загроз, пов'язаних з функціонуванням кадрового сектору її діяльності.

Згідно з аналізом наукової літератури на вибір загальної стратегії управління безпеки персоналу конкретного підприємства впливають наступні фактори [**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- галузь або сфера діяльності організації, яка фіксує, по-перше, загальний рівень конкурентоспроможності відповідних ринків і, по-друге, зацікавленість держави в розвитку галузі і, отже, у підтримці пов'язаних з нею суб'єктів господарювання;
- ступінь агресивності конкурентної стратегії організації, що визначає різну ймовірність виникнення загроз її безпеці з боку конкурентів;

- ступінь законності діяльності організації, що визначає різну ймовірність загроз її безпеці з боку злочинності та відповідних державних органів;
- фінансові результати діяльності охоронної організації;
- Кваліфікація персоналу служби безпеки, безпосередньо пов'язана з попереднім фактором;
- Наявність підтримки з боку державних органів, що означає можливість залучення правоохоронних і спецслужб до забезпечення безпеки організації.

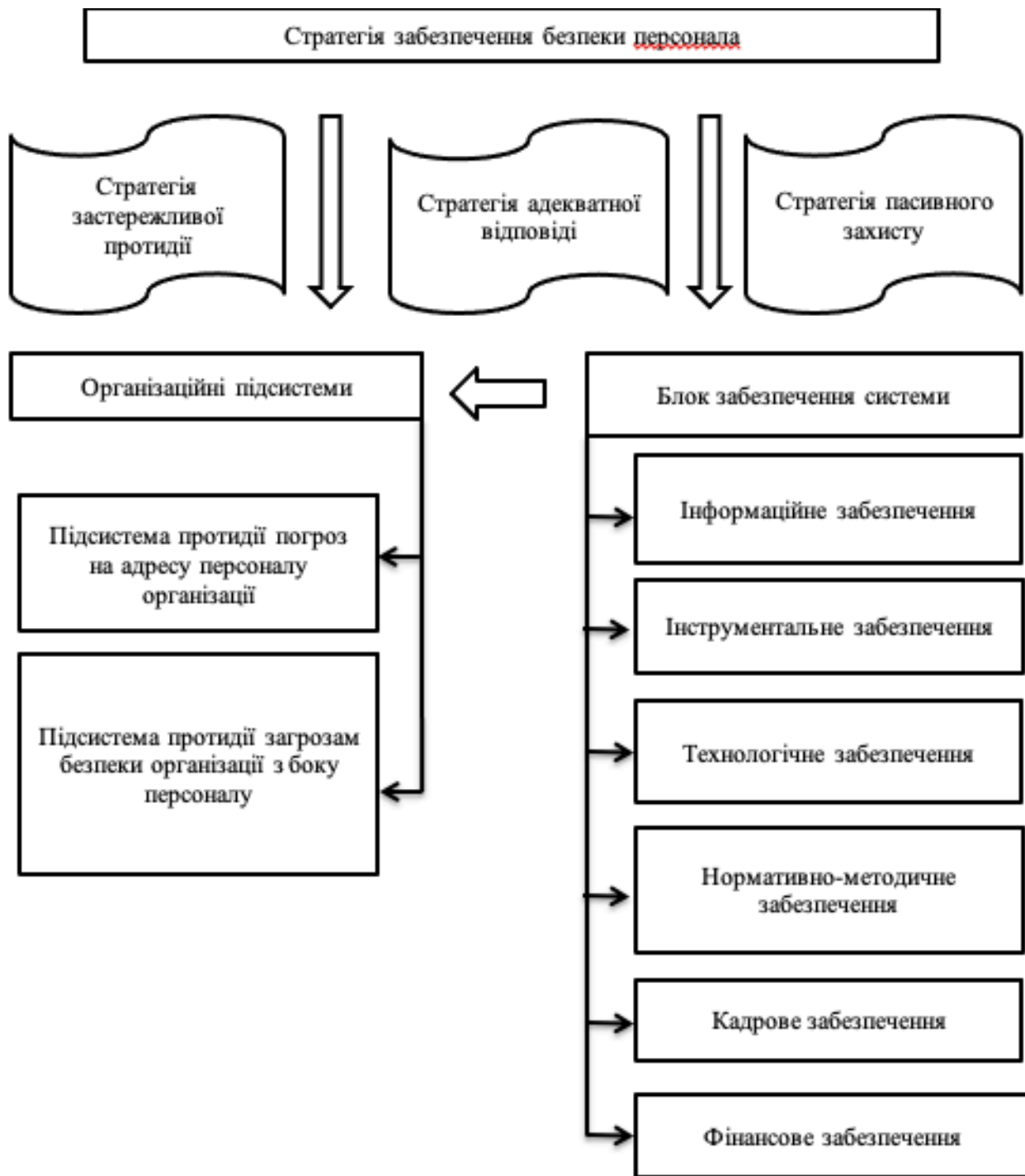


Рис. 1.5. – Типова структура системи безпеки персоналу підприємства

Ця стратегія може бути реалізована на основі одного з трьох варіантів.

Перший варіант – це стратегія проактивного захисту, яка базується на стратегічній орієнтації керівництва організації на максимально жорсткий захист від можливих загроз безпеці персоналу шляхом реалізації наступних двох принципів.

Другий варіант – це стратегія пасивного захисту, яка базується на

стратегічній орієнтації керівництва компанії на фактичну відмову від забезпечення безпеки персоналу виключно за рахунок реалізації наступних двох принципів.

І останній, третій варіант – це стратегія адекватного реагування на загрози, заснована на орієнтації керівництва організації на компроміс між першим і другим варіантами, пом'якшуючи їх радикальні недоліки, але не повною мірою використовуючи відповідні переваги. Орієнтація на таку стратегію передбачає можливість використання службою безпеки всього спектру законних методів запобігання та реагування на потенційні загрози. Як виняток, дозволяється використання методів, які не є цілком законними, але лише проти конкурентів або інших джерел загрози, які першими застосували такі методи.

Більшості сучасних роботодавців рекомендується мати відповідну стратегію реагування на загрози. Операційні підсистеми є самостійними елементами системи управління, кожен з яких спрямований на вирішення формалізованого переліку однотипних завдань щодо забезпечення безпеки персоналу організації. Відповідно до цілей і пріоритетів, встановлених стратегією управління, операційні підсистеми мають власні об'єкти протидії загрозам безпеки [**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

працівники організації;

організованість з боку співробітників.

Згідно з методологією управління, при формуванні операційних підсистем необхідно виконувати наступні вимоги:

Підсистеми не можуть містити елементів, практична робота яких може об'єктивно ускладнити роботу сусідніх підсистем;

загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати стандартній схемі: визначення цілей процесу - планування та організація процесу - оперативне управління процесом - оцінка результатів процесу шляхом їх порівняння з раніше запланованими цілями. ;

формалізоване закріплення функцій, пов'язаних з функціонуванням підсистем, за відповідними керівниками та спеціалістами як штабу, так і виробничих підрозділів організації, включаючи механізм персоніфікованої відповідальності за їх виконання.

Блок живлення є важливою частиною кожної системи керування. Він формує початкові умови (передумови) ефективного управління та охоплює кілька напрямків.

Інформаційне забезпечення системи управління безпекою персоналу складається з трьох компонентів:

- Методи та конкретні процедури, що використовуються в системі для отримання необхідної первинної інформації суб'єктами управління;
- формалізовані канали поширення інформації в системі, які визначають маршрут передачі інформації органами влади;
- Бази даних з усіх проблем внутрішньої та зовнішньої кадрової безпеки, що збираються та оновлюються протягом усього періоду функціонування організації та використовуються при формуванні управлінських рішень будь-якого рівня.

Нормативно-методичне забезпечення включає сукупність зовнішніх і внутрішніх нормативних актів, які використовуються в управлінні цією сферою діяльності, а також документів консультативного, тобто не директивного характеру.

Зовнішні нормативні акти включають закони та нормативні акти, розроблені для керівництва всіма організаціями щодо забезпечення безпеки свого персоналу. Основними нормативно-правовими актами, що діють у цій сфері, є:

- Конституція України;
- Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.;
- Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 03.05.98 № 18398 ВР;

- Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 р. № 3/97-ВР «Про концепцію (основи державної політики) національної безпеки України»;

- Указ Президента України «Про РНБО України» від 07.01.1992 № 357/92;

- Указ Президента України «Про Раду національної безпеки і оборони України» від 30 серпня 1996 р. № 772/96.

Статути включають різноманітні положення, інструкції та інші нормативні акти, які вводяться в дію уповноваженими органами виконавчої влади держави, наприклад, Міністерством праці та соціальної політики та Міністерством внутрішніх справ України.

До внутрішніх нормативних актів і рекомендацій відносяться всі постійні документи, розроблені всередині конкретної організації і введені в дію відповідно до чинного в ній порядку - інструкції, накази, розпорядження. Єдиним обмеженням у розробці внутрішніх нормативних документів є їх хоча б формальна узгодженість (узгодженість) із чинним законодавством.

Основними документами, необхідними для ефективного управління безпекою персоналу організації є [**Ошибка! Источник ссылки не найден., 4, Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- положення про кадрову службу;

- положення про служби безпеки;

- Посадові інструкції топ-менеджерів, які керують відповідними напрямками діяльності організації, спеціалістів служби персоналу та безпеки, а також керівників усіх структурних підрозділів;

- Інструкції, що встановлюють порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, паперовими документами), правила ведення конфіденційних переговорів тощо;

- Інструкції, що встановлюють порядок роботи з майновими комплексами організації з метою забезпечення їх збереження;

- Рекомендації співробітникам організації в цьому напрямку (наприклад, підбір молодого спеціаліста).

Штатний розклад визначається як повністю укомплектований основний штат агентства, відповідальний за управління безпекою персоналу організації, і включає три кваліфікаційні категорії працівників:

- Менеджери, тобто керівники різних рівнів - від віце-президента організації, який очолює відповідний напрямок, до старшини зміни охорони;

- Експерти, тобто висококваліфіковані працівники, які спеціалізуються на окремих напрямках кадрової безпеки (аналітики, розробники спеціального програмного забезпечення), але не виконують безпосередніх функцій управління;

- Виконавці (охоронний персонал, персонал з ремонту спецтехніки тощо).

Фінансове забезпечення визначається як сукупність фінансових ресурсів, що надаються для підтримки та розвитку даної сфери (придбання спеціалізованого обладнання, заробітна плата персоналу, оплата інформації тощо).

Оцінка ефективності управління утриманням персоналу є необхідною частиною цієї системи. Він дозволяє вирішити декілька прикладних задач, зокрема, провести статистичний аналіз ймовірності негативної реалізації певних загроз та об'єктивно оцінити ефективність служби безпеки. На відміну від більшості інших сфер господарювання, не завжди можна точно розрахувати досягнутий економічний ефект. Зокрема, важко визначити можливі втрати через вчасно заборонені загрози. Для деяких типів загроз прямий ефект, як правило, неможливо розрахувати. Тому необхідно спиратися не тільки на результати прямого, а й непрямого оцінювання.

В організаційній структурі управління організацією служба безпеки виступає як один із штабів, тобто підрозділів, наділених адміністративними повноваженнями. Він несе основну відповідальність за захист майнових і немайнових інтересів організації від ряду загроз і наділяється необхідними

ресурсами і повноваженнями. У деяких організаціях для вирішення відповідних завдань залучаються зовнішні спеціалізовані структури і приватні консультанти.

Другий підхід характеризується акцентом на створенні служби безпеки, мінімізованої за виконуваними функціями. Ідея полягає в тому, щоб мінімізувати кількість штатного персоналу служби безпеки, передаючи ключові функції на договірній основі.

Перевагою такого підходу є менша капіталомісткість. У ряді випадків орієнтація на такий підхід дає можливість керівництву компанії зняти відповідальність за неправомірні дії сторони договору при виконанні нею своїх зобов'язань.

Головним недоліком є менша ефективність системи управління охороною праці організації, особливо персоналу. Другим недоліком є менша довіра до відповідальності сторонніх осіб до організації працівників при виконанні дорученої роботи.

Такий підхід до створення служби безпеки рекомендовано використовувати лише організаціям, які реалізують стратегію пасивного захисту від можливих загроз [15, 18].

Орієнтація на створення служби безпеки з обмеженими функціями лежить в основі третього підходу, який передбачає можливість обмеженого використання послуг сторонніх підрядників для виконання локальних завдань (що зазвичай є сумнівним з точки зору їх легітимність). Це компроміс між першим і другим підходами, який пом'якшує їхні радикальні недоліки, але не дозволяє повною мірою використати переваги [5, 12].

В організаційній структурі служби безпеки аналітичний відділ зазвичай відіграє ключову роль, діючи як «мозковий центр». Збирається та аналізується вся вихідна інформація зовнішнього та внутрішнього характеру та формулюються рекомендації для керівництва компанії.

Аналізуючи вимоги наукової літератури, можна виділити методичні вимоги до організації та функціонування системи управління безпекою

персоналу:

1) Основна вимога – системний підхід до проблеми забезпечення безпеки персоналу.

2) Друга вимога – пріоритетність заходів протидії потенційним загрозам (тобто превентивних методів).

3) Наступна вимога полягає в тому, щоб система була розроблена таким чином, щоб забезпечити пріоритетний захист конфіденційної інформації і лише потім інших об'єктів потенційних загроз.

4) Четверта вимога - безпосередня участь усіх посадових осіб у межах встановленої компетенції та відповідальності в забезпеченні кадрової безпеки організації.

5) П'ята вимога – забезпечення взаємодії системи управління утриманням персоналу з іншими сферами управління.

6) Шоста вимога полягає в тому, щоб витрати на забезпечення безпеки персоналу організації відповідали реальному рівню загрози.

7) Сьома і остання вимога – формалізація не лише функціональних обов'язків, а й повноважень служби безпеки.

У дослідженні також необхідно звернути увагу на важливе питання про те, яку позицію та роль відіграє відділ управління персоналом у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

Тому кадрова служба є більш важливим питанням кадрової безпеки, ніж служба безпеки.

Розглянувши систему організації та управління безпекою персоналу, виділимо деякі основні завдання кадрової служби щодо підвищення рівня безпеки персоналу на підприємстві.

З одного боку, це участь у розробці кадрової стратегії компанії, процесів кадрового планування, інформаційної та фінансової політики, розвитку та оцінки персоналу;

По-друге, підготовка нормативної документації для працівників організації в інтересах забезпечення безпеки персоналу.

Проведення роз'яснювальної роботи з працівниками організації також сприяє підвищенню безпеки персоналу в компанії. Здійснення заходів, спрямованих на недопущення осіб до зайняття посад, зловживання якими своїми діями може завдати шкоди підприємству, контроль за забезпеченням безпеки персоналу підприємства.

1.3. Організаційна складова управління персоналом

Якщо розглядати підприємство як соціальний інститут, то можна виділити кілька частин, які складають його структуру, і визначити його як особливий суб'єкт, відмінний від багатьох інших [7].

Мета. Жодне підприємство (як офіційна комерційна структура, так і неформальне громадське об'єднання) не зможе утворитися, а тим більше продовжувати існувати, якщо не буде визначена його мета – те, заради чого це підприємство створюється і буде діяти в майбутньому.

Місія. Ми бачимо, як все більше підприємств починають свої презентації та рекламні кампанії з формулювання місії – формулювання, яке розкриває сенс існування підприємства, специфіку його діяльності та основні соціальні завдання.

Бачення. Для опису цілей підприємства важливим аспектом є бачення.

Структура. Наступним важливим елементом, без якого не може існувати жодне підприємство, є його структура. Найчастіше використовуються три основних типи організаційних структур:

- лінійний;
- функціональний;
- адаптивний.

Лінійна організаційна структура, яку часто називають пірамідальною або бюрократичною, організована суворо ієрархічно і характеризується розподілом сфер відповідальності та єдиним командуванням.

Існує два підтипи лінійних організаційних структур: плоска і висока,

які відрізняються кількістю рівнів ієрархії по відношенню до загальної кількості працівників.

Переваги лінійних організаційних структур:

- чітка система взаємозв'язків;
- швидкість реагування на прямі розпорядження;
- послідовність дій акторів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- Чітко виражена персональна відповідальність керівника за

прийняті рішення.

Типи підключення:

- прямі одинаки між підлеглими;
- схрещування між підлеглими;
- прямі відносини між керівником і будь-якою групою підлеглих.

Функціональна організаційна структура базується на принципі розподілу функцій всередині організації та створення послідовних підструктур функціонального управління.

Часто одночасно з лінійною існує функціональне підприємство, що призводить до подвійного підпорядкування виконавців. Функціональним підрозділам надано право в межах своєї компетенції віддавати накази як підпорядкованим підрозділам, так і підрозділам, рівноцінним за статусом, але включеним до виконання спільних функцій.

