

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: Удосконалення організаційної культури управління підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Виконав:

студент 4 курсу,
групи МН-20-2

_____ / Бабиченко М.С./
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є./
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Бабиченко Микити Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення організаційної культури управління підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н.,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №238с.

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) теоретичні засади визначення сутності удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві; 2) Техніко-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення ефективності управлінських заходів; 3) обґрунтування і вибір загальної стратегії розвитку щодо удосконалення процесу стратегічного планування на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; структура та ефективність використання оборотного капіталу; дерево цілей; модель М. Портера для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	проф. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	проф. Афанасьєв І.Є.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	20.06.2024

Студент

(підпис)

Бабиченко М.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності
073 Менеджмент.*

Бабиченко М.С. «Удосконалення організаційної культури управління підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 51 сторінках, містить 12 таблиць, 1 рисунок.

При підготовці роботи використано 24 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: вдосконалення процесу стратегічного планування на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Завдання дослідження: проаналізувати існуючий процес стратегічного планування на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу стратегічного планування; розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування; оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні положення щодо стратегічного планування на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність): дасть змогу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, в результаті, призведе до покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, аналіз підприємства, стратегія, ринки збуту, витрати, реалізація продукції.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та значення системи управління персоналом.....	5
1.2. Вибір та обґрунтування системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом	8
1.3. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	20
2.2. Оцінка системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	24
2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	37
3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві.....	37
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	41
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення системи управління персоналом

Управління персоналом вважається однією з найважливіших сфер корпоративного життя, яка може підвищити її ефективність.

Поняття «управління людськими ресурсами» розглядається в досить широкому спектрі – від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Системи управління персоналом базуються на постійному вдосконаленні методів управління персоналом, а система управління персоналом передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом, використання результатів вітчизняної та зарубіжної науки та передового виробничого досвіду. Сутність управління людськими ресурсами полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових взаємозв'язків. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимізації їхніх переваг. У науковій і навчальній літературі (як вітчизняній, так і зарубіжній) використовуються різні терміни.

А саме: управління персоналом, управління персоналом, управління персоналом, управління персоналом, управління персоналом та управління працею.

Давайте визначимо поняття «людські ресурси», «управління персоналом» та «управління людьми». Ці поняття мають схоже значення. Суб'єктом управлінського впливу є працівник, хоча і з впливаючими відмінностями. Другий термін розглядає співробітників як особливий ресурс, який можна правильно використовувати і за допомогою якого можна досягти поставлених

цілей з мінімальними витратами і максимальною ефективністю.

Більшість вітчизняних економістів загалом вважають наведені поняття синонімами і визначають їх таким чином. Так, Г.В. Щекін визначає управління людськими ресурсами (HR) наступним чином:

«Управління людськими ресурсами — це процес, який забезпечує співпрацю між усіма членами робочої сили для досягнення поставлених цілей за допомогою таких елементів, як навчання, мотивація та інформування працівників; Це діяльність, яку здійснюють усі керівники та функціональні структурні підрозділи в організації. Сприяє найбільш ефективному використанню людей (співробітників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожної окремої людини. (Щекін, 2016, с.89).

Скібіцький О.М. В управлінні персоналом це стосується цілеспрямованої діяльності керівництва підприємства, спрямованої на розробку концепцій, стратегій і методів управління персоналом і кадрової політики. Відповідно до їх підходу, управління людськими ресурсами передбачає системно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів. Економічні та соціальні заходи спрямовані на створення необхідних умов для нормального розвитку та використання трудового потенціалу на підприємстві. (Скібіцький, 2016, с. 169).

Науковець Шляга О.В. Під цим терміном розуміють «сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу» (Шляга, 2016, с. 89).

Більш повне розуміння управління людськими ресурсами також включає такі теми, як адаптація кар'єри, оцінка кандидатів на вакансії, постійна періодична оцінка персоналу, розвиток персоналу, перенавчання та підвищення кваліфікації. Від поточних регулярних перевірок персоналу до професійного планування та розвитку кар'єри та багато іншого (Данилевич, 2018, 91-99 с.).

Отже, управління людськими ресурсами складається із сукупності методів, прийомів і факторів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенціалу працівників.

Метою є забезпечення високого соціально-економічного розвитку організації.

Завдання управління людськими ресурсами в ринкових компаніях полягає в тому, щоб впливати на поведінку працівників наступними способами. Бажана поведінка у першу чергу визначається двома факторами: мотивацією та здатністю працівника виконувати поставлені завдання.

Механізми мотивації працівників дуже складні і тому всі методи управління персоналом впливають на мотивацію працівників до виконання необхідних виробничих функцій.

Цілісність системи управління персоналом компанії є важливою умовою її ефективного функціонування.

Система управління персоналом компанії – це багаторівневий процес оптимізації кадрової політики.

Це знову ж таки багаторівневий процес з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Роль системи управління персоналом полягає в тому, щоб допомогти вирішити наступні проблеми:

1) Забезпечити компанію необхідними людськими ресурсами відповідно до стратегії компанії.

2) Спроекуйте внутрішнє середовище компанії, щоб визначити пріоритет внутрішньої культури, цінностей і потреб. Формувати внутрішнє середовище компанії таким чином, щоб пріоритети внутрішньої культури, цінності та потреби створювали необхідні умови для відтворення та реалізації людського потенціалу компанії;

3) Вирішення проблем, пов'язаних із функціональною організаційною структурою управління, включаючи управління персоналом, на основі стратегічної політики управління та кінцевих результатів діяльності компанії. Розвиток методів управління та збереження гнучкості організаційної структури.

4) Уміння розв'язувати протиріччя між централізацією і децентралізацією управління людськими ресурсами. Застосування принципів стратегічного

менеджменту в управлінні бізнесом означає зосередження стратегічних питань у відділі кадрів і делегування повноважень відділу кадрів. Це означає зосередження стратегічних питань у відділі кадрів і делегування оперативних і тактичних повноважень функціональним і виробничим відділам компанії.

Система управління персоналом повинна бути спрямована на найбільш ефективну реалізацію конкретних умінь і знань кожного окремого працівника. Керівництво вітчизняних компаній має сприяти розвитку культури довіри та запроваджувати структури, процеси та методи управління, які сприяють формуванню такої системи управління персоналом.

Керівництво вітчизняних компаній має запроваджувати структури, процеси та методи управління, що сприяють формуванню системи управління персоналом, яка забезпечує підприємствам високий рівень конкурентоспроможності на певних ринках.

1.2. Вибір та обґрунтування системи показників для оцінки рівня ефективності управління персоналом

Існує два підходи до оцінки ефективності управління персоналом:

Перший оцінює ефективність роботи відділу кадрів. Другий підхід оцінює результативність роботи менеджерів і кадровиків.

Атестація є одним із завдань управління персоналом і спрямована на визначення рівня ефективності роботи керівників і спеціалістів. Це оцінка діяльності керівників і спеціалістів. Оцінює їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничо-адміністративних підрозділів. Характеризує здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничо-управлінських підрозділів.

На показники ефективності роботи керівників, як і на їх зміст, впливає сукупність різноманітних факторів, наведених у табл. 1.1.

Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки
результативності праці

Фактори	Зміст факторів
Природно-біологічні	Стать, вік, стан здоров'я, розумові та фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність та ін.
Соціально-економічні, в т.ч. ринкові	Стан економіки: державні вимоги, обмеження й закони у галузі праці, заробітної плати, мотивація праці, рівень життя та ін. Ринкові: розвиток багатокладної економіки, розвиток підприємництва, рівень і обсяг приватизації, конкуренція, безробіття, лібералізація цін, інфляція, акціонування організації, банкрутство та ін.
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних проблем, складність праці, стан організації виробництва й праці, технічна оснащеність, обсяг і якість одержуваної інформації, рівень використання науковотехнічних досягнень та ін.
Структурно-організаційні	Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.), співвідношення чисельності категорій персоналу, розмір підприємства, режим роботи, стаж роботи, кваліфікація робітників, рівень використання персоналу та ін.
Соціально-психологічні	Ставлення до праці, психофізіологічний стан працівника, статус та визнання, моральний клімат у колективі та ін.

Важливо, щоб ці фактори були враховані при оцінці діяльності конкретного працівника в конкретному місці та в певний час. Це підвищує валідність, об'єктивність і вірогідність результатів оцінювання. Робота різних категорій персоналу відрізняється за завданнями, важливістю, показниками чи характеристиками.

Складність визначення результатів різна. Типовим вимірюванням ефективності для операторів є, наприклад, порівняння запланованої та фактичної продуктивності. Для працівників, наприклад, типовим показником ефективності є порівняння запланованих і фактичних обсягів і якості продукції. Керівникам і спеціалістам складніше оцінювати результати діяльності. Їх ефективність вимірюється ступенем досягнення цілей управління з мінімальними витратами.