Переваги функціональних організаційних структур:

- поглиблене опрацювання рішень у функціональних напрямках;
- високий рівень компетентності спеціалістів, відповідальних за виконання функцій;
- Звільнення лінійних керівників від частини завдань, які вирішуються функціональними керівниками.

Адаптивна організаційна структура – гнучкі структури, здатні змінюватися (приспосовуватися) до вимог середовища (за аналогією з живими організмами). Це адаптивні організаційні структури, здатні успішно

функціонувати в постійно мінливому світі, використовуючи всі ефективні аспекти лінійних і функціональних структур.

Розрізняють наступні типи адаптивних організаційних структур:

- Проект – тимчасова структура, створена для вирішення певної проблеми;
- Матриця – функціональна цільова структура часу .

Переваги матричної організаційної структури:

- Активізація діяльності менеджерів шляхом створення програмних підрозділів і різкого збільшення контактів з функціональними підрозділами;
- гнучке використання людських ресурсів організації технології. Технологія — це спосіб перетворення сировини на продукцію та послуги, механізм перетворення організацією початкових елементів роботи на кінцеві результати, які представляють мету діяльності організації.

Для управління персоналом важливо враховувати, що тип використовуваної технології визначає кілька важливих параметрів, які визначають характеристики самих виконавців, у тому числі вид спільної діяльності, характерний для конкретної технології та опосередковано впливає на вибір виконавців. На індивідів позначаються особливі психічні властивості і характерологічні риси. .

Вид спільної діяльності - це форма взаємодії в рамках спільного вирішення завдань або проблем. Тип спільної діяльності описує спосіб організації колективної роботи. Л. І. Уманський виділив три види взаємодії [9].

Спільно взаємодіючий тип характеризується обов'язковою участю всіх у вирішенні спільного завдання, інтенсивність роботи виконавців приблизно однакова, особливості їх діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінюються. Ефективність спільної діяльності однаково залежить від роботи кожного окремого учасника. Прикладом такої можливості організації

спільної діяльності може бути спільне переміщення терезів.

Спільно-послідовний тип відрізняється від спільно-індивідуального розподілом часу і порядком участі всіх у роботі. Порядок передбачає, що спочатку в роботу залучається один учасник, потім другий, третій і т. д. Особливості діяльності кожного учасника визначаються конкретними цілями перетворення засобу в результат, застосовними до даного конкретного розділу технології. процес характерний. Так, наприклад, при виготовленні дощок хтось спочатку зрубує дерево, потім хтось транспортує його на завод, потім хтось відокремлює стовбур від гілок, потім хтось вимірює стовбур і підраховує, скільки дощок якого розміру він може отримати і як має бути схема розпилення, і тільки потім стовбур йде на розріз. Типовим прикладом спільного послідовного типу взаємодії є конвеєр, де продукт діяльності одного з учасників процесу автоматично переходить до іншого і стає для нього об'єктом праці.

Колективний, індивідуальний вид діяльності характеризується тим, що взаємодія між залученими до праці зведена до мінімуму. Кожен із виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності залежить від індивідуальних особливостей та професійного статусу кожної особистості. Кожен учасник процесу представляє результат роботи в узгодженій формі та у визначеному місці. Безпосередня взаємодія віч-на-віч може бути практично відсутня і відбуватися в опосередкованій формі (наприклад, за допомогою сучасних засобів зв'язку - телефону, комп'ютерних мереж тощо). Те, що об'єднує різних акторів – це просто предмет роботи, над яким кожен учасник працює по-своєму. Прикладами такого виду діяльності є індивідуальний переказ ваги або незалежний аналіз різних аспектів одного і того ж явища різними фахівцями.

Останнім часом виділяється особливий вид спільної діяльності – співтворча [10]. Цей тип організації колективної діяльності бере свій початок у сферах науки та мистецтва, де учасники наукового чи творчого проекту створювали щось абсолютно нове, часто унікальне, що неможливо було

створити за існуючими правилами та технологіями. У цих колективах виникає особливий вид діяльності — співтворчість, у якій кожен, хто бере участь у процесі, є рівноправним творцем нового. Закони творчості вимагають враховувати кожне, навіть найнеймовірніше, бачення, бо в котлі загальної дискусії найбезглуздіша ідея може породити відкриття. Для цього типу характерна особлива активність кожного окремого учасника процесу взаємодії, а саме активність у сенсі підвищення власної професійної компетентності через участь у колективній діяльності. Особливості спільної творчої форми діяльності, з одного боку, пропонують кожному учаснику можливість випробувати різні види діяльності, збагатитися методами роботи інших спеціалістів та напрямками роботи, а з іншого – синергетичний (взаємозбагачувальний) ефект дає сильний поштовх до розвитку самої групи, яка і здійснює діяльність[11].

Співробітники організації загального роду діяльності характеризуються високим рівнем технологічної дисципліни, дотриманням норм і правил, сформульованих в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах. Такий тип технології характерний для комплексного промислового виробництва[12].

Учасники процесу колективно-індивідуальної діяльності характеризуються високим рівнем ініціативи, націленості на результат та індивідуальних досягнень. Такі фахівці висувують на перший план власні цілі та цінності, схильні самостійно розробляти шляхи досягнення цілей і вміють ефективно діяти у внутрішній конкуренції.

Для учасників спільної творчої діяльності, як зазначалося вище, характерна особлива спрямованість – спрямованість на професійний розвиток. Він принципово відрізняється від прагнень учасників спільно-індивідуальної діяльності; У цьому випадку йдеться не стільки про поглиблення предметної галузі в рамках проблеми, скільки про роботу в прикордонних сферах людської діяльності. На відміну від фахівця, професіонал здатний і навіть прагне вийти за межі своєї галузі та працювати

з інструментами інших спеціалістів, що дозволяє йому не тільки знаходити нове, а й поглиблювати розуміння проблем. Для учасників спільно-творчої форми діяльності характерна сильна спрямованість на роботу з фахівцями різних спеціальностей, гнучкість при зміні позицій та націленість на індивідуальний подальший розвиток. Для команд, які працюють над цим видом діяльності, головною цінністю є отримання нових знань, створення умов для індивідуального розвитку та дотримання прав кожного учасника. На відміну від спільно-взаємодіючого типу діяльності, в організаціях спільно-творчого типу діяльності не можна вирішувати проблеми рішенням більшості і запроваджувати диктатуру більшості. Проблеми повинні вирішуватися консенсусом і остаточне рішення обов'язково має залишати можливість реалізації законних інтересів меншості; їхні права ніколи не повинні порушуватися.

Під сучасним терміном «менеджмент» розуміється процес координації різноманітних видів діяльності з урахуванням їх цілей, умов здійснення та етапів здійснення.

Якщо говорити про управління як про елемент підприємства, то спочатку необхідно визначити, які завдання виконує менеджмент в конкретному підприємстві і як воно їх виконує, тобто зрозуміти, які сфери є предметом координації та регулювання і як ця координація здійснюється поза.

Розглянемо види менеджменту, які можуть бути реалізовані на підприємстві [12,13].

Тип лідерства є характеристикою того, як приймаються лідерські рішення (форма лідерства) і як вони реалізуються (важіль управління). Звичайно, форми керівництва повинні відповідати культурі організації і, отже, характеристикам персоналу, що працює в ній. Однією з основних причин неефективного управління є невідповідність цих параметрів організації. Які види управління можна виділити?

Для першого типу характерна колективістська форма керівництва, яка

потребує одноосібного прийняття рішень керівником колективу, його керівником. Ця форма лідерства відповідає органічній культурі, в якій співробітники організації є слухняними виконавцями, інтегрованими в сімейні стосунки. Головним важелем управління в цьому випадку є авторитет лідера. Авторитет вимагає великої довіри з боку команди. Авторитарний керівник отримує майже беззастережну покору, засновану на прийнятті його думки як найбільш правильної, продуманої і вигідної для співробітників. Коли керівник діє згідно з нормами колективу, сформульованими у вигляді традицій і правил поведінки, він сприймається як «правильний», ефективний лідер, який користується довірою підлеглих. Проте розвиток довіри не нескінченний. Якщо лідер починає порушувати установлені норми і традиції, його можуть повалити. У кожного керівника свій аванс на випадок порушення норми або своєрідний кредит. Якщо начальник має великі повноваження, він або вона може порушувати правила більше і на більш тривалий період часу; Якщо повноваження будуть нижчими, то терпець співробітників швидше вичерпається і його замінять.

Наступний тип характеризується ринковою формою господарювання. Коли мова йде про використання, рішення приймаються за законами ринку, а ринок є найважливішим показником їх ефективності. Найважливішим важелем впливу на персонал є гроші, що цілком узгоджується з розглядом персоналу як суб'єкта ринку праці. Менеджер виглядає сильним і ефективним, коли він може запропонувати своїм співробітникам винагороду, відповідну їхнім зусиллям, і більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Ця форма лідерства відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій, як правило, є активні, пристрасні працівники, орієнтовані на таке просування, яке супроводжується підвищенням відповідальності, обсягу роботи та відповідним збільшенням рівень винагороди.

Інший вид управління пов'язаний з бюрократичною формою управління. У цьому випадку рішення зазвичай приймає керівник вищої ланки. Найважливішим важелем впливу на підлеглих є силовий вплив, в

основі якого часто лежить використання прямих методів впливу (накази, покарання). Основним показником ефективності та результатів роботи керівника є ступінь впливу, який він має на своїх підлеглих. У цьому типі управління сильним лідером ми називаємо того, чиї накази не обговорюються, а виконуються негайно. Цей тип форми управління характерний для бюрократичної організаційної культури, яка характеризується наявністю технічно дисциплінованих співробітників, які неухильно виконують свої завдання та вказівки свого начальства.

Відносно новий тип лідерства, який виник в організаційній культурі участі, характеризується демократичною формою лідерства. Цей вид управління передбачає використання права як основного важеля управління. Організаційна культура участі характеризується наявністю спеціалістів, орієнтованих, з одного боку, на досягнення результату (набуття нових знань), а з іншого — на власний професійний розвиток.

Останнім часом дослідники почали згадувати ще один новий вид управління, який характеризується інтерактивною формою управління. Цей тип лідерства характеризується розподілом функцій керівництва, який може бути ефективно реалізований лише за активної рівноправної участі всіх суб'єктів управління. Його головна особливість — використання знань як основного важеля управління. Про появу такого управлінського підходу можна говорити тоді, коли ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань багатьох різних професіоналів, які мають свої специфічні ідеї та факти, що описують керовану дійсність.

Персонал. Під людськими ресурсами ми розуміємо сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери та експерти, які беруть участь у реалізації конкретних проектів і можуть бути залучені до проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

Організація ефективної діяльності персоналу є основною турботою управління персоналом організації і, відповідно, менеджера з персоналу. Для

досягнення цієї мети необхідно добре розуміти наступні характеристики персоналу організації:

- особливості індивідуальної поведінки;
- особливості групової поведінки;
- Поведінкові особливості керівників і членів управлінської

команди

Характеристики індивідуальної поведінки визначаються багатьма параметрами, серед яких:

- індивідуальні здібності, нахили та обдарування – схильність до діяльності, спрямованість на її виконання;
- специфіка мотивації – специфіка потреб людини, уявлення про цілі професійної діяльності;
- індивідуальні цінності – загальні переконання, віра, світогляд, світогляд;
- демографічні – статево-вікові характеристики;
- національно-культурні особливості - засвоєні досвідом способи, правила і норми поведінки, що визначають певні реакції людини в певних ситуаціях.

Особливості групової поведінки пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- Характеристика корпоративної культури – цінності, правила поведінки, характерні для певної робочої сили;
- Феномени групової динаміки - рівень розвитку колективу, лідерські характеристики, поведінка в конфліктній ситуації.

Поведінкові особливості менеджерів є однією з найскладніших проблем, оскільки самих менеджерів можна розглядати як:

- предмети з індивідуальними особливостями;
- члени групи з корпоративною культурою;
- У чиновників певна технологія лідерства (стиль керівництва), яка має свої правила поведінки[5].

Отже, система управління персоналом підприємства - це система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Він включає різноманітні підсистеми загальнолінійного управління та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються теоретико-методичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві: розглядаються сутність системи управління персоналом, її особливості; управління безпеки персоналу та організаційна складова управління персоналом. У рамках дослідження встановлено, що система управління персоналом є достатньо комплексною категорією, з більшістю елементів та є найбільш вагомою частиною загальної стратегії системи управління персоналом на підприємстві, яка спонукає для його всебічного вивчення.

Детально розглянуто деякі загрози безпеці персоналу, оскільки вони є найбільш суттєвими та значною мірою відображають напрями реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. У результаті цього розгляду було вдосконалено класифікацію ризиків і загроз особистій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новим критерієм класифікації – «за тимчасовою основою практичної реалізації загрози», який включає наступні види загроз: :

- потенціал;
- загрози реалізовані;
- «Залежно від тиску та маніпуляції на працівника» виділяють загрози: свідомо здійснені працівником, вимушені (під впливом) та погрози з боку представників групи ризику.

Визначено, що система управління персоналом підприємства - це система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Він включає різноманітні підсистеми загальнолінійного управління та ряд

функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Особливості організаційної характеристики підприємства на прикладі МЕТІНВЕСТ - ПРОМСЕРВІС

Для аналізу системи управління персоналу розглянемо підприємство, яке здійснює ремонтно-сервісну діяльність на металургійних підприємствах країни, оскільки з кожним роком кількість ремонтно-сервісних підприємств збільшується і цей бізнес все більше розвивається.

Фірмове найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест-Промсервіс», що діє на підставі ліцензії RU № 228417 на право здійснення ремонтно-сервісної діяльності.

Фактично підприємство до 24 лютого 2022 року знаходилося за адресою: 87504, Донецька область, м. Маріуполь, Нікопольський проспект, 53. Але після повномасштабного вторгнення росії та окупації м.Маріуполь воно евакуювалося до м.Запоріжжя, та знаходиться по своїй юридичній адресі.

Юридична адреса компанії: 69067, Запорізька обл., м. Запоріжжя, шосе Південне, 72.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» — одне з найбільших ремонтних підприємств України, на якому працює 8,1 тис. осіб. Його головне завдання – створити нову культуру ремонту, а мета – стати лідером за швидкістю та якістю надання послуг.

Без злагодженої командної роботи успіх у виконанні завдань неможливий. А щоб згуртувати колектив та підвищити його мотивацію, в компанії проводяться численні заходи. Крім професійних конкурсів, які сприяють залученню якомога більшої кількості працівників, у тому числі ліцеїстів, до оволодіння новими професіями та технологіями, тут проводять

різноманітні навчальні курси та конференції. Метінвест-Промсервіс не забуває про соціальну політику. Компанія реалізує програму збереження сімейних цінностей. Гордістю «Промсервісу» є футбольна академія, де навчаються діти співробітників.

З моменту заснування в структуру підприємства входив сервісний центр технічного обслуговування та ремонту, а також ремонтні підрозділи металургійного комбінату імені Ілліча. За перші три місяці роботи фахівці «Метінвест-Промсервісу» взяли участь у наймасштабнішому екологічному проекті в історії незалежної України – реконструкції агломераційної фабрики ММК імені Ілліча. Проведено капітальний ремонт першої та другої агломашин, доменної печі №3, режими прокатки товстолистого прокату «1700» і «3000». Крім того, на МК «Азовсталь» проведено капітальний ремонт доменної печі №2. Метінвест-Промсервіс спільно з ММК ім. Ілліча проводилися ремонтно-будівельні роботи з відновлення пошкоджених обстрілами житлових будинків та інфраструктури в селищі Сартана. Відбулося установче засідання профспілкового комітету підприємства. Головою обрано представника ремонтного цеху аглофабрики Віктора Кокташа. Метінвест-Промсервіс розширив географію ремонтів. Фахівці цеху ремонту металургійного устаткування провели капітальний ремонт безперервного тонкого листа «1680» в цеху гарячої прокатки тонкого листа комбінату «Запоріжсталь» групи Метінвест. Капітальний ремонт агломашини №3 ММК ім. Ілліча. Крім того, команда СРМО виконала вже друге замовлення для МК «Запоріжсталь». Успішно проведено капітальний ремонт прес-підбирача В-1642 штабельного цеху.