Загалом до показників оцінки діяльності працівника відносяться якість і кількість виконаної роботи, оцінка результатів і навантаження.

Для оцінки результатів роботи використовується поняття «критерій оцінки». Критерій оцінки – це граничне значення, при якому статус показника відповідає або не відповідає певним вимогам.

Наприклад, до керівника організації застосовуються такі критерії:

- прибуток;
- зростання прибутку;
- оборотність капіталу;
- частка ринку.

Для менеджерів з персоналу важливі такі критерії:

- кількість вакансій в організації,
- кількість заяв на посаду,
- Плинність кадрів за категоріями та підрозділами.

У табл. 1.2 наведений зразковий перелік кількісних показників критеріїв оцінки результативності праці щодо деяких посад керівників і фахівців [Грищенко, 2015, с. 238].

Таблиця 1.2

Кількісні показники критеріїв оцінки результативності праці

Посади	Перелік показників – критеріїв оцінки результативності праці
Керівник організації	Прибуток. Зростання прибутку. Оборот капіталу. Частка на ринку
Лінійні керівники	Виконання планових завдань щодо обсягу і номенклатури. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість реклаमाцій та їх динаміка. Питома вага бракованих виробів та їх динаміка. Рівень простоїв. Утрати від простоїв Коефіцієнт плинності кадрів
Начальник фінансового відділу	Прибуток. Оборотність обігових коштів. Рівень наднормативних запасів обігових коштів

Дійсно, при оцінці діяльності керівників і спеціалістів використовують кількісні або прямі показники, а також непрямі показники, що характеризують фактори, що впливають на досягнення результатів. Ці фактори продуктивності включають продуктивність, зусилля, інтенсивність роботи, складність роботи та якість роботи.

На відміну від прямих показників ефективності, непрямі оцінки характеризують результати діяльності співробітника за критеріями, які відповідають «ідеальному» уявленню про те, як повинні виконуватися завдання і функції, що лежать в основі тієї чи іншої посади, і які якості для цього необхідно продемонструвати. контекст. Найпоширенішим методом оцінки коефіцієнтів ефективності є бальний метод.

Найпоширенішим методом в організаціях по всьому світу є управління за цілями, за допомогою якого оцінюється ефективність роботи менеджерів, технічних працівників і офісного персоналу, які не задіяні у виробництві.

Як бачимо, існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом в організаціях складаються з великої кількості різноманітних показників, які потребують постійного дослідження та вдосконалення.

1.3. Сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства

Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами — це конкретні методи та засоби, за допомогою яких керівництво впливає на персонал для досягнення конкретних цілей. Підходи до управління дуже різноманітні, але їх вплив на компанію в цілому і на кожного співробітника є опосередковано мотивуючим.

Як показує практика управління персоналом організації, використовуються три групи методів:

- економічні;
- адміністративні;
- соціально-психологічні.

Вплив економічних методів управління персоналом підприємства відбувається через матеріальне стимулювання працівників. Метою адміністративного методу управління персоналом є впорядкування управлінських функцій, обов'язків і прав працівників і регулювання їх

діяльності. Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на використанні соціальних факторів, таких як неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, системи відносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка персоналу.

Адміністративні методи засновані на насильстві, дисципліні та покаранні і завжди називалися методами побиття. Вони базуються на існуючій управлінській ієрархії та підпорядковують підлеглих керівництву. Адміністративні методи зосереджені на поведінкових мотиваціях, таких як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання працювати в певній установі та культура праці.

Основними функціями режиму управління є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист певного середовища та гарантування прав і свобод.

Економічний метод спирається на використання економічних стимулів і називається методом моркви. Використовується для матеріального заохочення колективів або окремих працівників. У розрізі компанії це можуть бути економічні критерії діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Методи соціальної психології засновані на дії з моральними стимулами і впливі на персонал з метою перетворення управлінських завдань у свідомі, тобто внутрішні бажання людини, через механізми психологічного характеру. Цього можна досягти наступним чином:

- командоутворення, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задовольняти культурні та духовні потреби працівників;
- створення соціальних правил поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу;
- створення моральних санкцій і стимулів, соціального захисту.

У сучасних концепціях управління людськими ресурсами в організаціях на

перший план виходять методи соціальної психології. Застосування таких методів управління передбачає перегляд ролі людей на етапі науково-технічного розвитку, коли вони переходять від статусу механізаторів до важливого елемента діяльності компанії, капітальних і виробничих витрат працівників, тим самим створюючи сприятливі умови праці, навчання. Перепідготовка та підвищення кваліфікації вважаються особливими видами інвестицій. Вони вважаються особливою формою інвестування.

Відповідно до сучасної концепції управління людськими ресурсами в організаціях, це основні напрямки, які необхідно враховувати в практиці сучасних інноваційних компаній:

- ✓ Оцінка змісту методології управління персоналом. Отже, людські ресурси як об'єкт управління мають вирішальне значення для розвитку і повинні розглядатися як інтелектуальний капітал, який потребує використання ефективних інструментів розвитку.

- ✓ Створення ефективної системи управління людськими ресурсами. Це неможливо без організаційних перетворень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку.

- ✓ Створення ефективної системи управління персоналом. Це неможливо без організаційної трансформації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку.

Сьогодні в компаніях по всьому світу існує кілька основних моделей управління людськими ресурсами.

З одного боку, успіх японської обробної промисловості впливає на японську модель управління людськими ресурсами. Крім того, європейська модель також має фундаментальні характеристики.

Розглянемо основні особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом (табл. 1.3-1.5).

Таблиця 1.3

Особливості системи управління персоналом в Японії

Сфера управління	Характеристика
Стиль управління	Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання.
Політика управління людськими ресурсами	В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротація колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю.
Підбір персоналу	Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку.
Адаптація персоналу	Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широку професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання.
Планування	Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: - Працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; - Працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях - Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії; - Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі.
Оплата праці	Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах

Сфера управління	Характеристика
	<ul style="list-style-type: none"> - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; та - відповідає принципу довгострокової зайнятості.

Слід зазначити, що в США, крім державних служб зайнятості, існують також посередницькі кадрові організації, метою яких є проведення ефективного та цілеспрямованого пошуку на основі потреб і вимог кандидатів. Вартість послуг такої організації оцінюється приблизно в третину річної зарплати обраного фахівця.

Підводячи підсумок, можна виділити характерні особливості сфери управління персоналом в американських компаніях, які представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості системи управління персоналом в США

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

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

У Сполучених Штатах майже всі компанії, які використовують традиційні принципи підбору персоналу, при відборі нових співробітників приділяють велику увагу професійним навичкам і досвіду.

Більшість європейських компаній платять своїм працівникам погодинну оплату праці; У 1990-х роках були введені проста і погодинна ставки, а також колективні та індивідуальні надбавки до оплати праці.

У 90-ті роки 20 століття розклад і графік з колективом та індивідуальні системи преміювання працівників складають (у відсотках): у Бельгії - 92,6; Німеччина – 86,7; Італія – 88,4; Нідерланди – 94,8; Франція - 93,5. Акцент на високі соціальні стандарти в роботі з персоналом, як показано в таблиці, відіграє важливу роль у сучасних європейських компаніях. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості системи управління персоналом в ЄС

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

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

Корпоративне навчання все більше стає важливим аспектом розвитку персоналу в компаніях. Корпоративні навчальні програми створюються спеціально для конкретних компаній і спрямовані на навчання та розвиток потенціалу кадрового потенціалу компанії з урахуванням стратегічних цілей розвитку компанії.

Навчання персоналу компанії є фундаментальним аспектом розвитку людських ресурсів.

Існує три основних типи методів навчання робочої сили: традиційні методи навчання, методи активного навчання та методи навчання на робочому місці. Цільове професійне навчання кваліфікованих робітників вимагає тісного взаємозв'язку методів професійного навчання. У табл. 1.6 представлені найважливіші методи розвитку персоналу.

Таблиця 1.6

Методи розвитку персоналу (Мазур, 2015, 321 с.)

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

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

Кожен з перерахованих методів розвитку персоналу має свої переваги та недоліки. Переваги включають доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу навчання та великий ринок послуг. До недоліків можна віднести значні фінансові витрати, втрати робочого часу та ризик недосягнення бажаних результатів (неефективність). Який би метод не обрала керівництво, саме від мотивації співробітників залежить його ефективність.

Міжнародний досвід розвинених країн щодо методів розвитку людських ресурсів наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Міжнародний та український досвід розвитку персоналу підприємств

Країна	Приклад досвіду
США	Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників.
Японія	Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці.

Країна	Приклад досвіду
Франція	У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств.
Німеччина	У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою.
Іспанія	Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійнотехнічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників.
Україна	Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси).

Міжнародний досвід показує, що системи розвитку людських ресурсів у розвинутих країнах перейшли від другорядного до важливого елемента управління, про що свідчать цілеспрямовані державні заходи, спрямовані на затвердження національних рамок кваліфікацій та вимог до стандартизованих кваліфікаційних стандартів розвитку та підготовки спеціалістів.

В Україні вдаються до курсів підвищення кваліфікації та ротації кадрів.

Тому співробітники організації вважаються рушійною силою у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням і ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає невід'ємною частиною системи корпоративного управління, оскільки всі цілі організації досягаються через ідеї, почуття та енергію співробітників. Система управління персоналом українських підприємств має розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати та передовий досвід зарубіжної науки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — унікальне за розміром і можливостями підприємство, одне з найбільших у Європі, здатне вирішувати складні економічні та технічні завдання.

Цей бізнес включає виробництво: коксохімія, видобуток корисних копалин, агломерація, виплавка сталі та прокат.

Історія заводу бере свій початок з 4 серпня 1934 року, коли в доменній печі №1 було вироблено перший чавун.

У 1996 році розпочалася реконструкція комбінату: Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат став структурним підрозділом Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» і створено агропромисловий комплекс.

1997 – Додано коксохімічний завод.

2001 рік – на базі частини виробничих потужностей однойменного рудоуправління. Кірова створено підземний гірничий цех як відокремлений підрозділ «Криворіжсталі».

З того часу завод перетворився на комплексне металургійне підприємство із повним металургійним циклом, у т.ч.

- Гірниче управління підземними шахтами
- Гірничо-збагачувальний комплекс - виробництво коксу та хім.
- металургійне виробництво.

З 2004 року підприємство носить назву ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат».

У 2005 році компанія приєдналася до Mittal Steel, а в 2007 році до

ArcelorMittal Corporation.

У червні 2007 року загальні збори прийняли рішення змінити назву компанії ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг» на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

14.05.2009 - У зв'язку з форс-мажорними обставинами між ArcelorMittal Duisburg GmbH і ДФН України було підписано договір про внесення змін до договору купівлі-продажу. Відповідно до договору, датою настання обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин), встановлених Торгово-промисловою палатою України, є 1 жовтня 2008 р. З 14 травня 2009 р. компанія ArcelorMittal Duisburg GmbH має право призупинити дії виконання окремих інвестиційних зобов'язань у період форс-мажорних обставин. Підприємство має право призупинити виконання окремих інвестиційних зобов'язань на період дії обставин непереборної сили. У цьому випадку весь термін виконання цих зобов'язань продовжується відповідно до положень Додаткової угоди.

2 червня 2010 р. – компанія ArcelorMittal розпочала будівництво першої установки безперервного лиття металів (МНЛЗ) у Кривому Розі.

21 квітня 2011 р. - Загальні збори акціонерів прийняли рішення про зміну назви компанії на "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Підприємство займає площу 2200 га. Кількість будівель і споруд 4390.

Загальна протяжність залізничних колій — 622,5 км, автомобільних доріг — 180 км.

Корпорація «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України, не має собі рівних за розміром і потужністю. Це металургійне підприємство з повним металургійним циклом, що включає виробництво коксу, збагачення, підземний видобуток і металургійне виробництво, включаючи агломераційне, сталеплавильне та прокатне виробництво.

Підприємство спеціалізується на виробництві рядової та низьколегованої арматурної сталі та катанки, а також виробляє агломерат, концентрати, кокс, чавун, сталевий і сортовий прокат.

Основним видом діяльності є виробництво та продаж прокату чорних

металів. Як і будь-яке підприємство, фабрика має власну місію: виготовляти якісні металеві вироби, що відповідають світовим стандартам.

Сучасний завод є найбільшим підприємством України, продукція якого призначена для забезпечення зовнішнього та внутрішнього ринку металопрофілем для будівництва та машинобудування (катанка, арматура, арматура, сталь кругла).

Аналіз основних виробничих показників за період 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,
млн т (кількість продукції)

Види продукції	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення 2021/2020	Відносне відхилення 2021/2020, %
Видобуток руди	24,5	21,61	20,6	-1,01	-4,7
Кокс вол. 6%	1,7	2	1,5	-0,5	-25
Концентрат	9,9	8,96	7,5	-1,46	-16
Агломерат	9,8	10,44	10,2	-0,24	-2,3
Чавун	5,5	6,07	6,1	0,03	0,49
Сталь	6,3	6,27	6,2	-0,07	-1,1
Прокат	5,3	5,48	4,8	-0,68	-12
Всього	63	64,83	56,9	-7,93	-12

Джерело: побудовано на основі фінансових даних компанії

З таблиці 2.1 видно, що у 2021 році видобуток руд, виробництво концентратів, сталі та прокату суттєво зменшилися порівняно з 2020 роком; і виробництво заліза дещо зросло.

Комплексний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 – 2021 рр. характеризують основні техніко-економічні показники компанії, представлені в табл. 2.2 та розраховано на підставі форм фінансової звітності, наведених у додатках А та Б.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
на 2019 – 2021 роки.

Показники	Од. вимі- ру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення(%)	
					2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.	2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	45806471	1,74	72,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	63503128	58845530	74561304	-4657598	15715774	-7,33	26,7
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./ грн.	1,01	0,92	0,68	-0,09	-0,24	-8,91	-26
Чисельність працюючих	осіб	20763	19852	18421	-911	-1431	-4,39	-7,2
Продуктивність праці	грн./ чол.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	2735,1	6,41	85,5
Фонд оплати праці	тис. грн.	4505589	4625350	5041382	119761	416032	2,66	8,99
Середньомісячна заробітна плата	грн.	18083	19415	22806	1332	3391	7,37	17,5
Вартість активів	тис. грн.	97544421	88349556	105800975	-9194865	17451419	-9,43	19,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-2265232	740902	25216068	3006134	24475166	-133	3303
Рентабельність товарної продукції	%	-5,8	1,1	23,1	6,9	22	x	x

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Як показують розрахунки, за аналізований період відбулося зростання обсягів реалізації продукції та, як наслідок, збільшення доходу (виручки) від

реалізації продукції у 2021 році на 45 806 471 тис. грн (72,1%). Збільшення собівартості продукції підприємства на 15715774 тис. грн. У 2021 році в контексті зростання чистого прибутку він був повільнішим за зростання виручки, що є позитивною тенденцією. Звичайно, наступаючий 2022 рік все змінив і негативно позначиться на показниках через війну.

Позитивним є також зниження вартісного показника на 1 грн. Виробництво сировини, яке на кінець 2021 року становило 0,68 грн/грн, позитивно характеризується поступовим зростанням фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати протягом аналізованого періоду, однак у 2021 році відбулося зниження кількості працюючих на 14311 осіб (7,2%). Позитивним є те, що аналізоване підприємство отримає у 2021 р. Дохід у розмірі 25 216 068 тис. грн., зростання на 3303%.

Як показав аналіз, ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться в хорошому фінансовому становищі. У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 25 216 068 тис. грн. Для вжиття заходів щодо зниження фінансових ризиків підприємства необхідно одночасно застосовувати механізм фінансової стабілізації. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом багатьох років має статус надійного партнера і постачальника високоякісної металопродукції на ринок. У 2019 році компанія займає більше половини ринку арматури та катанки на внутрішньому ринку.

2.2. Оцінка системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сьогодні одним із векторів стратегії розвитку сучасних металургійних підприємств є правильна розробка кадрової політики. Від його реалізації залежить правильний розрахунок лідируючої позиції компанії на світовому ринку сталі, оптимізація виробництва, створення конкурентоспроможної продукції, збільшення обсягів виробництва і, зрештою, поліпшення умов і безпеки праці.

Проаналізуємо стан управління персоналом на підприємстві ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг за 2019-2021 рр. на поточний момент (табл. 2.3). Протягом року компанія приділяє велике значення ефективності управління та прискоренню кадрового потенціалу.

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
на 2019 – 2021 роки.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020/2019		2021/2020	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	62409226	63496684	109303155	1087458	1,74	45806471	72,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20763	19852	18421	-911	-4,39	-1431	-7,21
Продуктивність праці, тис.грн.	3005,8	3198,5	5933,6	192,7	6,41	2735,1	85,5
Трудомісткість	0,00033	0,00031	0,00017	-0,00002	-6,06	-0,00014	-45,2

Джерело: розраховано на основі фінансових даних компанії

У загальному вигляді продуктивність праці характеризує його ефективність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства. У більш вузькому розумінні продуктивність праці визначається кількістю продукції, робіт чи послуг, вироблених працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або часом роботи, відведеної на виробництво одиниця робітника.