З початку 2016 року в Маріуполі відкрито філію No1 «Метінвест-Промсервіс». До складу підприємства увійшов колишній ремонтний цех металургійного комбінату «Азовсталь». Завершено капітальний ремонт конвертера №1 металургійного комбінату «Азовсталь». Розпочато підготовку підприємства до сертифікації системи менеджменту якості. Метінвест-Промсервіс розпочав реалізацію соціального проекту «Дитяча футбольна

академія». На конференції трудового колективу було схвалено перший колективний договір підприємства з моменту заснування «Метінвест-Промсервіс». Фахівці металургійно-ремонтного цеху виконали ряд робіт у рамках капітального ремонту доменної печі №5 ММК «Запоріжжсталь». До складу філії № 1 «Метінвест-Промсервіс» входять три цехи з обслуговування доменного, сталеплавильного і прокатного цехів металургійного комбінату «Азовсталь». Охоплює навчальний центр підготовки фахівців ремонтних професій - промисловий майданчик Метінвест-Промсервіс. Завершено капітальний ремонт доменної печі №4 другої категорії ММК імені Ілліча, який розпочався у листопаді 2015 року. У Кривому Розі відкрито філію № 2 «Метінвест-Промсервіс». Компанія почала приймати договори на технічне обслуговування та ремонт рухомого складу гірничо-збагачувальних комбінатів. Створено філію №2 Метінвест-Промсервіс у Кривому Розі. Компанія почала приймати договори на технічне обслуговування та ремонт рухомого складу гірничо-збагачувальних комбінатів. Так почався стрімкий розвиток «Метінвест-Промсервісу». І на даний момент розвиток триває. Постійно додаються нові філії.

У 2020 році приєдналося відділення №3 в Кам'янському. Філія №3 надає послуги Дніпровському металургійному комбінату. 2020 рік також порадував відкриттям відділення № 4 в місті Авдіївка. Філія обслуговує Авдіївський коксохімічний завод та хімічний завод.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» пропонує широкий спектр послуг з ремонту та обслуговування гірничо-металургійних об'єктів. Компанія спеціалізується на комплексному обслуговуванні та ремонті обладнання підприємств гірничо-металургійного комплексу, а також промислового будівництва - від монтажу та монтажу до введення агрегатів в експлуатацію. Технічна база підприємства дозволяє виконувати якісний ремонт механічного обладнання, ремонт та виготовлення електротехнічного та енергетичного обладнання, металоконструкцій, а також технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

Майстерня Domnaremont (CDR) проводить ремонт комплексу обладнання:

Доменний цех (доменні печі, повітронагрівачі, ливарні машини)

демонтаж, ремонт; встановлення механічних пристроїв; заміна металоконструкцій; Демонтаж і монтаж магістралей систем охолодження, паропроводів, повітропроводів; Демонтаж, перевірка, встановлення запірної арматури та ін.

Стани прокатні (конвеєр слябів, штовхач слябів, коробка роздавальна для приводу обертання завантажувального ролика, безударний дозатор слябів, пристрій охолодження грохоту, конвеєр обрізний, магістральні та цехові трубопроводи) – ремонт механічного та електрообладнання, заміна металоконструкцій.

- Агломераційні установки (агломашини) – демонтаж, монтаж металоконструкцій газоходів та ін.

Ремонтна майстерня аглофабрики (СРАО) здійснює ремонт цехового комплексу:

- Системи агломерації (агломашини, конвеєрні стрічки, автосамоскиди, печі) – ремонт, заміна трубопроводів, повітропроводів, маслопроводів, металоконструкцій агломашин, компресорних барабанів, конвеєрних стрічок, аглодробарок, реохолоджувачів, печей Мерца ; Ремонт та заміна металоконструкцій автосамоскидів, мобільних роторних самоскидів та ін.

Цех по ремонту підйомників (РПЦ) здійснює ремонт підйомників:

Ремонт металоконструкцій, заміна пристроїв, вузлів і механізмів;

- Заміна канатів на стельових, грейферних, зливних та зливних кранах; Ремонт кліщів, траверс, захватів; Рихтування ходових рейок, ремонт та заміна балансувальних машин, кранових коліс та ін.

Ремонтно-монтажна майстерня (РММ) здійснює ремонт обладнання:

- Демонтаж, ремонт, монтаж металоконструкцій, балок, колон, коньків, опор, рейкових скріплень, кранових рейок, гальмівних колодок.

- Ремонт м'якої покрівлі та залізобетонних плит.

- Будівництво фундаментів, розробка ґрунту.
- Ремонт, демонтаж, монтаж металоконструкцій агломашин, конвеєрних стрічок, бункерів, конверторних газоочисних установок, травильних ванн, кранових естакад відкритого та закритого типів, перекидних пристроїв для доменних печей, вагових платформ, водопромивних тунелів, градирень (вежі). , шанувальники).

Цех ремонту металургійного устаткування (РМС) здійснює ремонт комплексу устаткування:

Цех конвертерний (конвертер, МНЗ, змішувач, балка, шлаковоз) – демонтаж, виготовлення, монтаж, ремонт механічного обладнання; заміна металоконструкцій; Огляд і ремонт гідравлічного мастильного обладнання та ін.

Прокатні цехи (ножиці летючі, роликові конвеєри, валковерти, моталки, безперервні трактори, системи поперечного різання, системи гарту, купоросні системи, скрап-ножиці, поперечні ножиці, дискові поля, конвеєри, універсальні робочі стенди) - демонтаж, огляд, монтаж механічних пристроїв та їх металоконструкцій; Огляд і ремонт гідравлічного мастильного обладнання та ін.

Металургійний цех ремонту печей (МРП) здійснює ремонт ковшів доменного та конвертерного виробництва:

- Демонтаж та монтаж водостоків М/К, секцій М/К верхньої рами та ковшової покрівлі, часткове виготовлення елементів М/К покрівлі (кожухи, фланцеві секції, кронштейни).

- Обробка вигорілих поверхонь даху, електрозварювальні роботи.

- Розробка та укладання цегляної кладки, ручна обробка мітчиком, демонтаж та укладання самовирівнювальної кладки вручну (при температурі охолодження каstrулі до 40 градусів Цельсія), видалення нальоту металу (козла) вручну, укладання з шамотом.

Ремонт металургійних печей для виробництва сталі та аглодоменних печей:

- Аглофабрика – очищення розливів, подрібнення осаду, ущільненого в монолот відбійним молотком та ін. Демонтаж та укладання вогнестійкої кам'яної кладки.

- Доменний цех та прокатні стани – руйнування бетонних та залізобетонних конструкцій, ручне очищення обладнання від пилю, технологічних відходів, очищення вогнетривкої футеровки обладнання, теплоізоляційні роботи на металургійному обладнанні (демонтаж та укладання), демонтаж та укладання вогнетривів. ланцюг. Пристрій поверхонь, стяжка вогнетривким розчином, заповнення будівельних швів у вогнетривкій обшивці та кладці, демонтаж, виготовлення та монтаж підвісів М/К для підвісної арки опалювальних печей, пічних решіток опалення та ін.

Цех «Енергоремонт» (ЦЕР) здійснює ремонт теплоелектростанцій та газоводоочисних станцій:

- Ремонт парових та водогрійних котлів-утилізаторів з додатковим обладнанням (крім вентиляторів, димососів, насосів).

- Ремонт та монтаж трубопроводів, ремонт запірної, регулюючої та запобіжної арматури: пари, води, кисню, природного та доменного газів, коксових газів, нафти, конденсату, повітря, шламових труб.

- Ремонт систем з додатковим обладнанням: деаератор, випарник, пароконверсія, котел, РОУ, БРОУ, ПСВ, ХВО.

- Ремонт резервуарів сепараторів з трубопроводом випарної системи охолодження.

- Ремонт систем охолодження головних приводів (повітроохолоджувачів) прокатних станів, шарнірних з'єднань нагрівальних печей.

- Ремонт газоочисних систем доменних і подових печей, конвертерів.

- Ремонт систем водопідготовки (системи поливу баштових та вентиляторних градирень; ремонт та заміна фільтрів; встановлення радіальних відстійників).

- Ремонт повітророздільних установок з дообладнанням та ін.

Виконання робіт з утеплення:

- Труби високого тиску; труби холодної та гарячої води; паропроводи; Трубопроводи парових, водогрійних котлів та котлів-утилізаторів; Турбогенератори, турбоповітродувки, турбокомпресори, турбодетандери; SIO трубопроводи та обладнання; повітропроводи охоронних і кранових систем кондиціонування; зберігання холодної та гарячої води; Вибивання і забивання шлакокисневих блоків; Ізоляція ковзних труб і опор підлоги в опалювальних печах тощо.

Виготовлення котельного обладнання, енергетичних запчастин та ремонт роторів:

- Виготовлення поверхонь нагріву для парових і водогрійних котлів, а також котлів-утилізаторів, пароводяних і водонагрівачів, трубчастих рекуператорів опалювальних печей, водоохолоджувальних елементів котлів-утилізаторів, пучків труб теплообмінників (ежекторів, пароохолоджувачів, ПНД), HDPE), і дегазаційні колони, пальники енергетичних котлів, лінзові компенсатори, опори для труб і трубопроводів (ковзні, рухомі, незнімні зварні), частини зварних трубопроводів (секторні відводи, переходи, трійники та ін.), фланці, металовироби, трубки Вентурі, газ. променистий та ін.

- Виготовлення деталей та ремонт роторів турбокомпресорів, парових турбін, турбоповітродувок, турбогенераторів та газодувок.

Електроремонтна майстерня (ЕРМ) здійснює:

- Ремонт наземного та кранового електрообладнання.
- Монтаж та демонтаж кабельних трас та електрообладнання технологічних вузлів (прокладка труб, кабелів, монтаж металоконструкцій).

- Ремонт та монтаж електрообладнання технологічних агрегатів (шафи, пульти та пульти керування, тиристорні перетворювачі, мікропроцесорні системи керування).

- Встановлення нових силових трансформаторів типорозмірів 1-4 Р = 250 кВА і вище, нових електродвигунів потужністю 500 кВт і більше.

Технічне обслуговування силових масляних трансформаторів (сухих трансформаторів) на місці монтажу.

- Демонтаж, ремонт і монтаж нових електромашин, турбогенераторів і турбокомпресорів потужністю 1500-12000 кВт, діючих електродвигунів (електромашин) потужністю 500 кВт і більше.

- Демонтаж і монтаж систем автоматизації технологічних процесів, ремонт і монтаж контрольно-вимірювальних приладів (імпульсних ліній, датчиків тиску, витрати, рівня, термопар і термометрів, виконавчих механізмів та ін.).

- Монтаж та ремонт кабельних трас з установкою кінцевих та приєднувальних високовольтних муфт.

- Монтаж зовнішнього освітлення приміщень, доріг, освітлення в промислових будівлях, встановлення пристроїв захисного заземлення.

Що стосується якості, то ТОВ «Метінвест-Промсервіс» гарантує своїм клієнтам високий сервіс, якісний ремонт і надійну роботу обладнання.

На підприємстві впроваджена система управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. 16 березня 2017 року підприємство отримало міжнародний сертифікат ISO 9001:2015, який гарантує своїм клієнтам високий рівень якості ремонту та обслуговування.

Інструменти постійного вдосконалення впроваджені в усіх цехах компанії. Відділові оцінки для 5С, ефективною комунікації та SPP готуються щомісяця.

Активно впроваджуються операційні вдосконалення – ініціативи для досягнення максимальної ефективності надання ремонтних послуг, інноваційна, енерго- та ресурсозберігаюча, екологічна та соціальна діяльність компанії, що відповідає принципам:

- Безперервність;
- актуальність;
- надійність;
- Оптимальність;

- Пріоритет;
- Послідовності;
- Спостереження.

Результатом впровадження постійних операційних поліпшень є: підвищення конкурентоспроможності компанії; Адаптація компанії до зовнішніх умов, вимог ринку; Підвищення іміджу компанії серед конкурентів; Створення стійкої культури «ощадливості» серед співробітників компанії.

Результати впровадження комплексної програми безперервного вдосконалення пов'язані насамперед із щоденною злагодженою командною роботою. Високі результати також стають можливими завдяки семінарам для обміну досвідом між підрозділами компанії, крос-аудитам за участю відповідальних за постійне вдосконалення, а також стандартизації інструментів постійного вдосконалення в усій компанії та високому рівню залучення структурних підрозділів до процесу постійного вдосконалення.

У 2016 році ведеться активна робота з впровадження та розвитку інструментів безперервного вдосконалення на всіх об'єктах, де представлена компанія (ПАТ «ММКІ», ПАТ «МК «Азовсталь», підприємства гірничодобувного дивізіону Групи Метінвест). Були обрані наступні пріоритетні напрями розвитку: навчання персоналу, ефективна організація робочого місця, підвищення обізнаності співробітників про основні напрями діяльності компанії, 100% залучення співробітників до процесу цілеспрямованих удосконалень, стандартизація інструментів і систематична робота над обмін досвідом та кращими практиками.

Підвищення енергоефективності та раціональне використання енергоресурсів є пріоритетними завданнями Метінвест-Промсервісу.

Робота ведеться за такими напрямками:

- раціональне використання енергетичних ресурсів;
- Зниження споживання енергії.

Останні заходи включають зменшення споживання теплової енергії у

формі пари для нагрівання води у ванній шляхом переходу на електричні водонагрівачі ТІТАН та оптимізацію витрат на виробничих майданчиках.

На підвищення енергоефективності також спрямоване корпоративне змагання з енергозбереження та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; Працівники компанії можуть сприяти вирішенню проблем енергозбереження та ефективного використання енергоресурсів.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» неухильно виконує свої прямі обов'язки перед державою та суспільством та своєчасно здійснює податкові платежі та збори з населенням усіх рівнів.

Як соціально відповідальна компанія «Метінвест-Промсервіс» гарантує своїм працівникам стабільну заробітну плату, заохочення до свят, ювілеїв і пам'ятних дат, гарантовану оплачувану відпустку, безпечне робоче місце, можливість навчання за рахунок підприємства, добровільне медичне страхування та оздоровлення працівників та члени їхніх родин та багато іншого.

Метінвест-Промсервіс пропонує навчальні програми для співробітників. Усі керівники компаній зобов'язані пройти курс управління ДНК за програмою Корпоративного університету Метінвест. Вони здобувають знання про економіку та фінанси компанії, ефективне управління завданнями та персоналом тощо. У компанії також працює школа майстерів, де керівники цехів, майстри та начальники ділянок вдосконалюють свої знання з виробництва, ремонтної діяльності, охорони праці та безпеки, фінанси, постійне вдосконалення та інші теми поглиблюються. Співробітники проходять навчання в навчальних центрах.

Одним із головних пріоритетів підприємства є забезпечення надійної та безаварійної роботи технологічного обладнання та створення безпечних умов праці при проведенні ремонтних та профілактичних робіт.

Комбінат розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення безпеки праці та зниження аварійності на виробництві. Ми постійно проводимо масштабні заходи з навчання персоналу та впроваджуємо системні заходи

щодо зменшення кількості нещасних випадків на виробництві. Працівники заводу забезпечені спецодягом, захисним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту: касками, респіраторами, рукавичками, окулярами тощо.

2.2. Аналіз індикаторних систем визначення управління персоналом на підприємстві

Аналіз системи показників визначення рівня управління персоналом підприємства неможливий без попереднього аналізу організаційно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів, яка складається під впливом кваліфікаційного поділу праці. Під професією прийнято розуміти вид трудової діяльності, що вимагає певної підготовки. Кваліфікація характеризує ступінь володіння працівниками певною професією і відображається в кваліфікаційних рівнях і категоріях [9]. Тарифні розряди і розряди також є показниками, що характеризують ступінь складності робіт. По відношенню до виду професійної підготовки робітників використовується також термін «спеціальність», що визначає вид трудової діяльності в межах однієї професії.

Кваліфіковані робітники - це сукупність наступних елементів:

- професійні знання, уміння, навички, що визначають професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- інтелектуальні, пізнавальні здібності (педагогічний потенціал);
- працездатність (психофізіологічний потенціал);
- творчі здібності (творчий потенціал);
- навички співпраці, колективної організації та взаємодії (комунікативний потенціал);
- ціннісно-мотиваційна сфера (світоглядний, світоглядний, моральний потенціал).

Проведено аналіз забезпечення робочою силою ТОВ «Метінвест-

Промсервіс» завдяки порівнянню чисельності працівників за період 2019-2021 роки. При аналізі раціонального використання персоналу на підприємстві особлива увага приділяється окремим категоріям працівників. Проаналізовано зміну чисельності працівників як за звітною чисельністю штатних працівників, так і за окремими категоріями працівників та визначено причини цих змін. Вихідними даними для аналізу є звітні документи підприємства, створені на базі 1С Підприємство.

Таблиця 2.1.

Структура трудових ресурсів ТОВ «Метінвест-Промсервіс»

Категорії працівників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абс відхилення 20 / 21 (+/-)	Темп зростання, %
Середньооблікова чисельність осіб, у т.ч.	5584	6669	8101	1432	121,47
КФС	930	1067	1250	183	117,15
Робоча сила	4634	5560	6804	1244	122,37
Робітники обмеженими можливостями ³	20	42	47	5	112

Джерело: створено автором

Як видно з табл. 2.1 . з кожним роком кількість робітників зростає. В період з 2019 по 2021 роки темп зростання середньооблікової чисельності осіб склав 121,47%.