На рис. 2.1 ми бачимо динаміку зменшення чисельності працівників підприємства.

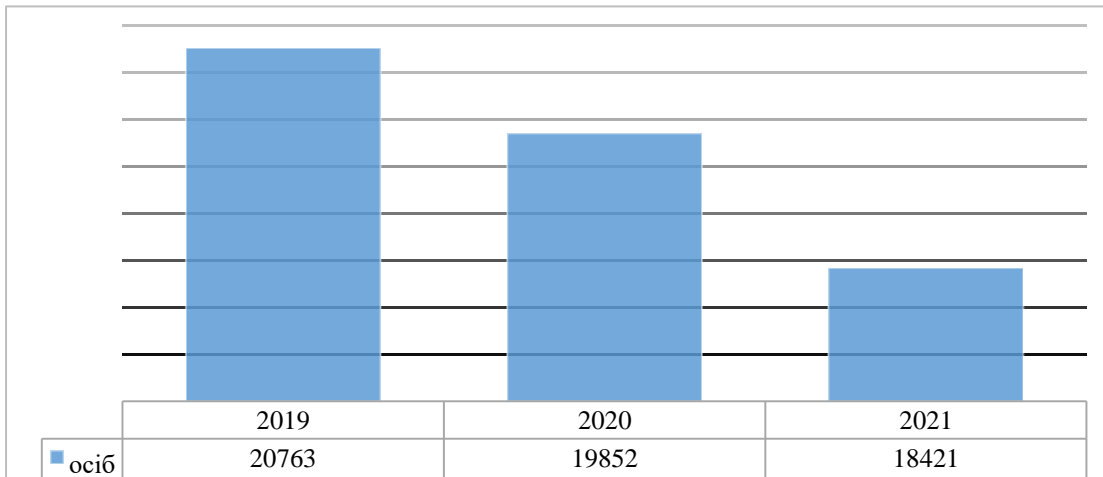


Рис 2.1. – Динаміка зменшення чисельності працюючих ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.3

Згідно приведеним даним, чисельність працівників на підприємстві за останні 3 роки неухильно зменшується, що в першу чергу пояснюється появою дочірніх підприємств, та автоматизацією виробничих процесів.

Загальна кількість співробітників у 2021 році складає 18421 чоловіка, але вони поділяються за віком, категоріями, та статтю, що наведено на рис. 2.2.

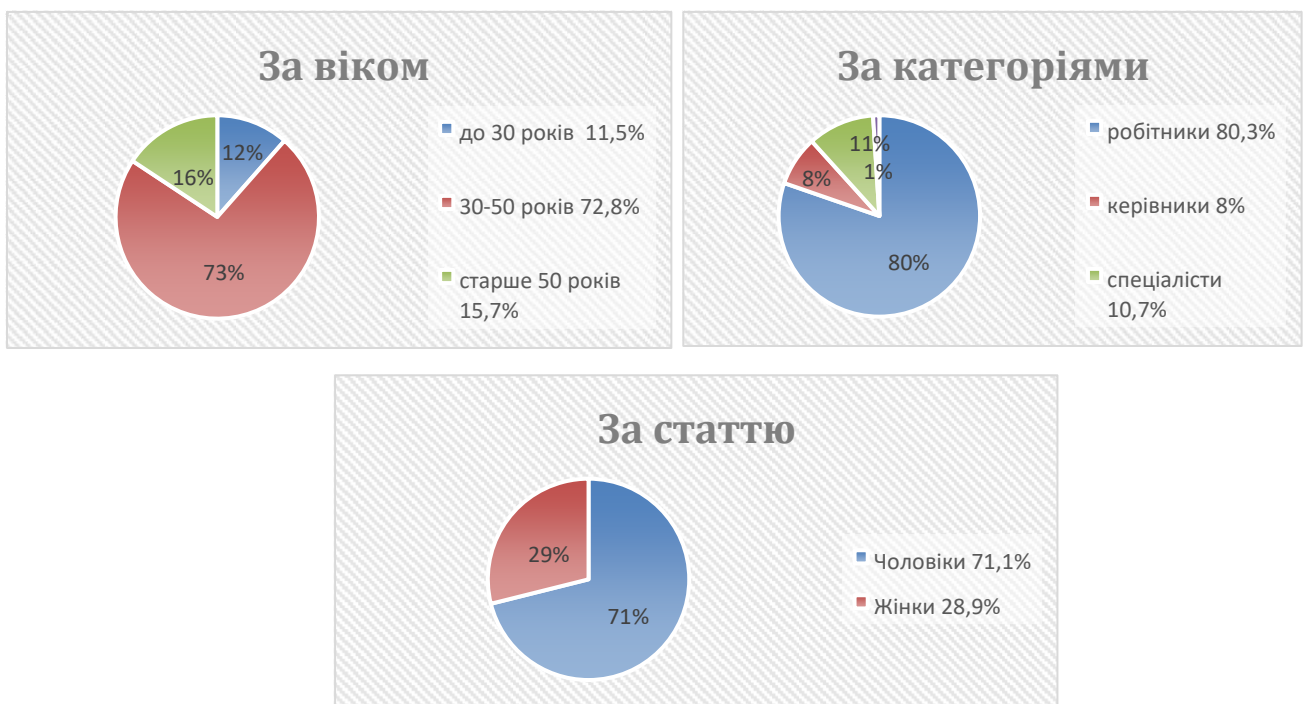


Рис. 2.2. Розподіл працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за категоріями

Джерело: побудовано на основі облікових даних компанії

Природний відтік, пов'язаний з добровільним виходом на пенсію, тривав протягом року. Рівень плинності кадрів склав 4,5%.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» надає всім кандидатам рівні можливості працевлаштування виключно на основі їх професійної кваліфікації.

У 2021 році працевлаштовано 662 особи: 568 чоловіків та 93 жінки
(2020: 769 осіб: 456 чоловіків і 313 жінок)

Кадрова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розробляється спеціалістами з управління персоналом головного офісу підприємства, коригується членами правління АМКР і затверджується членами ради директорів центрального офісу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стратегічне планування має такі форми:

- Довгострокове планування: за принципом «Майбутнє буде краще, ніж минуле» показники минулого періоду переводяться в плани дій, бюджети і плани прибутків і визначаються відхилення між фактичними і запланованими показниками;

- Стратегічне планування: формулювання показників майбутнього розвитку з урахуванням наукового обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися компанія.

Стратегія управління людськими ресурсами реалізується за такими напрямками: підбір і придатність персоналу, управління персоналом, розвиток і навчання персоналу, організація і оплата праці, а також мотивація персоналу, організаційна трансформація, робота з персоналом і зв'язки з громадськістю.

Навчання співробітників компанії може проводитися в навчальному центрі відділу кадрів, в структурних підрозділах компанії, в навчальних центрах України чи інших країн.

Зведений річний план, складений виходячи з потреб підприємства, затверджується наказом по підприємству «Про план підготовки кадрів» на початок звітної року. У системі професійного навчання підприємства використовуються види, типи та форми навчання на різних засадах, представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Види, типи та форми навчання

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

Джерело: побудовано на основі даних компанії

В якості викладачів або наставників можуть бути залучені: співробітники компанії, кваліфіковані викладачі, які не є співробітниками компанії (за трудовим договором), працівники навчальних компаній, університетів та інших навчальних закладів (за контрактом).

Оцінка ефективності навчання персоналу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводиться регулярно для досягнення двох цілей: аналіз якості розроблених програм і роботи набраних викладачів (регулярно в міру необхідності, можливо після кожного курсу) і оцінка якості організації системи навчання в компанії (щорічно).

Основними напрямками та формами роботи у 2021 році були: формування резервного складу (оперативного та майбутнього) на керівні посади всіх рівнів; обов'язкове узгодження складу резерву з керівниками за принципом підпорядкованості відповідно до організаційної структури підприємства.

Система мотивації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на створення команди однодумців, які поділяють цінності та стратегічні цілі компанії, підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності, сприяння особистому розвитку співробітників та збільшення можливостей професійного зростання. соціальний захист.

Система мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включає моральну та матеріальну винагороду. Давайте подивимося, як існуюча система

дозволяє співробітникам компанії задовольняти свої потреби.

Відповідно до колективного договору ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виплата заробітної плати здійснюється двічі на місяць: 7 і 21 числа.

Структура фонду оплати праці наведена на рис. 2.3.

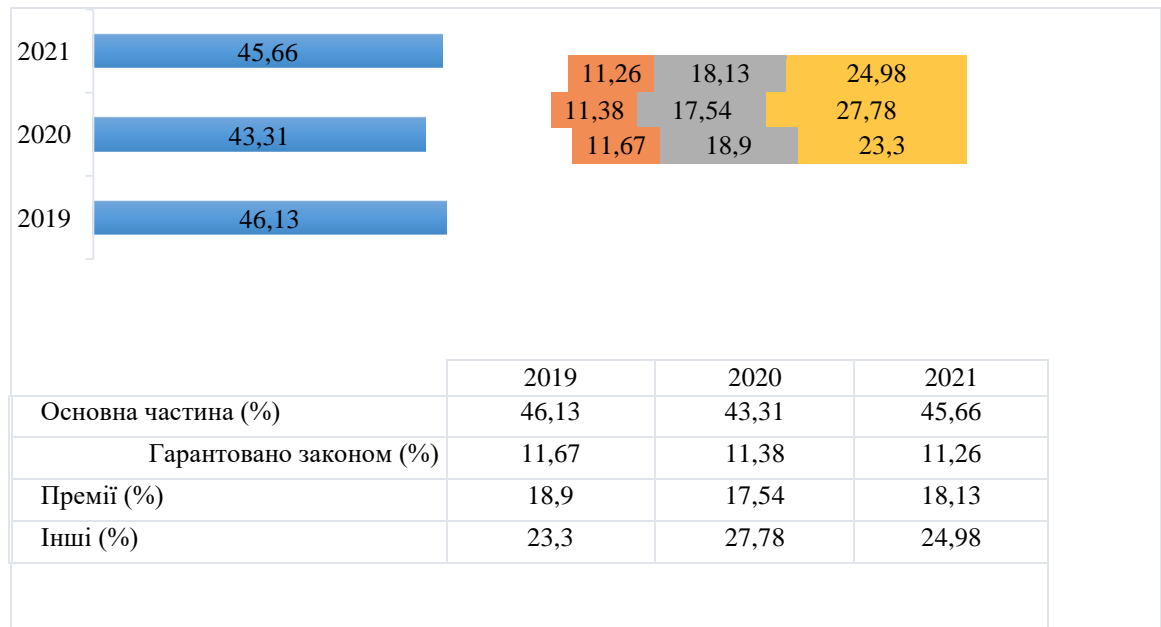


Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Основою оплати праці та преміювання персоналу підприємства є розроблене та діюче положення про оплату праці та преміювання робітників і керівників, спеціалістів, службовців (основні та додаткові положення).

Як бачимо, частка основної зарплати становить меншу частку, а решта залежить від рішення керівництва компанії. Умови встановлення та розміри доплат, винагород та інших заохочувальних виплат визначаються підприємством самостійно та зазначаються в локальних нормативних документах. Тому працівник не може бути впевнений у розмірі своєї зарплати наступного місяця.

Організація оплати праці та преміювання персоналу ВАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до вимог нормативно-правової документації.

Відділ кадрів систематично взаємодіє із зовнішньою організацією - економічним відділом об'єднання «Металургпром» шляхом надання статистичної звітності, а також з управлінням статистики Дніпропетровської області та управлінням статистики Кривого Рогу.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців в Україні. Чисельність працівників у 2023 році склала понад 18 тис. осіб. ІН

У 2021 році середня зарплата на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила 22 806 грн, тоді як середня зарплата в металургійній галузі – 16 717 грн.

Восени 2021 року в цехах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були проведені фокус-групи з вивчення рівня задоволеності роботою, визначення рівня мотивації працівників та факторів, що призводять до демотивації, виявлення можливої плинності кадрів. Важливість вивчення задоволеності роботою полягає в тому, що вона тісно пов'язана з іншими ставленнями до роботи та може бути передумовою для утримання працівників. У табл. 2.5 аналізується склад респондентів за спеціальністю та досвідом роботи на підприємстві. Керівники та спеціалісти мають менший досвід у відповідній сфері, але завдяки вищому рівню освіти вони більш об'єктивно сприймають дійсність і можуть оцінити більшу кількість мотивуючих і демотивуючих факторів.

Таблиця 2.5

Склад респондентів за посадою та досвідом роботи в
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

Джерело: побудовано на основі власних спостережень

Аналіз проведеного опитування задоволеності у 2021 році серед робітників підприємства у кількості 20 чоловік наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз задоволеністю працею серед працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 року

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

Джерело: побудовано на основі власних спостережень

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що люди надають великого значення повазі до керівництва, можливості самореалізації та кар'єрного зростання, а також суспільному визнанню досягнень, оскільки саме цими критеріями респонденти були найбільше незадоволені. Ці критерії є дуже мотивуючими, коли вони присутні, і навпаки - де вони є, коли вони відсутні у ставленні керівництва до підлеглих.

Проводячи дослідження задоволеності співробітників, ви можете визначити проблемні зони в компанії та знайти шляхи створення максимально

приємної робочої атмосфери, а також ефективних і продуктивних умов праці. Оцінка — один із видів визнання результатів праці, знань, умінь і навичок працівників.

На підприємстві систематично здійснюється допідвищення кваліфікації за організаційними формами, спеціальні курси та стажування за відповідними професіями, за якими кандидати на підвищення проходять навчання за індивідуальними планами.

Частка молодих працівників (до 40 років) перевищує 53%. Стратегія управління персоналом реалізується керівниками відділу кадрів за такими напрямками: підбір і адекватність персоналу, управління персоналом, розвиток і навчання персоналу, організація і оплата праці, мотивація персоналу, організаційні перетворення, робота з персоналом і зв'язки з громадськістю.

У рамках дослідження було проаналізовано складові системи управління персоналом і, незважаючи на позитивні тенденції, виявлено проблеми: система оплати праці та мотивації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює недостатньо ефективно, оскільки застарілі методи оплати праці та мотивації персоналу. персонал використовується. Ми бачимо, що є потреба в оновленні, яке призведе до підвищення продуктивності праці; Аналіз положень про преміювання показав, що багато з них мають застарілі показники та потребують перегляду.

2.3. Дослідження факторів впливу на функціонування системи управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

На систему управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» впливає низка факторів у різній послідовності. Ці фактори різною мірою прямо чи опосередковано впливають як на результати діяльності підприємства в цілому, так і на результати праці всіх співробітників.

Організаційні рівні.

Існує 4 фактори:

- Стратегія ділової поведінки в умовах ринкової економіки;
 - ієрархічна структура компанії. Тут основними засобами впливу є підпорядкування, метод адміністративного стимулювання і контролю за розподілом матеріальних благ;

- загальні цінності, соціальні норми та стандарти поведінки, вироблені суспільством, підприємствами та робочими групами, які регулюють поведінку індивідів і зобов'язують їх поводитися певним чином без видимих обмежень;

Перераховані вище фактори, які безпосередньо впливають на управління персоналом у бізнесі, є надзвичайно складними поняттями і рідко використовуються ізольовано один від одного у професійній діяльності.

Методи управління персоналом на підприємствах формуються на основі принципів і функцій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Методи управління персоналом, що використовуються керівництвом
 ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Методи	Заходи дії	
Адміністративні	Розпорядливі	<ul style="list-style-type: none"> • - Накази управління; • - Координація роботи. • - Управління виконанням.
	Матеріальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> депремирование; <input type="checkbox"/> штраф.
	Дисциплінарна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • вимова; • звільнення.
Економічні	Оплата праці	<ul style="list-style-type: none"> • премія; • винагорода
Соціально психологічні	Психологічні	<input type="checkbox"/> - Вироки
		<input type="checkbox"/> - Попит
<input type="checkbox"/> - Захоплення		
<input type="checkbox"/> - Заборонено		
	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> спостереження; <input type="checkbox"/> співбесіда.

Коли справа доходить до планування робочої сили, не існує такого поняття, як довгостроковий план. За загальним правилом при звільненні

працівника оголошується конкурс на заміщення вакантної посади. Пошук кандидатів зазвичай починається з оголошення в ЗМІ та серед співробітників. Тому для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є одним з ключових аспектів діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг». Тому що якість підбраного персоналу впливає на ефективність компанії та використання всіх інших ресурсів. Ось чому помилки при наймі – це марна трата грошей, а хороші працівники – хороший спосіб інвестувати гроші.

Ефективність системи мотиваційного механізму ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на підприємстві визначено на основі показників співвідношення між темпами зростання обсягів виробництва та темпами зростання заробітної плати працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Співвідношення темпів зростання виробництва та темпів зростання заробітної плати працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2019 – 2021 рр.