Середньооблікова чисельність працівників за період з 2020 по 2021 рік зросла на 1432 особи. З них 183 – керівники, кваліфіковані робітники (фахівці) та службовці, 1244 – це робоча сила та 5 – це робітники з обмеженими можливостями. Якщо порівняти 2019 рік з 2021 роком, то можна побачити, що середньооблікова чисельність осіб зросла на 2517 осіб, з них робоча сила збільшилась на 2170 осіб.

Очевидно, що ця тенденція збережеться і в майбутньому, і під впливом науково-технічного прогресу кількість і частка окремих професій і груп виробничого персоналу буде змінюватися. Чисельність інженерно-технічних

працівників і спеціалістів зростатиме швидше порівняно із зростанням чисельності робітників, а частка керівників і технічних виконавців залишатиметься відносно стабільною. Збільшення чисельності цих категорій працівників зумовлене розширенням і вдосконаленням виробництва, його технічної оснащеності, зміною структури виробництва та появою робіт, що потребують інженерної освіти.

Програма кадрового забезпечення більшості підприємств як правило спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників для операційних потреб підприємства. Тобто підвищення кваліфікації частіше відбувається за операційних потреб підприємства. Проте деякі компанії розробляють комплексні програми підвищення кваліфікації працівників, їх утримання на підприємстві, адаптації, оцінки персоналу тощо. Тому ще починаючи з 2016 року підприємство «Метінвест-Промсервіс» запустило програму набору працівників для комплектації свого підприємства, вони закріплюються на підприємстві для того, щоб зменшити плинність кадрів. Програма включає систему пошуку, відбору, набору та адаптації персоналу [55].

Крім того, для забезпечення необхідного рівня кваліфікації розробляються плани підготовки та підвищення кваліфікації робітників відповідно до вимог виробництва. У 2019 році навчено новим професіям 1243 особи, в тому числі безпосередньо на виробництві – 874 працівники, у навчальних закладах різного профілю – 795 працівників, підвищення кваліфікації – 442 працівники.

Кадрова програма «Метінвест-Промсервіс» повністю регламентована системою управління якістю МС ISO 9001:2000, яка також включає карту процесів управління персоналом. Карта процесу складається з таких операцій: А1 – Визначення компетентності персоналу; А2 – Планування потреб у персоналі; А3 – Набір, відбір, найм та звільнення персоналу; А4 – Планування навчання персоналу; А5 – Організація та проведення тренінгу; А6 – Оцінювання результатів навчання; А7 – Аналіз діяльності з управління людськими ресурсами.

Належна компетентність персоналу забезпечується такими заходами, які є частиною загальної кадрової програми: При прийомі на роботу через співбесіду компетентність кандидатів ретельно перевіряється; це робиться для того, щоб скоротити терміни вступу на посаду, досягти в найкоротші терміни необхідної ефективності роботи та підвищити кваліфікацію; Під час випробувального терміну спеціалісти проходять стажування; навчальний центр управління персоналом здійснює перепідготовку та підвищення кваліфікації вже працевлаштованих на підприємстві працівників; З метою реалізації політики управління в галузі якості, встановлення відповідності професійної компетентності персоналу вимогам займаної посади, зміцнення матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці підприємство не рідше одного разу на п'ять років проводить атестацію керівників, інженерно-технічних працівників та інших працівників; Розроблено концепцію системи співпраці з навчальними закладами для відбору молодих спеціалістів для працевлаштування в Метінвест-Промсервіс.

Проблема забезпечення підприємств, установ та організацій кваліфікованими робітничими кадрами є важливою та актуальною і не може бути вирішена без участі держави. Вона відіграє провідну роль у регулюванні взаємовідносин між системою професійного навчання і виробництвом. Тому для вирішення актуальних проблем необхідно розробити в Україні державну кадрову політику, спрямовану на забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами.

Структурні зміни в українській економіці та необхідність модернізації традиційних виробництв вимагають значного підвищення рівня освіти населення, підготовки висококваліфікованих кадрів, які відповідають сучасним вимогам, здатні ефективно працювати та самостійно вирішувати соціально-економічні проблеми. .

Для визначення ефективності системи управління персоналу на ТОВ «Метінвест-Промсервіс» необхідно вивчити техніко-економічні показники її діяльності. Почнемо з дослідження аналізу доходів від реалізації продукції

(товарів, робіт, послуг) досліджуваних підприємств, представлених у таблиці.
2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
досліджуваних галузей 2019-2021 роки

Філії Метінвест-Промсервіс	Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.			Абс відхилення. 20/21 (+/-)	Темп зростання, %
	2019 рік	2020 рік	2021 рік		
«ММКІ»	1478987	1708237	2090452	382215	22.37
Дирекція ремонту та обслуговування	879465	959359	1205089	245730	25.61
Філія 1	398786	785893	905784	119891	15.25
Філія 2	372340	398709	598634	199925	25.44
Філія 3	-	312789	329098	16309	5,21
Філія 4	-	175675	189576	13901	7,91

Джерело: створено автором

Розглянувши таблицю 2.1 можна зробити висновок, що на всіх філіях та підприємствах, які досліджуються, зберігається тенденція до збільшення прибутку від реалізації продукції, починаючи з 2019 року і по 2021 рік. Це каже про позитивну динаміку розвитку підприємства та правильно набраному персоналу. На малюнках 2.1 і 2.2 наведено аналіз середньооблікової кількості працівників за 2019 та 2020 роки та прибуток від продажу послуг за той же період.

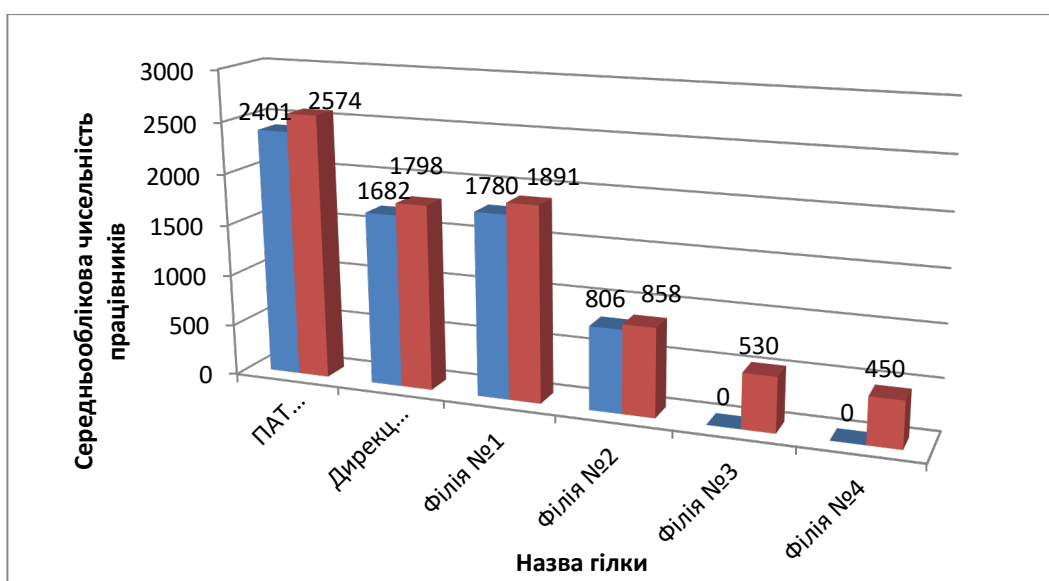


Рис. 2.1. – Аналіз середньооблікової чисельності працівників підприємства за 2019 – 2020 роки.

На рисунку 2.1 ми бачимо, що у 2020 році відбувалося зростання середньооблікової чисельності працівників по всім філіям досліджуємого підприємства, філії 3 та 4 у 2020 році були тільки відкриті, тому за 2019 рік по ним не має інформації.

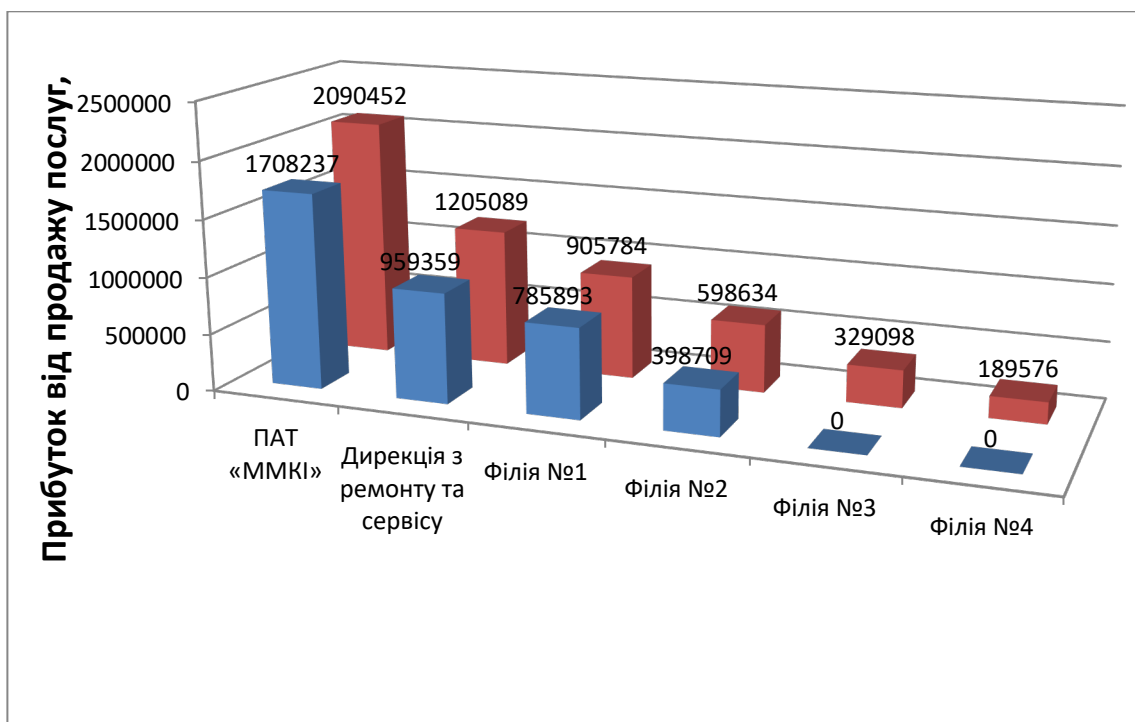


Рис. 2.2. – Аналіз прибутку від реалізації послуг за 2019 – 2020 роки.

Високий дохід від реалізації послуг ПАТ «ММКІ» у 2020 році порівняно з іншими галузями має логічне пояснення: середня чисельність працівників становить 2574 особи, що робить її найбільшою серед досліджуваних галузей. Для більш чіткого аналізу зв'язку між чисельністю і плінністю кадрів необхідно розрахувати продуктивність праці.

Аналізуючи структуру системи управління персоналу на підприємстві, можна сказати, що на рівень персоналу також впливає «сталість кадрів». При високій плінності кадрів про ефективну систему кадрового забезпечення не може бути й мови, особливо якщо мова йде про висококваліфікований персонал і керівників. Для визначення показників плінності кадрів на підприємстві ТОВ «Метінвест-Промсервіс» проаналізуємо рух робочої сили, представлений у таблиці. 2.3.

На основі даних, представлених у табл. 2.3 Хочемо ще раз звернути увагу на зростання середньооблікової чисельності абсолютно в усіх досліджуваних галузях у 2020 році, що зумовлене насамперед збільшенням обсягів реалізації послуг і є позитивним явищем як з точки зору управління персоналом так і ефективна робота підприємства в цілому. У всіх досліджених галузях у 2020 році спостерігалось збільшення кількості прийнятих працівників порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.3

Аналіз руху робочої сили на підприємстві «Метінвест-Промсервіс»

Найменування філії	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб			
	2019	2020	Абс. відхилення (\pm)	Темп росту, %
ПАТ «ММКІ»	2401	2574	173	107,2
Дирекція з ремонту та сервісу	1682	1798	116	106,9
Філія №1	1780	1891	111	106,2
Філія №2	806	858	52	106,5
Філія №3	0	530	530	100
Філія №4	0	450	450	100
Найменування філії	Чисельність прийнятих працівників, осіб			
	2019	2020	Абс. відхилення (\pm)	Темп росту, %
ПАТ «ММКІ»	931	173	-758	18,58
Дирекція з ремонту та сервісу	482	116	-366	24,06
Філія №1	539	111	-428	20,6
Філія №2	806	52	-754	6,45
Філія №3	0	530	530	100
Філія №4	0	450	450	100
Найменування філії	Чисельність звільнених працівників, осіб			
	2019	2020	Абс. відхилення (\pm)	Темп росту, %
ПАТ «ММКІ»	401	322	-79	80,3
Дирекція з ремонту та сервісу	303	338	35	128
Філія №1	199	204	5	102,5
Філія №2	103	98	-5	95,1
Філія №3	0	12	12	100
Філія №4	0	17	17	100
Найменування філії	Коефіцієнт плинності кадрів			
	2019	2020	Абс. відхилення (\pm)	Темп росту, %
ПАТ «ММКІ»	0,167	0,125	-0,042	74,85
Дирекція з ремонту та сервісу	0,180	0,187	0,007	103,89
Філія №1	0,111	0,107	-0,004	96,4
Філія №2	0,127	0,114	-0,013	89,77
Філія №3	0	0,023	0,023	100
Філія №4	0	0,038	0,038	100

Джерело: створено автором

Однак у 2020 році майже на всіх досліджуваних підприємствах, за винятком ПАТ «ММКІ», спостерігалось збільшення кількості вивільнених працівників порівняно з 2019 роком. У цій галузі кількість звільнених скоротилася на 79 осіб. Найменший темп приросту – 6,45% у філії №2, тобто чисельність працівників зросла лише на 6,45%, що характеризує значне зниження діяльності даного підприємства. Що стосується чисельності працівників, яких звільнено у зв'язку з невиробничими причинами, тобто, за порушення дисципліни та за власним бажанням, то кількість звільнених майже не відрізняється, а іноді і збігається з загальною кількістю звільнених працівників по підприємствам відповідно. Значення відрізняються для тих секторів, у яких відбулося звільнення персоналу через скорочення персоналу та корпоративну реструктуризацію. У підсумку ми бачимо, що найбільша плінність кадрів спостерігається в ремонтно-сервісній дирекції – 0,187 або 18,7% у 2018 році.

Значний вплив на організацію виробництва, а також на своєчасне і якісне виконання виробничої програми має як раз показник плінності робочої сили. Крім того, потрібні дані, які в різних аспектах характеризують робочу силу, якої не вистачає компанії. Ці дані, з одного боку, слугували б центром зайнятості основою для формування заявки на потреби працівників підприємства, а з іншого боку, допомагали контролювати фактичне виконання цих заявок цими центрами.

Отже, метою складання вихідної інформації є отримання даних для аналізу, які в різних аспектах характеризують забезпеченість структурних підрозділів і компанії в цілому працівниками необхідної кваліфікації тощо. Зокрема, конкретизація цих вимог необхідна при складанні заявки на потреби працівників до центру зайнятості або при подачі оголошень для публікації в пресі.

Для визначення кадрового показника (укомплектованості персоналом) проаналізовано зведену інформацію про професійну структуру персоналу досліджуваних підприємств та визначено наступні дані (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз укомплектованості персоналом 2019-2021 роки

Назва філій	Укомплектованість персоналом, %				
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абс.відхилення 20/21, %	Темп зростання, %
ПАТ «ММКІ»	83,44	82,16	84,18	2,02	102,5
Дирекція ремонту та обслуговування	90,54	91,77	93,61	1,84	102
Філія 1	86,3	84,12	87,44	3,32	103,8
Філія 2	0	39,4	75,64	36,24	192
Філія 3	0	25,4	76,23	76,23	100
Філія 4	0	23,7	80,9	80,9	100

Джерело: створено автором

Як видно з даних табл. 2.4 протягом 2020-2021 років 100% укомплектованості в жодному з відділень не спостерігалось. Найбільша укомплектованість персоналу у 2020 році була в дирекції з ремонту та обслуговування (91,77%), що є досить непоганим показником. В інших галузях ремонтно-сервісної сфери відповідність планової потреби в кадрах чисельності штатних працівників за досліджуваний період виявлено на рівні 75-88%.

Для більш детального аналізу управління персоналу в досліджуваних галузях ефективність використання робочого часу працівників полягає у визначенні непродуктивного часу, що можливо зробити шляхом аналізу фонду робочого часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фонду робочого часу 2020-2021

Філії	Фонд робочого часу, сумарний робочий час			
	2020 рік	2021 рік	Абс відхилення(+,-)	Темп зростання, %
ПАТ «ММКІ»	4844412	4835984	-8428	99,83
Дирекція ремонту та	10539072	10957872	418800	103,97

обслуговування				
Філія 1	6143265	5982648	-160617	97,39
Філія 2	305536	149776	-155760	49,02
Філія 3	0	655802	655802	100
Філія 4	0	605904	605904	100

Джерело: створено автором

Аналіз таблиці 2.5 показує, що відбулося зменшення фонду робочого часу на всіх філіях окрім Дирекції з роботи та сервісу, це пояснюється зменшенням працівників. Найбільше впала кількість відпрацьованих годин у філії №2 – на 50,98%. В інших філіях (ПАТ «ММКІ», філія № 1, філія № 3 та філія № 4) фонд робочого часу зменшився, але незначно, темп зростання коливався від 97,39% до 99,83%. Звичайно, при зменшенні середньооблікової чисельності працівників зменшується і фонд робочого часу підприємства в цілому, але це зменшення має бути однаковим у відсотковому відношенні.

Порівняємо темпи зростання фонду робочого часу в таблиці 2,5 та темпи зростання середньооблікової чисельності працівників у табл. 2.3, то можна з упевненістю сказати, яке підприємство у 2021 році використало фонд робочого часу ефективно порівняно з 2020 роком, а яке – ні (рис. 2.3).

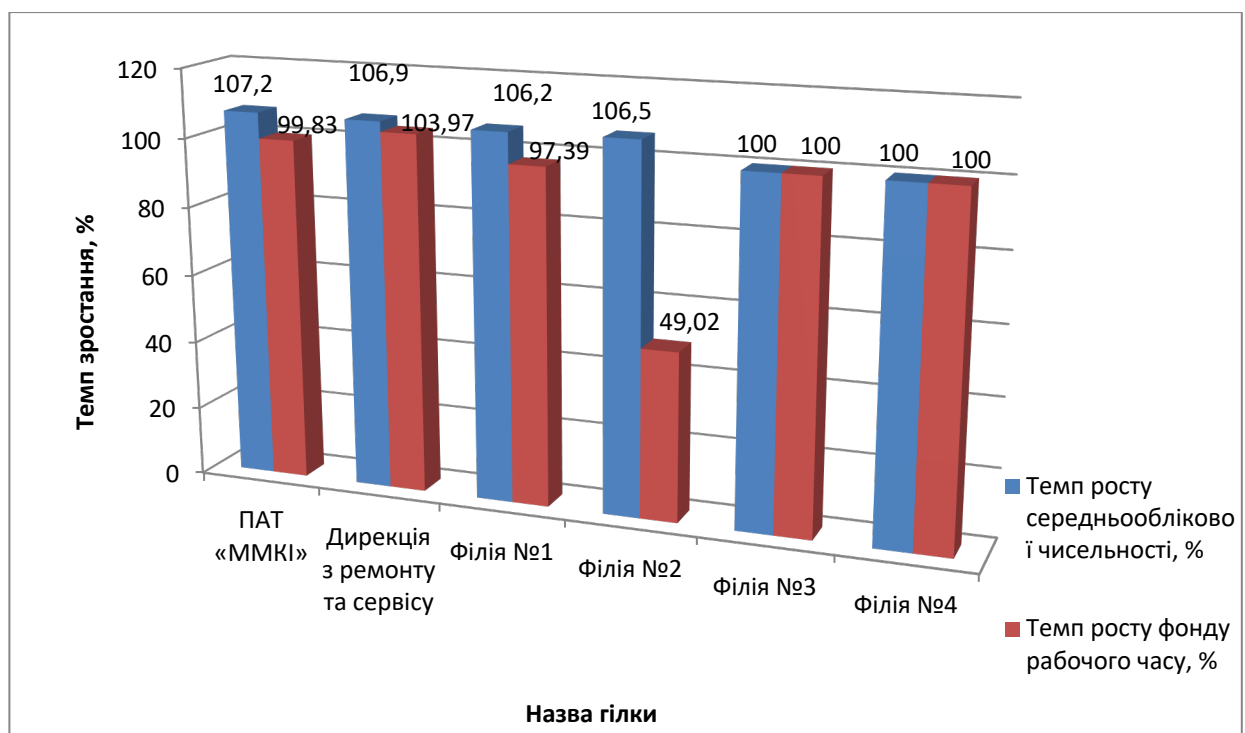


Рис. 2.3 – Порівняння темпів зростання середньооблікової чисельності персоналу та тривалості робочого часу у 2020-2021 рр.

З рис. 2.3 видно, що в деяких галузях спостерігається тенденція зменшення середньооблікової чисельності працівників до ще більшого процентного зменшення кількості відпрацьованих годин, тобто фонд робочого часу зменшується з інших причин, окрім зменшення чисельності та, як висновок – за даними на підприємствах неефективно використовується фонд робочого часу працівників та втрачається робочий час, що негативно позначається на рівні управління персоналу. На ПАТ «ММКІ» філії №1, філії №3 та філії №4 фонд робочого часу використовується ефективно, темпи скорочення середньооблікової чисельності працівників менші темпів скорочення фонду робочого часу (по ремонтно-сервісній дирекції фонд робочого часу зріс за досліджуваний період в цілому на 3,97%).

Головною метою управління персоналу підприємства має бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час працівника повинен витрачатися ефективно і якщо мають місце неявки на роботу, порушення технології та організації виробництва, порушення дисципліни та внутрішнього трудового розпорядку – це призводить до втрат використання робочого часу.

2.3. Аналіз плинності кадрів як показника управління персоналом підприємства

Основою забезпечення кадрової політики підприємства є, безумовно, процес управління персоналом, ефективним показником якого є рівень плинності персоналу. Цей показник відображає динаміку надмірних кадрових переміщень підприємства, що супроводжується значними втратами, а тому є своєрідним індикатором кадрової політики підприємства. Особливо це стосується втрати цінних працівників (нерівна заміна); витрачений час і ресурси на пошук, підбір, адаптацію персоналу, навчання нових

співробітників; втрата заробітної плати, пов'язана з переміщенням персоналу; втрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці[2]. Крім того, плинність кадрів призводить до негативних соціальних наслідків, серед яких зниження привабливості організації на ринку праці та зниження довіри до неї як серед потенційних працівників, так і серед споживачів продукції. Крім того, плинність кадрів підприємства корелює зі ступенем стабільності роботи і є необхідною умовою підвищення економічної ефективності всієї господарської діяльності підприємства.

Основною метою є визначення напрямків удосконалення методології аналізу плинності кадрів та підходів до формування інтегрованої системи управління в рамках забезпечення кадрової політики підприємства.

Як відомо, плинність кадрів включає сукупність звільнень працівників за власним бажанням та порушень трудової дисципліни. Майже 20 років ця проблема привертає увагу економістів через збитки, які вона завдає економіці на мікро- та макрорівнях. На національну економіку це теж впливає, адже плинність кадрів є однією з головних проблем вітчизняних компаній і становить загрозу їх кадровій політиці та управлінню персоналом в цілому.

Плинність кадрів класифікується за різними ознаками. Зокрема, за критерієм відповідності інтересів підприємства плинність може бути функціональною та дисфункціональною (табл. 2.6). Крім того, якщо перше не підриває кадрову політику підприємства та не впливає на управління персоналом, то друге становить пряму загрозу для підприємства.

Таблиця 2.6

Види плинності кадрів [3,4]

Види продажу	Характеристика
Залежно від інтересів компанії	
Функціональний	Звільнення працівників, у утриманні яких організація не зацікавлена. (через низьку кваліфікацію, постійне порушення трудової дисципліни)
Дисфункціональний	Звільнення за власним бажанням досвідчених і

	цінних співробітників з високим рівнем спеціальних знань і практичних навичок
За темою та мотивацією звільнення	
Активний	Воно зумовлене незадоволеністю працівника роботою, рівнем оплати праці та умовами праці, змістом роботи, соціально-психологічним кліматом у колективі тощо.
пасивний	Пов'язаний з невдоволенням організації тим чи іншим працівником через порушення трудової дисципліни, виконання трудових обов'язків без поважних причин тощо.
За обсягом звільнень	
Природно	Плинність кадрів, що не перевищує 3-5% на рік, сприяє своєчасному оновленню кадрів підприємства і не потребує особливих заходів з боку керівництва та відділу кадрів.
Зайве (надлишкове)	Плинність кадрів перевищує 5% на рік і призводить до значних економічних втрат, а також створює організаційні, кадрові, технологічні та психологічні труднощі в роботі персоналу.
Продовжувати працевлаштовувати звільнених працівників	
Всередині організації	Співробітник змінює роботу в організації
Зовні	Співробітник залишає певну організацію і шукає нову роботу за її межами.
На основі фізичної та психологічної присутності співробітників у компанії	
Фізично	Працівник звільняється і фізично більше не працює в компанії
Психологічна (прихований)	Працівник фізично не залишає компанію, а продовжує працювати, але фактично «відключений» від своєї діяльності.

Підставою для розмежування активної та пасивної плинності є мотиваційні чинники та особа, яка ініціювала звільнення. Як правило, пасивна плинність, при якій роботодавець ініціює звільнення працівника, не призводить до значних збитків, а є природною реакцією керівництва підприємства на порушення трудової дисципліни та неналежне виконання посадових обов'язків. Водночас активна плинність, при якій ініціатива припинення трудових відносин лежить на працівникові, потребує особливої уваги, оскільки втрата працівників, які становлять «ядро» персоналу

підприємства, створює загрозу його кадровій безпеці.

Крім того, слід розрізняти природну плінність, рівень якої коливається в межах 3-5% середньооблікової чисельності, та перевищення (профіцит) понад 5%, що призводить до значних економічних втрат. Природна плінність сприяє оновленню робочої сили організації і не вимагає екстрених заходів з боку кадрів і керівництва. Це пов'язано з тим, що на підприємстві завжди є працівники, які досягають пенсійного віку та «виходять на пенсію», змінюють місце проживання або помирають, що призводить до припинення з ними трудових відносин. При цьому плінність кадрів, що перевищує природний рівень, негативно позначається не тільки на фінансових результатах компанії, але, як свідчать дослідження психологів, і на трудовому моральному стані, трудовій мотивації та лояльності працівників, які залишаються в компанії, оскільки занадто високий рівень плінності кадрів деформує існуючі соціальні зв'язки. у трудовому колективі, що загострює соціальний клімат і провокує конфлікти.

Виходячи з утримання працівників, плінність кадрів зазвичай поділяють на внутрішню та зовнішню. Останнє, звичайно, потребує особливої уваги з боку керівництва та відділу кадрів компанії, оскільки передбачає зовнішні коливання, які можуть супроводжуватися продовженням працевлаштування звільнених працівників конкурентами, а отже, існує ризик розголошення комерційної таємниці. та «браконьєрство» клієнтів компанії.

Класифікація плінності на основі фізичної та психологічної присутності співробітників у компанії є досить суперечливою. За цим критерієм розрізняють так звану фізичну та психологічну (приховану) плінність. Крім того, останній характеризується продовженням трудових відносин і відсутністю звільнення, але супроводжується «психологічним відходом» працівника від роботи, що виражається в безініціативності, відсутності готовності брати на себе відповідальність. непродуктивне використання робочого часу та ін. Не заперечуючи можливості такого

підходу до класифікації флуктуацій, ми все ж вважаємо, що виявлення так званих психологічних (прихованих) флуктуацій певною мірою є надуманим, оскільки насправді мова йде про демотивацію та відсутність (втрату) лояльності співробітників, які є лише Створення умов для плинності кадрів.

Показники плинності кадрів - це показники оцінки їх руху, які є інструментом аналізу ефективності системи управління персоналом організації та основою для обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з рухом персоналу. До основних показників оцінки плинності кадрів відносяться:

1) Загальна плинність (Кп) – використовується для оцінки загальної плинності в компанії. Розраховується як відношення чисельності звільнених за власним бажанням (Чзвб) і звільнених за прогул та інші порушення трудової дисципліни (Чзптд) до середньооблікової чисельності працівників (Чс) [5]:

$$Кп = \frac{Чзвб+Чзптд}{Чс} \quad 2.1.$$

2) Ідентифікований коефіцієнт плинності (КРІ) – використовується для оцінки коефіцієнтів плинності для окремих статей, вікових груп, професійних груп, навчальних закладів та інших груп робочої сили:

$$КРІ = \frac{Чзвб_i+Чзптд_i}{Чс_i} \quad 2.2.$$

3) Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (КІП) – показує, наскільки часто коефіцієнт плинності кадрів у певній групі є більшим або меншим за загальний товарообіг. Розраховується як відношення визначеної плинності (КРІ) у конкретній групі до загальної плинності (Кп) [5]:

$$КІП_i = \frac{КРІ_i}{Кп} \quad 2.3.$$

Величина Кіпі дозволяє визначити вплив таких факторів, як стать, вік, рівень освіти, професія, кваліфікація працівників на процес флуктуації та контролювати ефективність окремих заходів щодо зменшення флуктуації;

4) Коефіцієнт задоволеності (Кз) – показує ступінь задоволеності співробітників компанією та роботою в ній (чим вищий цей показник, тим

менша плинність кадрів на підприємстві) [6]:

$$K_3 = 1 - \frac{Ч_{звб}}{Ч_c} \quad 2.4.$$

5) Коефіцієнт потенційної плинності кадрів (РТС) – дозволяє визначити можливу майбутню плинність кадрів через приховане невдоволення співробітників. Розраховано на основі даних опитувань працівників [6]:

$$K_{пп} = \frac{Ч_{бзгідно_анкети}}{Ч_{опитаних}} \times 100\% \quad 2.5.$$

Рівень потенційної плинності необхідно порівнювати з фактичним і досліджувати, виходячи з груп працівників, які звільнилися, та причин звільнення. Наприклад, якщо прихована плинність висока, а реальна плинність низька, в команді діють внутрішні стабілізуючі фактори. Протягом останніх семи років різні підприємства України стикаються з проблемою високої плинності кадрів (суттєво вище природного рівня) – 24,7-26,5% (рис. 2.4.).

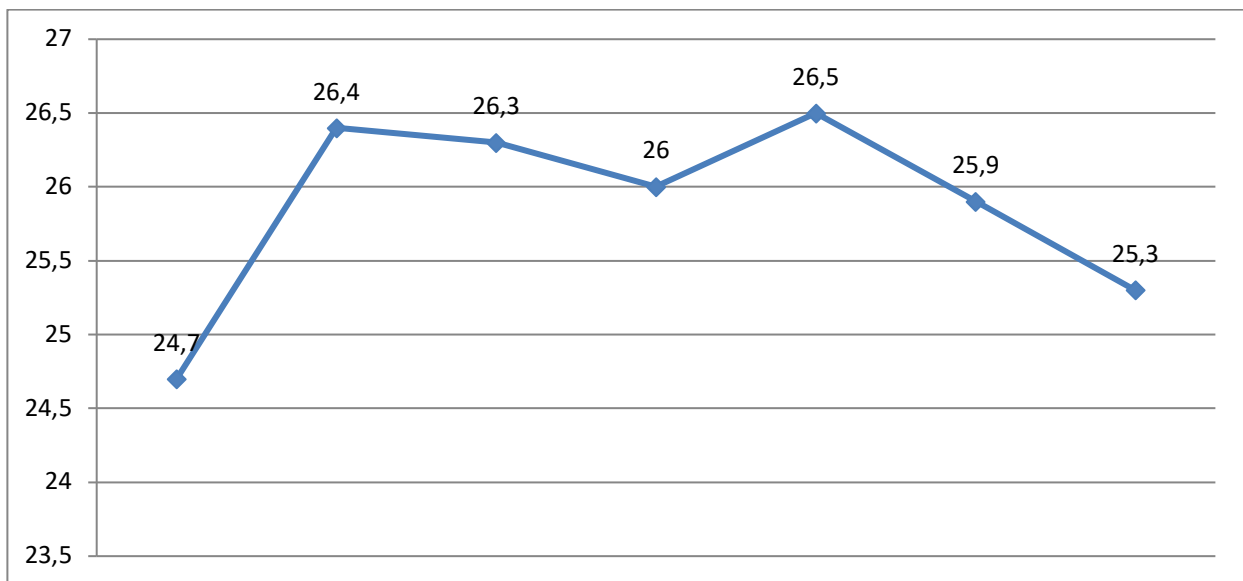


Рис. 2.4 – Динаміка вивільнення працівників через плинність кадрів (2014-2020) [7]

Як правило, високий рівень плинності кадрів має свою причину. Його розмір залежить від багатьох факторів: виду економічної діяльності, територіального розташування компанії, а також кадрової політики щодо залучення та утримання персоналу.