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

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності компанії

Співвідношення темпів зростання виробництва до заробітної плати у 2020 році становить 4,97, що свідчить про те, що заробітна плата зростає менш швидко, ніж виробіток у 2020 році, що свідчить про достатню ефективність персоналу. Вже у 2021 році темпи зростання виробництва становили 34,4%, а заробітної плати – 23,7%.

Виходячи з проблем підприємства, в наступному розділі будуть розглянуті основні заходи щодо вирішення цих проблем, а також розроблено план реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Оцінку

ефективності фонду оплати праці проведемо за показниками посадових окладів та рентабельності (табл. 2.9). Методика розрахунку цих характеристик наведена в додатку Б.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача	15,9	15,6	29,7	-0,3	14,1
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	7,1	7,9	6,8	0,8	-1,1
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	7,2	7,3	4,6	0,1	-2,7
Рівень рентабельності оплати праці	-148	126	573	274	447

Джерело: Побудовано автором на основі статистичних даних компанії

Продуктивність заробітної плати характеризує економічну ефективність використання коштів на оплату праці працівників, тобто Н. здатність фонду заробітної плати приносити дохід ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 1 грн. Зарплата 29,7 грн. Обсяг виробництва, що відповідає середньому по галузі. Зростання показника на 14,1 пункту у 2021 році свідчить про покращення ситуації в компанії.

Показник рентабельності заробітної плати також показує, що вона позитивна на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році і становить 573% на кінець 2021 року. Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та заохочення в компанії, деякі проблеми в цьому сенсі залишаються.

Виходячи з вищесказаного, проблема ефективності управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає в наступному:

- Недостатній кадровий резерв. Дефіцит робочої сили особливо гостро відчувається в періоди відпусток, хвороби та відпочинку;
- Вікові обмеження. Звичайно, вікові обмеження мають багато переваг (енергійний, менш схильний до хвороб, неодружений) і багато недоліків. Цей тип

відбору не виключає досвідчених кандидатів. Освіта та навички часто не замінюють досвіду;

□ Ініціатива співробітників не цінується. Мотивація - це процес спонукання людей до дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити свої потреби за допомогою праці. Без мотивації співробітників бажання досягти максимальних результатів мінімальне;

□ Деякі групи працівників не мають відпустки.

Для окремих груп працівників не передбачено заохочення у вигляді відпустки. Також це пов'язано з відсутністю кадрового резерву та низькими зарплатами. Ці групи включають необхідний обслуговуючий персонал (прибиральники, деякі вакансії служби охорони та інші).

За результатами діяльності персоналу можна зробити висновок про недостатню мотивацію персоналу для оптимального виконання виробничих завдань. Оплата праці також відіграє важливу роль у механізмі мотивації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Заробітна плата на підприємстві нараховується за правилами оплати праці, розцінок і відрядної оплати праці. Заробітна плата в компанії розраховується виходячи зі штатного розкладу, а також тарифів і метражу. Розподіл робочої сили. Тому компанії ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно терміново проаналізувати потреби своїх співробітників і виявити чинники, що впливають на якість їх роботи і підвищення продуктивності окремих співробітників і ефективності компанії в цілому. Мотивація працівників не повинна обмежуватися матеріальними заходами. Воно повинно бути спрямоване на зміцнення особистості працівника і пробудження його зацікавленості в успіху організації в цілому, а також повинно включати інші форми, в тому числі навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Залучення компетентних спеціалістів є найбільшим викликом для будь-якої компанії з моменту її створення чи трансформації.

Головне завдання HR-служби – швидко, якісно та економічно підібрати для компанії потрібних спеціалістів.

Підбір персоналу - це система заходів організації, спрямованих на залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками і моральними якостями і здатні виконувати поставлені завдання.

З точки зору компанії, на підбір персоналу в основному впливають три фактори: рівень вимог до персоналу, загальна кадрова політика, яка формує імідж організації, включаючи винагороду.

Керівництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» набирає персонал, коли є потреба в працівниках певних професій або кваліфікації. Така потреба може бути результатом кадрового планування (плинності кадрів) або високої плинності кадрів.

Головне завдання менеджера з персоналу – знайти потрібних людей з потрібними навичками для відповідної роботи в потрібний час. Ефективний план найму показано на рис. 3.1.

Помилки на етапі відбору персоналу поділяються на кілька категорій: некоректна посадова інструкція, труднощі з наймом окремих спеціалістів, заниження витрат і термінів, неповне визначення вимог до кандидата, недостатність коштів для підбору персоналу та невміння прийнятого кандидата. з роботи починається.



Рис. 3.1. Схема ефективного підбору персоналу

Кадрове планування розробляється у зв'язку з генеральними планами розвитку та вдосконалення виробництва і сприяє підвищенню економічної ефективності та якості продукції. Кадрове планування має наукову основу і значною мірою базується на теорії управління, а також на соціологічних і психологічних рекомендаціях.

План роботи відділу кадрів передбачає низку заходів щодо підбору, розстановки, навчання та підвищення кваліфікації керівників і менеджерів.

Ці плани складаються на місяць або на квартал. Пропонує рішення поточних кадрових проблем компанії. Цей план роботи тісно пов'язаний із загальним планом роботи підприємства.

Відділ кадрів розробляє перспективні плани навчання керівників, спеціалістів і службовців. План розвитку персоналу є невід'ємною частиною плану розвитку підприємства і тому тісно пов'язаний з основними напрямками розвитку підприємства протягом планового періоду, зокрема з технічною реорганізацією, реструктуризацією підприємств та заходами щодо вдосконалення структури економіки. План відображає як зміни у складі робочої сили, так і типи працівників, які бажають просування по службі або спеціального навчання. У таблиці 3.1 розглянемо основні етапи та завдання календарного

плану проекту підбору персоналу.

Таблиця 3.1

Календарний план проекту з підбору персоналу

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

Тривалість різних видів проектної роботи неоднакова: організаційна робота займає менше часу (1 день), на аналітичні види роботи відводиться до 5 днів, найдовший процес – 15 днів – вивчення особистих даних та проведення інтерв'ю з кандидати. Остаточний процес передбачає моніторинг процесу реалізації проекту, який є його невід'ємною частиною, від планування до звітності.

Розглядаємо технологію підбору персоналу наочно у вигляді схеми Ганта

(рис. 3.2). Діаграма Ганта — це поширений тип стовпчастої діаграми, який використовується для представлення планів, графіків і робочих графіків проекту. Це спосіб планування проектів.

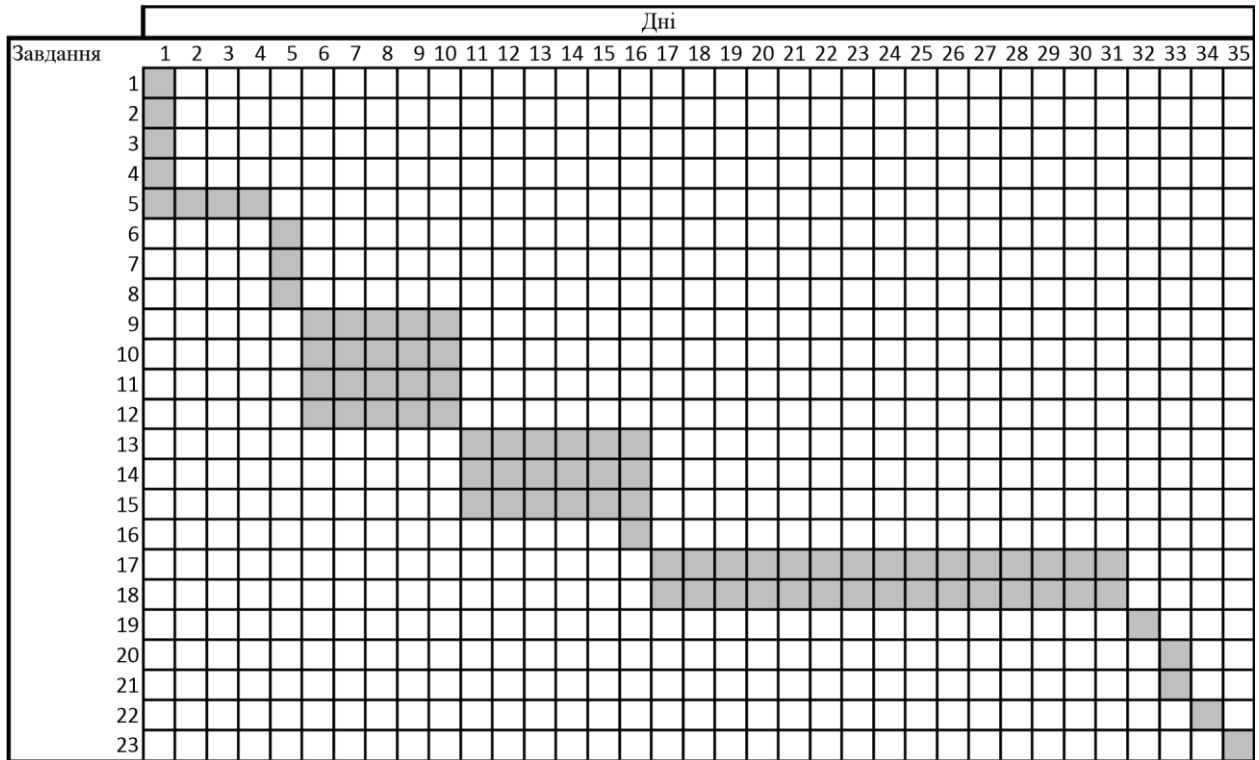


Рис. 3.2. Діаграма Ганта (власна розробка)

Діаграма Ганта складається з стовпчиків, розташованих на горизонтальній шкалі часу. Кожна панель представляє конкретне завдання або підзавдання. Початок, кінець і тривалість сегмента відповідають початку, завершенню і тривалості завдання.