Таким чином, згідно зі статистичними дослідженнями, ефективна організація роботи із забезпечення кадрової політики та управління персоналу може значно зменшити прямі втрати персоналу компанії та запобігти непрямим. Закономірною є активізація роботи з підвищення системи управління персоналу, в тому числі через управління плинністю кадрів, яке починається на етапі відбору працівників і безперервно триває на всіх етапах управління персоналом.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу ТОВ «Метінвест-Промсервіс» та статистичних досліджень можна зробити висновок.

Компанія, заснована в 2015 році до 24 лютого 2022 року переживала безпрецедентний розвиток, так що середня кількість співробітників на кінець 2021 року склав 8100 співробітників. Різке збільшення чисельності призвело до зростання доходів компанії. З моменту заснування і лютого 2022 року прибутки також подвоїлися.

Проведено аналіз забезпечення робочою силою ТОВ «Метінвест-Промсервіс», порівнюючи чисельність працівників за 2019-2021 роки. При аналізі раціонального використання персоналу на підприємстві особлива увага приділяється окремим категоріям працівників. Проаналізовано зміну чисельності працівників як за звітною чисельністю штатних працівників, так і за окремими категоріями працівників та визначено причини цих змін.

Основною метою забезпечення кадрової політики та системи управління персоналу підприємства є виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто, як правило, внутрішньозмінних перерв для відпочинку та особистих потреб. Якщо час працівника витрачається неефективно і мають місце невиходи на роботу через порушення технології та організації виробництва, порушення

дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник представляє потенційну загрозу для підприємства.

Також можна зазначити, що, згідно зі статистичними дослідженнями, ефективна організація роботи із забезпечення системи управління персоналу може значно зменшити прямі кадрові втрати підприємства та запобігти непрямим. Закономірною є активізація роботи з підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі через управління плинністю кадрів, яке починається на етапі відбору працівників і безперервно триває на всіх етапах управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Сучасні тенденції організації праці та управління персоналом

Більше сімдесяти відсотків працездатного населення в розвинутих країнах світу зараз зайняті, тобто отримують матеріальну винагороду від організації за свою працю. Ця винагорода називається компенсацією, і відповідно система управління цим процесом є компенсаційним менеджментом[19].

Якими б не були наші погляди на трудову мотивацію, важко заперечити, що винагорода та компенсація працівникам відіграють надзвичайно важливу роль у залученні, мотивації та утриманні робочої сили, необхідної організації. Як уже згадувалося, винагорода може справляти на працівників прямо протилежний ефект – мотивувати та демотивувати.

Неефективна система оплати праці може призвести до невдоволення працівників (як розміром, так і методами встановлення та розподілу винагороди), що призведе до зниження продуктивності праці, втрати якості та порушення дисципліни. Співробітники, незадоволені винагородою, можуть вступити у відкритий конфлікт з керівництвом, звільнитися з роботи, організувати страйк або покинути організацію.

Крім того, ефективна система оплати праці стимулює продуктивність праці працівників, спрямовує їх діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання персоналу. Основний сенс системи оплати праці полягає в стимулюванні виробничої поведінки працівників і спрямуванні її на досягнення стратегічних цілей, тобто в поєднанні матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями організації. Це ключове налаштування визначає призначення системи компенсації.

Організації конкурують одна з одною на ринку праці та намагаються залучити кваліфікованих працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

У цьому сенсі система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною по відношенню до категорії працівників, необхідних організації.

Якщо оплата праці в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, працівники можуть залишити компанію. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила значні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи оплати праці. Компенсація повинна зосереджувати працівників на діях, які необхідні організації. Продуктивність, креативність, досвід і відданість філософії повинні винагороджуватися через систему винагороди [20].

Добре продумана система винагороди дозволяє компанії контролювати та ефективно управляти витратами на оплату праці, одночасно забезпечуючи наявність відповідних працівників. Оскільки витрати на робочу силу є основними витратами для більшості сучасних підприємств, ефективне управління ними є фундаментальним для успіху компанії. Як згадувалося раніше, недооплата працівників може суттєво вплинути на здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей. Водночас непропорційно високі витрати на оплату праці призвели до банкрутства багатьох організацій.

Система оплати праці повинна, з одного боку, бути добре зрозуміла кожному співробітнику організації (інакше це може призвести до неадекватної реакції персоналу та дій, відмінних від тих, які вона мала на меті стимулювати), а з іншого боку, бути простим в управлінні, тобто не потребувати значних матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи.

У всіх країнах оплата праці співробітників певною мірою регулюється державними законами, недотримання яких може призвести до судових і

регуляторних санкцій проти організації, що тягне за собою значні матеріальні та моральні витрати.

Перераховані вище цілі системи винагороди можуть суперечити одна одній, наприклад, контроль витрат і залучення кваліфікованого персоналу. Менеджмент повинен знайти оптимальний баланс між ступенем вирішення кожного з цих завдань, унікальний для кожної організації на кожному етапі її розвитку. При створенні нового завдання для мінімізації трудовитрат зазвичай приносять в жертву завдання залучення кваліфікованого персоналу. Під час економічних труднощів компанії часто відкладають наймання нових співробітників і зосереджуються на зниженні витрат на оплату праці[18].

Багато українців на початку 1990-х років були змушені вдатися до «стратегії виживання», згідно з якою на оплату праці працівників витрачалися лише кошти, що залишалися після покриття всіх інших витрат та отримання запланованого прибутку. У цій стратегії мета контролю вартості робочої сили домінує над іншими цілями системи оплати праці. Паралельно зі «стратегією виживання» в сучасній українській економіці можна спостерігати принципово інший підхід до оплати праці працівників: деякі організації витрачають майже всі зароблені кошти на заробітну плату, ігноруючи інвестиції, професійне навчання та створення резервів. Тобто вони в першу чергу вирішують проблему набору та утримання персоналу.

Чітко повідомляючи про цілі винагороди, керівники організацій можуть розробити ефективну систему, яка відповідає реальним потребам організації, оцінити її результативність і внести необхідні корективи.

Кожна організація використовує власну систему оплати праці співробітників, яка відображає її цілі, філософію управління її керівників і традиції, а також враховує наявні в її розпорядженні ресурси. До середини цього століття менеджери корпорацій самостійно створювали системи винагороди, засновані переважно на власному досвіді та здоровому глузді (згадайте знамениті п'ять доларів Генрі Форда на день для кожного колекціонера)[18]. З розвитком науки про управління та появою консалтингу

та спеціалізації в області організації праці та оплати праці процес створення систем оплати праці посилюється завдяки узагальненню досвіду великої кількості та розробці універсальних рекомендацій. У результаті на початку 1970-х років у всіх промислово розвинутих країнах і багатьох країнах, що розвиваються, утвердилася модель, яку часто називають традиційною системою компенсації.

Традиційна система компенсації припускає, що винагорода, яку працівник отримує від організації, складається з двох елементів — основної компенсації (заробітна плата) та додаткової компенсації (пільг) — і залишається незмінною протягом певного тривалого періоду часу.

Центральним питанням управління оплатою праці є визначення рівня заробітної плати для кожного працівника. У рамках традиційної системи оплати праці ця проблема вирішується шляхом порівняння відносної (всередині організації) вартості кожної посади з її абсолютною (ринковою) вартістю і створення на цій основі системи оплати праці. на рис. 3.1.

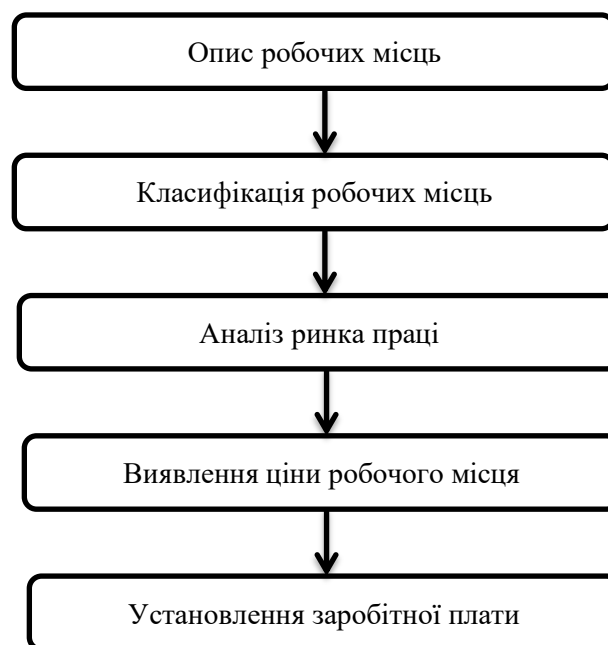


Рисунок 3.1 – Алгоритм визначення рівня заробітної плати

Опис робочих місць. На першому етапі створення системи оплати праці

роботи аналізуються та описуються з точки зору виробничих функцій. Найпоширенішим методом аналізу роботи є створення посадових інструкцій, які є стандартизованим описом основних функцій, які виконує працівник на певній посаді. Посадові інструкції створюються відділом кадрів спільно з керівниками департаментів і відділів на основі власного досвіду, спостережень за співробітниками, бесід з ними і т. д. У розвинених країнах є консультанти, які спеціалізуються на написанні посадових інструкцій для інших організацій.

Класифікація робочих місць — це визначення відносної цінності кожної роботи для певної організації (створена ієрархія посад). Класифікація заснована на аналізі посад (посадових інструкцій), в якому кожна посада оцінюється з точки зору її внеску в досягнення цілей організації, рівня відповідальності її співробітника, необхідної освіти та підготовки, напруженості та робочої сили. умови. Існують різні методи класифікації посад: від дуже простих, доступних практично кожному керівнику, до дуже складних, якими користуються консалтингові фірми, що спеціалізуються на питаннях оплати праці. Деякі з найпоширеніших методів класифікації пояснюються нижче.

Ранжування посад є найпростішим і найменш точним методом класифікації. Шляхом емпіричного аналізу посадових інструкцій кожній посаді присвоюється певний ранг, наприклад: прибиральниця – 1-й розряд, механік – 2-й розряд, секретар – 2-й розряд, начальник відділу охорони – 3-й розряд тощо.

Оскільки ранжування здійснюється на основі суб'єктивних оцінок його провідних спеціалістів (найчастіше керівника та його заступників), ймовірність помилитися в оцінці важливості тієї чи іншої роботи, наприклад, не врахувати фактор відповідальності і, навпаки, важливість одних відносно висока, інші, наприклад освіта, перебільшують. Іншим недоліком цього методу є відсутність детальної диференціації відносної вартості робочих місць. Наприклад, посада механіка (2 розряд) може бути в три рази

важливіше посади прибиральника (1 розряд) і лише вдвічі менша за посаду начальника охорони (3 розряд). Як наслідок, система оплати праці, заснована на такій класифікації, може встановлювати заробітну плату, яка не відповідає відносній вартості роботи. У той же час рейтинг є простою і недорогою системою, яка дозволяє класифікувати робочі місця в невеликих організаціях.

Створення рейтингової системи є одним із найпоширеніших методів класифікації вакансій. Перш за все, відділ кадрів встановлює ієрархію рангів або класів, які відрізняються рівнем відповідальності, важливістю виконуваних функцій, внеском у досягнення цілей організації, необхідним рівнем кваліфікації та інтенсивністю роботи. Після створення рейтингової системи з детальним описом кожного рангу описи посад порівнюються з описами рангів, і кожній посаді присвоюється ранг, характеристикам якого найкраще відповідає опис посади.

Система рейтингу є абсолютним кроком вперед порівняно з простим рейтингом вакансій. Проте він зберігає сильний елемент суб'єктивності як у формуванні рангів та встановленні їх ієрархії, так і в самій класифікації, тобто у встановленні відповідності рангів і посад[20].

Рейтингова система, широко відома в усьому світі як система Хей (Hay and Associates — американська компанія, яка розробила одну з найпопулярніших у світі рейтингових систем для класифікації вакансій), значною мірою долає суб'єктивність інших методів класифікації, використовуючи досить складні інструменти для оцінки робочих місць [18].

Аналіз починається з визначення ключових факторів, які характеризують усі робочі місця в організації. Ключовими факторами, які найчастіше використовуються, є рівень відповідальності, рівень кваліфікації, умови праці, рівень освіти та рівень фізичного та психічного навантаження. Звичайно, ключові фактори можуть бути різними для різних людей і залежно від профілю роботи, розміру та національності. Завданням відділу кадрів є вибір тих факторів, які найкраще відображають специфіку конкретної організації. При цьому ключові показники для великих компаній, які

найчастіше використовують систему балів, майже стандартні. Зміст кожного фактора або субфактора може бути різним. Наприклад, для промисловості фактор відповідальності може включати наступні субфактори: відповідальність за безпеку інших працівників, стан машин і систем, якість продукції, нагляд і керівництво підлеглими. Консультаційна відповідальність стосується якості виконаних проектів, нагляду та управління підлеглими та роботи з клієнтами.

Оскільки важливість кожного субфактора може суттєво відрізнятись залежно від посади (наприклад, відповідальність за безпеку інших працівників керівника фабрики та токаря), рейтингова система передбачає наявність кількох рівнів важливості чи актуальності. Зазвичай використовуються чотири рівні: мінімальний, низький, середній і високий.

Наступним кроком є створення матриці скорингу. Кожен субфактор оцінюється певним балом, що відображає його відносну важливість (максимальний бал відповідає четвертому рівню), а потім бали розподіляються між рівнями. Бали можуть розподілятися пропорційно - не менше 25% від максимальної кількості балів, низький рівень - 50%, середній - 75% або непропорційно - не менше 10%, низький рівень - 35% і середній - 60% від максимальної кількості балів.

Для аналізу кожної посади в організації розробляється довідник або класифікатор, який містить опис кожного фактора та підфактора, а також інформацію про значення кожного рівня важливості.

1. Вирішальним фактором є відповідальність.

- 2 субфактор – стан пристрою. Кожен працівник несе відповідальність за стан технологічного обладнання, матеріалів і виробничих приміщень. Ця відповідальність включає повідомлення про дефекти, неправильне використання матеріалів об'єкта, виконання технічного обслуговування та виконання або ремонт модернізації відповідно до посадових інструкцій.

Мінімальний рівень. Працівник повідомляє керівнику про несправності обладнання та неякісні матеріали.

Низький рівень. Працівник несе відповідальність за зовнішній стан і збереження обладнання та матеріалів замовлення.

Середній рівень. Працівник проводить роботи з технічного обслуговування та дрібний ремонт обладнання та усуває дрібні матеріальні дефекти.

Високий рівень. Працівник здійснює технічне обслуговування, ремонт і модернізацію систем і відповідає за використання матеріалів (тип, кількість, якість).

Безпосередня класифікація посад така:

1. Посадова інструкція та класифікатор порівнюються та визначаються рівні важливості кожного з субфакторів для конкретної посади;
2. Оцінка за кожним фактором розраховується за допомогою бальної матриці;
3. Значення кожного з підфакторів підсумовуються і визначається загальна цінність для конкретної роботи, тобто її відносна цінність в організації.

У результаті класифікації кожній роботі надається певна кількість балів, тобто ранжуються всі роботи в організації.

Хоча система балів є більш детальним і об'єктивним методом класифікації робочих місць, ніж просте ранжування чи ранжування, вона вимагає значно більше часу та досвіду. Як правило, компанії використовують зовнішніх консультантів, які спеціалізуються на компенсаціях. Багато малих і середніх компаній не можуть нести відповідні витрати і змушені обмежуватися менш складними методами класифікації посад [19].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС».

Робота підприємства неминуче пов'язана з потребою в кадрах. Відбір нових співробітників не тільки забезпечує нормальне функціонування

організації, але й закладає основу для майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно ведеться робота з підбору персоналу, багато в чому залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції або послуг.

Пошук і підбір персоналу є продовженням кадрової політики компанії і одним з ключових елементів системи управління персоналом, який тісно пов'язаний практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. На нашу думку, сьогодні в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» основна увага в сфері управління персоналом повинна бути приділена, перш за все, питанню підбору висококваліфікованого персоналу. Тому що без них неможливо закріпитися на ринку, а тим більше досягти більшої частки ринку.

Підприємство має активізувати власні зусилля в наступних напрямках кадрової роботи:

- Кадрове планування. Він відображає політику і стратегію організації та визначає якісні та кількісні потреби в персоналі. Планування персоналу встановлює чіткі орієнтири щодо професійної приналежності, кваліфікації та кількості працівників, необхідних для організації.
- Аналіз роботи, нормування та оцінка роботи. Вони дозволяють розробити вимоги та критерії, за якими відбираються кандидати на конкретні вакантні посади. Крім того, оцінка характеристик діяльності нових співробітників після певного періоду їх роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу відбору.
- Система стимулювання. Він дозволяє розробити політику стимулювання праці та набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, які відповідають усім необхідним вимогам, а також допомагає утримати наявних співробітників.
- Корпоративна культура. При визначенні критеріїв пошуку та відбору нових працівників враховуються процедури, норми поведінки та трудові цінності, які зберігаються в організації. Укомплектувати організацію людьми, здатними прийняти діючі там норми, цінності та правила, не менш

важливо, ніж знайти спеціалістів з необхідними знаннями, досвідом, навичками та діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих компаній, які досягли видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знаходити людей з правильним ставленням, правильним ставленням і готовністю докладати всіх зусиль для досягнення організаційні цілі, яких потрібно досягти.

- Система заходів щодо адаптації нових працівників до роботи в організації та трудового колективу. Це пряме продовження процесу пошуку та відбору. Важливо не тільки відібрати кращих співробітників, але і забезпечити їх плавне входження в організацію і швидке досягнення необхідних показників ефективності.

- Навчання є продовженням процесу відбору та адаптації нових співробітників. Метою є як придбання нових знань і навичок, необхідних для успішної роботи, так і передача їм установок і пріоритетів, які утворюють ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою з пошуку і відбору персоналу для заміщення існуючих посад в організації не декларувався тільки на папері, розроблено певну структуру служби управління персоналом. за умови необхідного. Досвід багатьох українських компаній дає хороші результати, коли відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання та психологічна служба об'єднані в єдину службу управління персоналом. Ефективність пошуку та відбору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок здійснюється єдиним керівництвом і узгоджено з іншими напрямками діяльності з управління персоналом, починаючи від ведення кадрової документації до питань регулювання та соціального забезпечення. Це дає змогу не лише дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур під час пошуку та відбору персоналу, але й забезпечує високі результати професійної та соціальної індукції нових працівників.

При пошуку та відборі персоналу для аналізованої компанії важливо

дотримуватися кількох принципів, які дозволяють не тільки відібрати найкращих кандидатів на існуючі посади, але й полегшити їм входження в організацію та швидко підвищити рівень показники ефективності для досягнення, які відповідають заданим вимогам.

Наймання та відбір – це не просто пошук потрібної людини для конкретного завдання; Пошук і відбір повинні бути пов'язані із загальним контекстом програм, що реалізуються в галузі управління людськими ресурсами, щоб забезпечити досягнення цілей компанії та успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно враховувати не тільки рівень кваліфікації кандидатів, але й те, як нові співробітники вписуються в культурну та соціальну структуру організації. Організація втратить більше, ніж отримає, якщо найме людину, яка є технічно компетентною, але не в змозі побудувати хороші стосунки з колегами, клієнтами чи постачальниками, тим самим підриваючи встановлені норми та практику.

Керівництво також має приділяти більше уваги таким заходам, як планування кар'єри співробітників. Планування кар'єри – один із напрямків роботи з персоналом в організації, у центрі уваги якого – визначення стратегії та етапів розвитку та просування спеціалістів.

Це процес зіставлення потенційних здібностей, умінь і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами його розвитку, що виражається в створенні професійної та професійної програми розвитку. Перелік професійних і професійних посад в організації (і поза нею), який фіксує оптимальний розвиток фахівця для заміщення тієї чи іншої посади в організації, є кар'єрною схемою, формалізованим уявленням про те, який шлях повинен пройти фахівець, щоб отримати необхідні Здобути знання та оволодіти навичками, необхідними для ефективної роботи на конкретному місці.

Планування кар'єри в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» може здійснювати менеджер з персоналу або безпосередній керівник (супервайзер) працівника.

Просування по службі має визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до праці, внутрішня система мотивації), а й об'єктивними характеристиками.

Об'єктивні вимоги до кар'єри включають:

- Пік кар'єри – найвища доступна посада в організації;
- Тривалість кар'єри – кількість посад на шляху від першої посади, яку людина займає в організації, до найвищої точки;
- Показник рівня посади – відношення кількості людей, зайнятих на наступному рівні ієрархії, до кількості людей, зайнятих на рівні ієрархії, на якому особа перебуває на даному етапі своєї кар'єри;
- Показник потенційної мобільності – відношення (у певний період) кількості вакансій на наступному рівні ієрархії до кількості працівників на рівні ієрархії, на якому знаходиться особа.

Залежно від об'єктивних вимог кар'єра в організації може бути перспективною або тупиковою - службовець може мати як довгий, так і дуже короткий кар'єрний шлях. Наймаючи кандидата, менеджер з персоналу повинен розробити можливу кар'єру на основі індивідуальних особливостей і конкретної мотивації та обговорити це з кандидатом.

Таким чином, на нашу думку, ми сформулювали найважливіші пропозиції для досліджуваної компанії щодо вдосконалення управління персоналом.

Крім того, на рисунку 3.2 було представлено рекомендовані завдання для системи управління на підприємстві «Метінвест-Промсервіс»

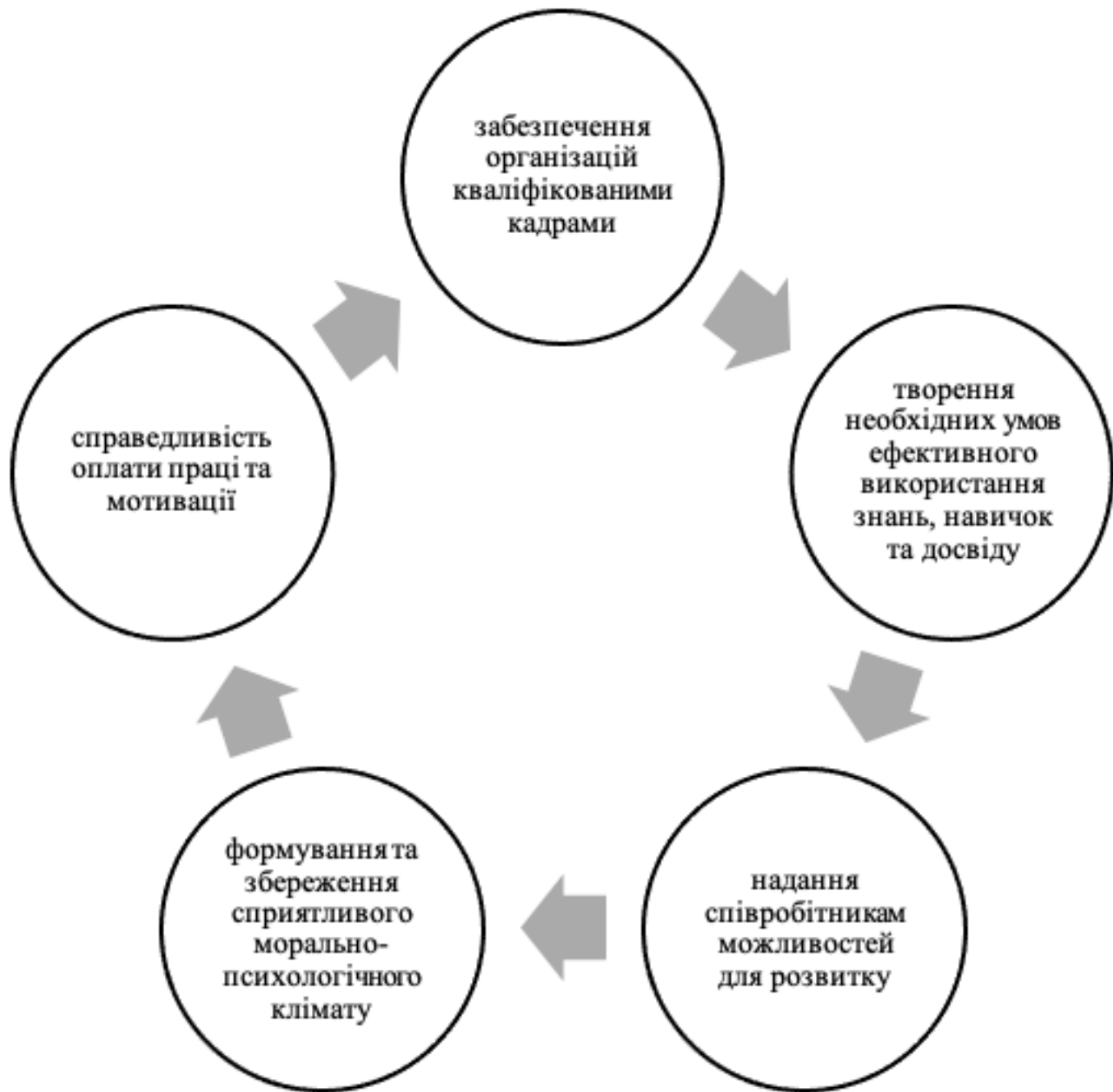


Рисунок 3.2. Рекомендовані завдання для системи управління підприємством «Метінвест-Промсервіс»

Маючи певні дослідження стосовно формування ефективної системи управління персоналом можемо наголосити, що управління персоналом в системі менеджменту підприємства «Метінвест-Промсервіс» має складатися з п'яти елементів:

1. Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;

2. Створення необхідних умов ефективного використання знань, навичок та досвіду;
3. Надання співробітникам можливостей для розвитку;
4. Формування та збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
5. Справедливість оплати труда та мотивації.

Методи управління персоналом за умов посилення конкурентної боротьби стають головним чинником формування сталої ефективної роботи підприємства Метінвест-Промсервіс та її конкурентоспроможності.

Підприємство має постійну потребу у підвищенні продуктивності праці, для цього в першу чергу їй потрібні висококваліфіковані працівники. Тому постійне підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим фактором ефективної роботи компанії.

Для виявлення сильних і слабких сторін «Метінвест-Промсервіс» було запропоновано провести SWOT-аналіз даного підприємства.

Розглянемо докладніше цей метод і застосуємо його в аналізі підприємства «Метінвест-Промсервіс».

Метод SWOT-аналізу в системі управління персоналом був розроблений вченими Гарварду в 1963 році і активно поширюється в бізнес-середовищі з 1965 року: тоді він використовувався в основному для якісного і кількісного аналізу фінансового стану компаній. Сьогодні цей метод можна успішно застосувати до будь-яких бізнес-процесів.

Отже, що таке SWOT-аналіз компанії? Аббревіатура розшифровується як:

S – Strength – сильні сторони, переваги компанії над конкурентами, переваги та переваги, які необхідно зрозуміти та використовувати по максимуму, для чого проводиться SWOT аналіз.

W – Weaknesses – слабкі сторони, недоліки, недоліки, ті характеристики, через які компанія програє своїм конкурентам. Що дозволяє аналіз SWOT? Визначте їх і усуньте.

O – Opportunities – можливості, сильні сторони, ресурси для підвищення конкурентоспроможності. Їх виявлення та використання є метою SWOT-аналізу.

T – Threats – загрози для організації, які повинні бути передбачуваними заздалегідь і для яких використовується SWOT-аналіз (можливі дії конкурентів, можливі зміни в законодавстві, споживчий попит – усе, що може негативно вплинути на прибуток компанії), вищі Насильницькі обставини.

Таким чином, SWOT-аналіз управління персоналом підприємства – це глибокий і систематичний аналіз внутрішніх факторів самої організації та характеристик її зовнішнього середовища.

Для зручності аналіз починається зі створення SWOT-матриці. Щоб зрозуміти, що таке матриця SWOT-аналізу, створимо таку матрицю стосовно HR-процесів на прикладі досліджуемого підприємства (табл. 3.1.) . ТОВ «Метінвест-Промсервіс», сфера діяльності – ремонтно-технічні послуги, штат – 8100 осіб.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT-аналізу на ТОВ «Метінвест-Промсервіс».

	+	-
	все необхідне для досягнення мети (прибуток).	все, що заважає досягненню мети (прибутку).
Внутрішні фактори в компанії ТОВ «Метінвест-Промсервіс».	S Розроблено систему вступного інструктажу персоналу . 2. Заробітна плата майже на всіх посадах вище середньоринкової; 3. високий рівень участі працівників; 4. достатній бюджет для корпоративних заходів (teambelding); 5. чітко визначена корпоративна стратегія, зрозуміла всім ключовим співробітникам; 6. розроблено та впроваджено систему управління якістю ;	W 1. висока плинність ключового персоналу ; 2. система КРІ занадто складна; 3. низька участь комірників і допоміжного персоналу; 4 . низький рівень комунікації між відділами – потік

	7. організовані місця для відпочинку та харчування.	інформації від одного відділу до іншого поганим; 5 . нерегулярне оцінювання продуктивності праці керівниками підрозділів; 6 . Ведеться робота зі створення кадрового резерву, про що свідчить SWOT-аналіз працівника (приклад: немає плану заміщення ключових посад).
Зовнішні фактори середовища	<p style="text-align: center;">О</p> 1. Відкриття ефективних курсів підготовки працівників базових професій у найближчому університеті (SWOT аналіз розвитку персоналу часто призводить до підвищення кваліфікації працівників); 2. HR- бренду (репутації) компанії в локальному бізнес-середовищі; 3. Найменша кількість (порівняно з конкурентами) негативних відгуків про роботу компанії .	<p style="text-align: center;">Т</p> 1. Вихід на ринок сильного конкурента, здатного «скупити» працівників; 2. зростання цін на оренду кімнат.

Після того, як матриця була складена, стало зрозуміло, в чому полягає суть SWOT-аналізу .

Ось так виглядає SWOT-аналіз в управлінні персоналом. Приклад результатів на нашому підприємстві - «розібратися» з декількома відділами: провести внутрішній аудит роботи, оцінку співробітників, підібрати методи вирішення проблем; можливо, взяти за основу налагоджені процеси в інших відділах. Також потрібно звернути увагу на розвиток корпоративної культури: гроші на її розвиток є, потенціал теж є – необхідно розробити та впровадити систему корпоративних заходів – такий висновок можна

зробити за результатами SWOT-аналізу системи управління. Прикладом першого кроку є візуалізація корпоративного кодексу компанії. Важливо не забувати про розуміння стратегії компанії рядовими співробітниками - особисто доносити до них цілі і завдання роботи всієї організації, підрозділів і кожного окремо.

Що стосується правильної організації процесу SWOT-аналізу (рис. 3.3).

1. До аналізу стану кадрових процесів потрібно залучати не тільки HR-спеціалістів (HR-працівників), які знають, що таке SWOT-аналіз, а й керівників відділів і рядових співробітників. Навіть якщо їх небагато, але саме керівники підрозділів володіють найактуальнішою інформацією з цих питань і звичайні співробітники, на яких необхідно звернути увагу при проведенні SWOT аналізу персоналу (приклад: один з «старі люди», які давно працюють в компанії, а другі — «новачки» з новими поглядами) відчують на собі всі переваги та недоліки HR-системи, які виявляє SWOT-аналіз процесу. Приклад з того, що можна зробити з результатами, - запросити зовнішніх експертів - це можуть бути представники кадрових агентств або HR-консультанти.

2. Як метод аналізу найкраще використовувати «мозковий штурм» - матриця заповнюється письмово всіма учасниками, без оцінок і обговорень, таким чином результат SWOT-аналізу є більш об'єктивним. Потім відповіді групуються та аналізуються. Можна використовувати найкращі групові ідеї.

3. Для аналізу важливо збирати не думки і точки зору, а реальні факти, для чого використовується методика SWOT-аналізу.

4. Щоб SWOT-аналіз мотивації співробітників був більш корисним, важливо, щоб ці факти були конкретними та вимірними, а ідеї були записані просто, коротко та зрозуміло.

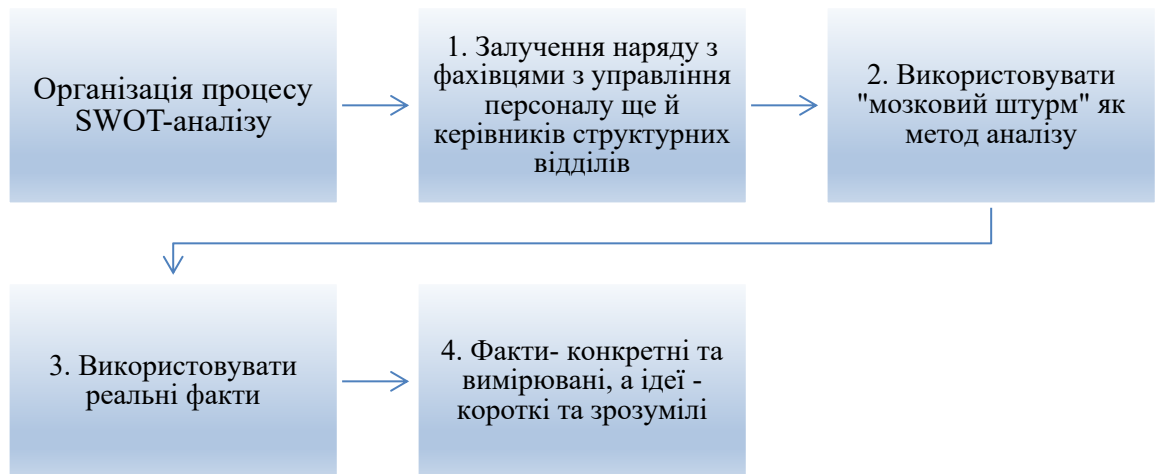


Рисунок 3.3 – Елементи правильної організації процесу SWOT-аналіз на підприємстві «Метінвест-Промсервіс»

Після аналізу ми можемо зосереджуватись на перепідготовці та перекваліфікації персоналу (рис. 3.3).