Завдання можуть виконуватися паралельно або послідовно. Коли завдання виконуються одне за одним, кожне пов'язане з попереднім.

Наступне завдання буде виконано після завершення попереднього.

Паралельні завдання в проекті слід починати якомога раніше, щоб заощадити час і скоротити тривалість проекту.

Заштрихована область на стрічці вказує на рівень виконання конкретного завдання. Так здійснюється контроль.

У сучасних економічних умовах компанія потребує систематичного

професійного навчання. Системний підхід дозволяє враховувати як поточні стратегічні плани компанії, так і плани розвитку, прогнозувати перспективи розвитку ваших співробітників і формувати кадровий резерв.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії навчання та кар'єрного росту персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Традиційна модель організації професійного навчання загалом включає три фази: планування, впровадження та оцінювання (рис. 3.3).

Блок 1 (рис. 3.3) присвячений плануванню навчання персоналу. На цьому етапі вирішуються наступні завдання: знання, уміння та компетенції персоналу; Знання, навички та компетенції, необхідні для досягнення цілей організації.

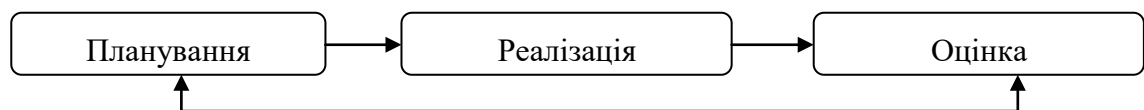


Рис. 3.3. Основні елементи системи безперервного навчання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

До них відносяться створення навчальних програм, відбір внутрішніх або зовнішніх тренерів, вибір методів і форм навчання (вирішальне значення має аналіз витрат і вигод), визначення тривалості навчання, розробка критеріїв оцінки ефективності навчання, навчання та розподіл витрат на навчання.

На малюнку 3.4 ми представляємо наступний блок системи безперервного навчання.

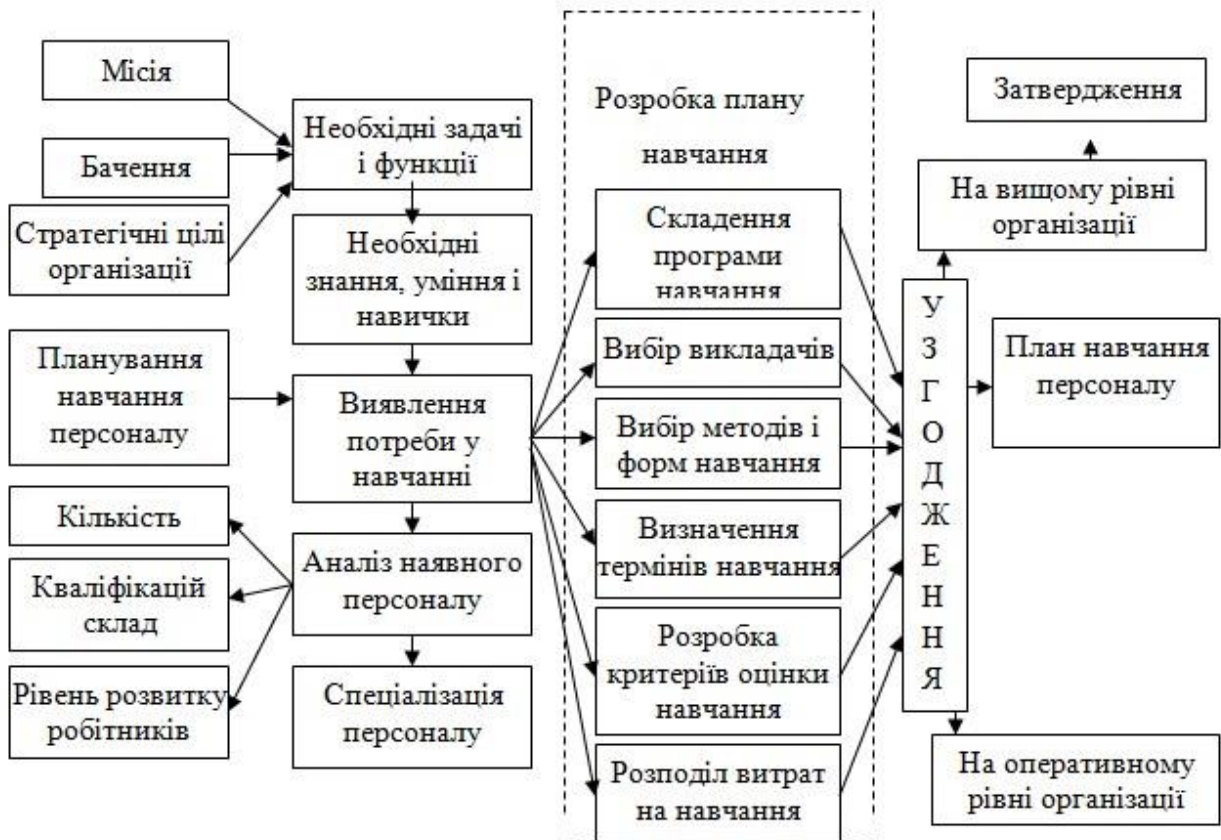


Рис. 3.4. Планування навчання персоналу

II блок (рис. 3.5.) – Реалізація процесу навчання персоналу – включає безпосереднє виконання підпланів навчання персоналу. Особливість блоку полягає в тому, що він виявляє недоліки в існуючих планах, які за систематичного усунення допомагають запобігти дефектам у майбутньому.

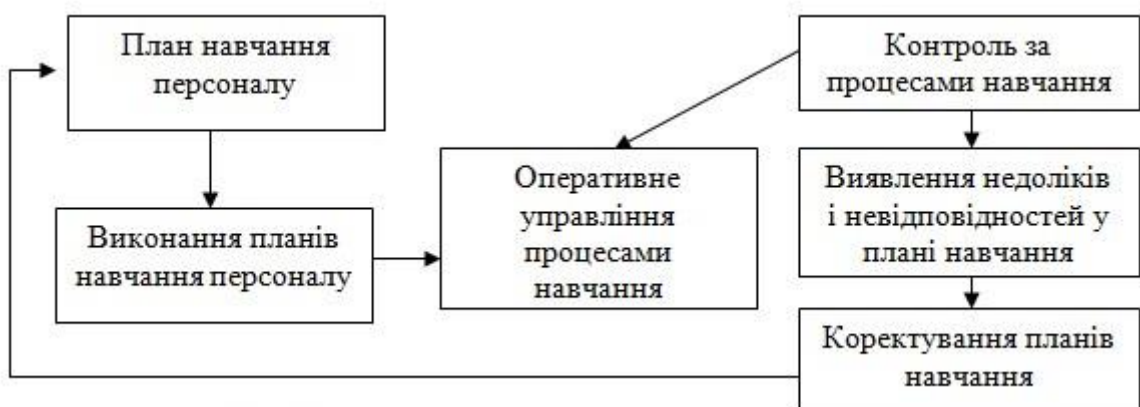


Рис. 3.5. Реалізація процесу навчання персоналу

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Система безперервного навчання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Етап I – Планування – включає аналіз, визначення потреб і цілей навчання та детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – Реалізація – безпосередня підготовка, організація та проведення тренінгу;

Етап III – Оцінка: це етап моніторингу ефективності навчання. Основна мета оцінювання полягає в тому, щоб визначити, якою мірою працівники використовують знання та навички, отримані під час навчання.

Системність безперервного навчання забезпечується наявністю зворотного зв'язку в цьому процесі. Результати останнього кроку аналізуються та враховуються на першому етапі.