Між кваліфікацією робітника і ефективністю його праці існує прямий зв'язок: чим вище розряд, тим вище продуктивність праці. Кваліфікованим працівникам потрібно набагато менше часу для виконання тієї ж роботи, ніж менш кваліфікованим. Більш кваліфіковані працівники швидко й якісно освоюють нову техніку, технології та методи організації праці. Завдяки вищій освіті та професійній підготовці ці працівники мають можливість технологічно «побачити» набагато більше, ніж їхні безпосередні завдання у процесі виробництва. Це значною мірою відповідає за більшу задоволеність власною роботою.



Рисунок 3.4. Елементи підготовки та перепідготовки персоналу

Навчання персоналу – це процес набуття працівниками теоретичних знань і практичних навичок з метою повної відповідності кваліфікаційним характеристикам початкового кваліфікаційного рівня.

Перепідготовка персоналу – це підготовка кваліфікованих працівників до зміни професійного профілю з метою досягнення відповідності кваліфікації персоналу вимогам.

Розвиток людських ресурсів – це процес удосконалення теоретичних знань і практичних навичок для підвищення професійної майстерності працівників, оволодіння передовою технікою і технологією, орієнтації на роботу, виробництво та управління.

Сучасні підприємства практикують безперервну систему професійного навчання своїх працівників, де кількість рівнів навчання залежить від складності професії та спеціальності. Таке безперервне навчання є необхідним, оскільки у світовій економіці існує понад 400 тис. видів діяльності, об'єднаних у 48 тис. професій, і ця обставина вимагає постійного вдосконалення системи навчання.

У багатьох випадках перепідготовка персоналу мала формальний характер, оскільки працівники часто прагнули підвищити свою кваліфікацію,

оскільки план вимагав від них відвідувати курси кожні п'ять років.

Важливість підготовки та перепідготовки робочої сили компанії широко визнана в усьому діловому світі. Є ряд причин, які вимагають навчання та перепідготовки. Найбільш важливими є:

- підвищення вартості праці як виробничого ресурсу;
- конкурентний тиск вимагає скорочення витрат і, отже, більш ефективного використання трудових ресурсів.
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- відсутність достатньо кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка співробітників до вищих посад;
- розвиток потенціалу співробітників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність компанії за своїх співробітників;
- створення нових виробничих працівників.

Навчання також необхідне і корисне в наступних трьох основних випадках:

- при вступі працівника на компанію;
- при призначенні працівника на нову посаду або одержанні нової роботи;
- якщо перевіркою виявлено відсутність у працівника певних навичок для ефективного виконання роботи.

Навчання персоналу на підприємстві має наступні причини:

- створення мережі стаціонарних навчальних закладів;
- відносно короткі терміни навчання, що дозволяє компанії заповнювати дефіцит робочої сили без значних витрат;
- можливість використання сучасного обладнання для підготовки робітничих кадрів, наявного на підприємстві та недоступного в стаціонарному навчальному закладі.

Для керівників та спеціалістів проводяться курси підвищення

кваліфікації:

- у навчальних закладах;
- на факультетах підвищення кваліфікації університетів.

Період навчання керівників і спеціалістів зараховується до загального стажу роботи і за цей час виплачується середній заробіток та інші винагороди.

Будь-яка форма підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації повинна базуватися на певних мотиваційних факторах і тільки в цьому випадку ефективна.

Постійна потреба підприємства у підвищенні продуктивності праці та розширенні теоретичних знань змушує нас систематично навчати персонал та підвищувати його кваліфікацію. Існує прямий зв'язок між кваліфікацією працівника та ефективністю його роботи.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» надає великого значення підготовці менеджерів. Його метою є розвиток умінь і навичок, необхідних працівникам для ефективного виконання своїх службових обов'язків і цілей. Успішний розвиток лідерства вимагає ретельного аналізу та планування.

У ТОВ «Метінвест-Промсервіс» планування підготовки управлінського персоналу здійснювалося шляхом оцінки діяльності окремих керівників. Відповідно були заплановані курси підвищення кваліфікації для менеджерів.

За останні 2 роки компанія кілька разів змінювала персонал. В основному керівники нижчого рівня переходили з відділу до відділу на період від трьох місяців до року. Це пояснюється тим, що метою є ознайомлення керівників з багатьма аспектами роботи. Ці знання необхідні для більш успішної роботи та підготовки до вищих посад.

З керівниками вищої ланки також проводиться планомірна та систематична робота щодо досягнення професійного рівня. Всі інженерно-технічні працівники систематично проходять курси в Києві.

Але організація також стикається з деякими труднощами. Це перш за все фінансові проблеми: організація не завжди може оплатити курси,

відрядження чи семінари. Частіше це залежить не стільки від конкретної компанії, скільки від зовнішніх факторів, які впливають на прибуток і витрати.

Майбутнє компанії – за контрактною системою.

Пропонується запровадити контрактну систему в організації ТОВ «Метінвест-Промсервіс» з метою:

- максимальне врахування особистісних, професійних і ділових характеристик працівника;
- створення додаткових стимулів для високопродуктивної та якісної праці;
- врахування першочергових інтересів ТОВ «Метінвест-Промсервіс»;
- підвищення взаємної відповідальності сторін.

Нинішній статус ТОВ «Метінвест-Промсервіс», з одного боку, рішуче захищає колектив від будь-якого втручання в його власність, а з іншого – дозволяє керівникам організації зіткнутися з працюючою людиною та її проблемами.

І тому особливо важливо, який потенціал має «мозковий центр» організації і як він реалізується на практиці, адже від цього залежить подальша доля компанії.

Тому в ТОВ «Метінвест-Промсервіс» необхідно перевести керівників і середню ланку на контрактну систему роботи.

Які переваги дає контрактна система для всієї організації з точки зору зростання продажів?

По-перше, це стимулюватиме «мозковий центр» у пошуку нових рішень, тим самим підвищуючи рівень відповідальності керівництва за загальний результат організації.

По-друге, це дозволяє швидко реагувати на зміни пріоритетів у діяльності організації та наймати людей для забезпечення цих пріоритетів.

По-третє, забезпечити максимальну реалізацію здібностей, ділових і професійних якостей працівника.

Коли людина працює за контрактом, вона розуміє, що від її зусиль і професійних навичок залежить її подальша доля. Якщо цих зусиль буде недостатньо, це буде його останній контракт з цією організацією.

Цей стиль керівництва поєднує в собі жорсткість і демократичність в тій мірі, яка необхідна для успішної роботи організації. Саме цей стиль допоміг керівництву розплутати заплутану плутанину проблем організації, згуртувати навколо спільної мети команду талановитих і енергійних людей і з їх допомогою увійти в організацію; розроблено пакет документів, що регламентують роботу за договором.

Висновки до розділу 3

Ефективна система оплати праці стимулює продуктивність праці працівників, спрямовує їх діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання персоналу. Основний сенс системи оплати праці полягає в стимулюванні виробничої поведінки працівників і спрямуванні її на досягнення стратегічних цілей, тобто в поєднанні матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями

Аналіз розвитку результатів дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Економічне середовище змінюється, ставлячи перед досвідченими лідерами організацій необхідність по-іншому будувати та керувати своїми відносинами зі співробітниками та прораховувати всі майбутні кроки.

Якщо керівник розраховує на процвітання і успіх своєї компанії, він повинен вміти застосовувати методи, форми і стилі в управлінні, запропоновані в цій роботі.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» пропонує наступні пропозиції:

- Управління персоналом повинно здійснюватися шляхом цільової домовленості між працівниками і начальством;
- По можливості чіткі та чіткі цілі повинні бути обговорені та

узгоджені з працівниками при складанні планів їх діяльності, враховуючи навички співробітників щодо затвердження робочих цілей та пояснюючи зв'язок між цілями працівника та цілями підрозділів і цілями всієї компанії.

Роль і цілі управління тісно пов'язані між собою. Роль керівника, який займає певну посаду, являє собою набір певних правил поведінки, ступінь його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

У цій роботі конкретно та детально пропонується вивчити та застосувати принципи, моделі, критерії, концепції тощо в роботі менеджера.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядаються теоретико-методичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві: розглядаються сутність системи управління персоналом, її особливості; управління безпеки персоналу та організаційна складова управління персоналом.

У рамках дослідження встановлено, що система управління персоналом є достатньо комплексною категорією, з більшістю елементів та є найбільш вагомою частиною загальної стратегії системи управління персоналом на підприємстві, яка спонукає для його всебічного вивчення.

Детально розглянуто деякі загрози безпеці персоналу, оскільки вони є найбільш суттєвими та значною мірою відображають напрями реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. У результаті цього розгляду було вдосконалено класифікацію ризиків і загроз особистій безпеці шляхом доповнення існуючої класифікації новим критерієм класифікації – «за тимчасовою основою практичної реалізації загрози», який включає наступні види загроз: :

- потенціал;
- загрози реалізовані;
- «Залежно від тиску та маніпуляції на працівника» виділяють загрози: свідомо здійснені працівником, вимушені (під впливом) та погрози з боку представників групи ризику.

Визначено, що система управління персоналом підприємства - це система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Він включає різноманітні підсистеми загальнолінійного управління та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

На основі аналізу ТОВ «Метінвест-Промсервіс» та статистичних досліджень можна зробити висновок.

Компанія, заснована в 2015 році до 24 лютого 2022 року переживала безпрецедентний розвиток, так що середня кількість співробітників на кінець 2021 року склав 8100 співробітників. Різке збільшення чисельності призвело до зростання доходів компанії. З моменту заснування і лютого 2022 року прибутки також подвоїлися.

Проведено аналіз забезпечення робочою силою ТОВ «Метінвест-Промсервіс», порівнюючи чисельність працівників за 2019-2021 роки. При аналізі раціонального використання персоналу на підприємстві особлива увага приділяється окремим категоріям працівників. Проаналізовано зміну чисельності працівників як за звітною чисельністю штатних працівників, так і за окремими категоріями працівників та визначено причини цих змін.

Основною метою забезпечення кадрової політики та системи управління персоналу підприємства є виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто, як правило, внутрішньозмінних перерв для відпочинку та особистих потреб. Якщо час працівника витрачається неефективно і мають місце невиходи на роботу через порушення технології та організації виробництва, порушення дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник представляє потенційну загрозу для підприємства.

Також можна зазначити, що, згідно зі статистичними дослідженнями, ефективна організація роботи із забезпечення системи управління персоналу може значно зменшити прямі кадрові втрати підприємства та запобігти непрямим. Закономірною є активізація роботи з підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі через управління плинністю кадрів, яке починається на етапі відбору працівників і безперервно триває на всіх етапах управління персоналом.

Ефективна система оплати праці стимулює продуктивність праці працівників, спрямовує їх діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання персоналу. Основний сенс системи оплати праці полягає в стимулюванні виробничої поведінки працівників і

спрямуванні її на досягнення стратегічних цілей, тобто в поєднанні матеріальних інтересів працівників зі стратегічними цілями

Аналіз розвитку результатів дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Економічне середовище змінюється, ставлячи перед досвідченими лідерами організацій необхідність по-іншому будувати та керувати своїми відносинами зі співробітниками та прораховувати всі майбутні кроки.

Якщо керівник розраховує на процвітання і успіх своєї компанії, він повинен вміти застосовувати методи, форми і стилі в управлінні, запропоновані в цій роботі.

ТОВ «Метінвест-Промсервіс» пропонує наступні пропозиції:

- Управління персоналом повинно здійснюватися шляхом цільової домовленості між працівниками і начальством;

- По можливості чіткі та чіткі цілі повинні бути обговорені та узгоджені з працівниками при складанні планів їх діяльності, враховуючи навички співробітників щодо затвердження робочих цілей та пояснюючи зв'язок між цілями працівника та цілями підрозділів і цілями всієї компанії.

Роль і цілі управління тісно пов'язані між собою. Роль керівника, який займає певну посаду, являє собою набір певних правил поведінки, ступінь його впливу і ступінь участі в цілеспрямованій діяльності.

У процесі розвитку управління як науки використовувалися різні підходи до розуміння того, що є управління. Управлінський підхід детермінував погляд на людину, його місце в організації й оптимальні важелі впливу. Так, метафора організації як машини сформувала погляд на людину як на деталь, гвинтик у механізмі, стосовно якого можливе використання людських ресурсів.

На завершенні зазначимо, що життя організації протікає по визначених законах: стадію формування переміняє стадія інтенсивного зростання, що може перейти в стадію стабілізації, а потім - спаду. Якщо організації вдається закріпитися на ринку, то вона може пройти кілька циклів свого розвитку,

більш тривалих періодів, що відрізняються один від одного ціннісними установками й орієнтацією організації. Для першого циклу характерно особлива увага до внутрішньої атмосфери, створенню сприятливого (сімейного) укладу, для наступного - прагнення до максимальної формалізації, потім - орієнтація на створення підприємницького потенціалу, а далі - прагнення до максимальної якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. К.: Либідь, 2006.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Бандурка О. М, Духов В. С, Петрова К. Я. Червяков І М. Основи економічної безпеки: Підручник. - Х.: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003 - 36с.
4. Бойко О.С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2006
5. Бранченко Г.Н. Менеджмент організації: посібник., Ж.: ЖІТІ, 2006.
6. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал, № 3, 2006.
7. Вагонова О.Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання: Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 2. – С. 126–133.
8. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.09.2023)
9. Економіка підприємства : підручник: К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
10. Економічна безпека підприємств, організацій та установ - Ортинський В.Л. URL: http://pidruchniki.ws/1951110551267/ekonomika/bezpeka_pidpriyemstva_i_nintelektualniy_kadroviy_sferah (дата звернення 29.09.2023)
11. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом: К. : КНЕУ, 2010. – С. 101–105.
12. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / Актуальні проблеми економіки, 2007. – №2. – С.54 – 59.
13. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом // Персонал, №5, 2005.

14. Іванченко Н.О. Формалізація потенціалів системи управління економічною безпекою підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. К.: КНЕУ, 2012. – С. 128 – 134.
15. Інтернет посилання URL: <http://ukrref.su/bezopasnost-zhiznedejatelnosti/7366-Kadrovaya-bezopasnost-na-predpriyatii.html> (дата звернення 29.09.2023)
16. URL: <https://mps.metinvestholding.com>. (дата звернення 29.09.2023)
17. Калмик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: Навч. посібник. - К.: Атіка, 2005. - 432 с.
18. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства: Україна: аспекти праці, 2009. - №3. – С. 39 – 42.
19. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. – 3-тє вид., [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во "Знання-Прес", 2002. – 384 с.
20. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. – 3-тє вид., [перероб. і доп.]. – К. : Вид-во "Знання-Прес", 2002. – 384 с.
21. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. - К.: Лібра. 2003. - 280с.
22. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту: Персонал, №7, 2005.
23. Мунтіян В. І. Економічна безпека України. - К.: КВІЦ, 1999. - 463 с.
24. Назарова Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — 2010. — Вип.15. — С. 34–37.
25. Никифорова В.Г. Управління персоналом : Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

26. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі: Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2016. – № 4. – С. 114–128.
27. Подольчак Н.Ю. Карковська В.Я. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навчальний посібник: – Львів: Ви-во ЛП, 2014. – 268 с.
28. Пушкарьов М.М Кадровий менеджмент: конспект лекцій., К.: Либідь, 2004.
29. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства: Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 114 –122.
30. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства: Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 114 –122.
31. Технології управління персоналом в Росії. Досвід професіоналів. - М.: «НРС. Кадровий клуб», «Книжковий світ», 2003, с.114.
32. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом: Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. Випуск 36(1). – Донецьк. – 2009. – С. 179-184.
33. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу: Персонал. –2006. – № 5. –С. 31-36.
34. ТОВ «Метінвест-Промсервіс»: URL: https://metinvest-smc.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand_Ser_Ukraine_NP&utm_term=тов%20метінвест&gad_source=1&gclid=Cj0KCQIAm4WsBhCiARIsAEJIEzUWrD7Uhv7n7cyoy9304_ayN8G3miuEpmIHxW1jhepT5xzipid_ezt8waAtfkEALw_wcB (дата звернення 29.09.2023)