У результаті процесу планування складається детальний план навчання працівників, який затверджується керівництвом.

У табл. 3.2 наведені вказівки щодо вдосконалення організації навчання персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.2

Поради щодо вдосконалення організації навчання персоналу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

Основними заходами, спрямованими на підвищення кваліфікації працівників, є:

- Внутрішнє навчання для підвищення кваліфікації співробітників;
- Онлайн курси підвищення кваліфікації;
- Постійне навчання в професійних асоціаціях.

Отже, підвищення кваліфікації працівників призводить до підвищення продуктивності праці та скорочення витрат на персонал за рахунок додаткового залучення нових працівників.

З розрахунків у другому розділі стає зрозуміло, що на підприємстві практично відсутній механізм матеріального стимулювання та рівень задоволеності працівників системою стимулювання.

У табл. 3.3 наведено напрями вдосконалення матеріального стимулювання та відповідальності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Тому з метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату незароблених премій на систему преміювання із щомісячними виплатами.

З метою підвищення ефективності матеріальної складової мотивації працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонує замінити існуючу систему оплати праці на нову, більш доцільну. Суть системи полягає в тому, що заробітна плата працівників основного виробництва складається з двох частин:

Таблиця 3.3

Напрямки удосконалення матеріального стимулювання ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

Перший — фіксована погодинна оплата праці, що визначається на основі фактично відпрацьованого часу, другий — відрядна оплата або надбавка за фактичні витрати праці, яка нижча від стандартної заробітної плати. Його величина визначається тарифною ставкою і економічним часом - коефіцієнтом, що визначає, який відсоток економії часу компенсується (0,3-0,7). Це зменшує трудовитрати.

У таблиці 3.4 наведені коефіцієнти для розрахунку премій (виходячи з посадового окладу) працівників залежно від виконання плану роботи.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти для розрахунку преміювання працівників залежно від виконання плану роботи

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

Таким чином, дана система преміювання мотивуватиме працівників до підвищення ефективності роботи, оскільки стимулюватиме їх зацікавленість працювати над досягненням цілей майстра та отримувати хорошу винагороду у

вигляді премій.

Визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці щодо динаміки зростання заробітної плати на підприємстві в період 2019-2021 років та визначено недостатню ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу.

Розрахуємо, який вплив матиме на компанію впровадження системи оплати праці за методом Healthy.

Іншими словами, якщо ми формалізуємо цю систему, то отримаємо таку формулу:

$$ЗП = ГТС \times ФРЧ + ЕЧ \times K_{ек} \times ГТС \quad (3.1)$$

Заробітна плата тут - це заробітна плата працівника;

ГЗП - погодинна заробітна плата;

ФРЧ - фонд робочого часу працівника;

Тз - зекономлений працівником час;

Кек - коефіцієнт, який визначає, яка частина зекономленого часу буде оплачена.

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

$$ЗП_{\text{традиц. система}} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

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

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$ЗП_{ек(міс.)} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн., а річна:}$$

$$ЗП_{ек(річн.)} = 1536 \times 12 \text{ міс} = 18437 \text{ грн.}$$

На підприємстві працює приблизно 50 чоловік, котрих можна перевести на

таку систему оплати праці. При виконанні вищезазначених умов компанія може заощадити на зарплаті основного працівника на цій посаді протягом одного року наступним чином: $18,437 \times 50 = 921,8$ тис. грн.

Розглянемо мотиваційні інструменти, щодо яких працівники зазвичай висловлюються зацікавленість (табл. 3.5), та визначемо їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів.

Таблиця 3.5

Очікування працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

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

Найпопулярнішими є заробітна плата та премії, компенсація витрат на харчування та відрядження, компенсація вартості абонементу до спортивного клубу чи басейну, організація корпоративних заходів (урочистих, тематичних тощо), персональні винагороди до днів народжень чи особливих подій. події (ювілеї, народження дитини тощо).

Співробітникам адміністративного апарату підприємства пропонується визначити пріоритетність реалізації ініціатив співробітників, присвоївши кожному інструменту ранжування (розподіливши місця від 1 інструменту з

найвищим пріоритетом до 14 інструментів з найменшим пріоритетом).

Розглянемо, як це може виглядати, і визначимо порядок впровадження інструментів системи мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виходячи із загальної кількості балів, нарахованих кожному інструменту за параметрами затребуваності та важливості (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати оцінки інструментів системи мотивації та стимулювання персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
Заробітна плата	12	1,0	14	27
Премія за виконання планових завдань	12	2,5	12	26,5
Премія за виконання разових (проектних) завдань	10,4	2,5	12	24,9
Компенсація витрат на харчування	9,9	6,7	8	24,6
Компенсація витрат на проїзд	8,9	5,2	10	24,1
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	5,8	9,3	6	21,1
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5,3	13,3	1	19,6
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	11,5	9,5	5	26
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	12	10,5	4	26,5
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	12	11,2	3	26,2
Разом	100			

Зведення значень, перерахованих за кількістю балів потреби, показує, що управлінську діяльність щодо впровадження системи мотивації праці та стимулювання персоналу на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно починати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу,

інструментами якого є заробітна плата та премії.

Бонуси за виконання одноразових завдань або проектів менше цінуються працівниками, оскільки вони не вважаються такими, що сприяють зміцненню робочої сили та створенню атмосфери взаємодопомоги та командної роботи.

План заходів представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План корпоративних заходів

Назва заходу	Терміни виконання, частота на рік	Відповідальні
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації	1 місяць, 1 раз	Управління соціальної сфери
Корпоративні заходи «День здоров'я»	1 день, 2 рази	
Святкування Дня металурга	1 день, 1 раз	
Корпоративне святкування Нового року	1 день, 1 раз	
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	1 тиждень, 1 раз	

Таким чином, вдосконалення методів управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» призводить до: підвищення якості роботи персоналу; підвищення відповідальності працівників не тільки за результати індивідуальної, а й колективної праці; Підвищення ініціативи працівників, розвиток конкуренції як між співробітниками відділу, так і між підрозділами організації сприяє прискоренню, тобто інтенсифікації виробничого процесу. Це підвищує мотивацію співробітників. Зміни в системі мотивації праці та управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинні позитивно вплинути на ефективність роботи підприємства і, зокрема, на продуктивність праці персоналу за доходами від основної діяльності.

ВИСНОВКИ

ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, унікальне за розміром і потужністю. Компанія є металургійним підприємством повного циклу, що включає металургійне виробництво, включаючи виробництво коксу, збагачення, підземний видобуток, агломерацію, виробництво сталі та прокат.

Підприємство спеціалізується на виробництві арматурної сталі та катанки з простих і низьколегованих сталей і виробляє агломерат, концентрати, кокс, чавун, прокат, прокатний і фасонний прокат, а також доменний шлак.

Основним методом відбору кандидатів на вакантні посади є аналіз документів (CV, анкети) та співбесіда. Загалом можна зробити висновок, що процес підбору персоналу є ефективним і з кожним роком збільшується.

Кадрова програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у 2021 році відділом кадрів були організовані різні види навчання, в яких співробітники брали участь 40 174 рази: 10 913 разів для керівників, професіоналів і спеціалістів і 29 261 раз для робітників. З них 454 пройшли професійну перепідготовку, 784 отримали друге місце роботи для розвитку професійної діяльності та 28 047 підвищили кваліфікацію з технології виробництва та спеціалізованих курсів. Програма навчання персоналу компанії реалізована відповідно до вимог структурної галузі.

Коли справа доходить до планування робочої сили, не існує такого поняття, як довгостроковий план. За загальним правилом при звільненні працівника оголошується конкурс на заміщення вакантної посади. Пошук кандидатів зазвичай починається з оголошення в ЗМІ та серед співробітників. Тому для пошуку кандидатів використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

Підбір персоналу є одним із ключових аспектів ArcelorMittal Kriv'i Rig, оскільки якість найнятого персоналу визначає ефективність роботи компанії та використання всіх інших ресурсів. Ось чому помилки при наймі – це марна трата

грошей, а хороші працівники – хороший спосіб інвестувати гроші.

Для вирішення проблеми кадрового планування компанії можуть підвищити можливості залучення кандидатів на вакантні посади, налагодивши професійні контакти з навчальними закладами міста та активно беручи участь у ярмарках вакансій. Для вдосконалення системи оцінки персоналу підприємства необхідно запровадити найсучасніші методи оцінки працівників підприємства.

Запропоновано та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності механізму мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які полягають у тому, що з метою підвищення ефективності мотивації працівників пропонується вдосконалення матеріалу механізму стимулювання; модернізація системи оцінювання роботи; Створити систему активізації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