

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему Розробка системи організації навчання персоналу на ПАТ
«Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0518-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом
та економіка праці»

Баклаженко Ю.В.

Керівник д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент к.е.н., доцент, декан факультету
ФЕУ НУ «Запорізька політехніка»

Корольков В.В

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Баклаженко Юлії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Розробка системи організації навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»»

керівник роботи: Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор,

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1110-с.

2. Строк подання студентом роботи 13 грудня 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», Закони України, що регулюють професійне навчання на виробництві, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття “розвиток персоналу” та «навчання персоналу»; дослідити моделі організації навчання та розвитку персоналу; визначити основні принципи та функції організації системи навчання персоналу; узагальнити місце, роль і значення підвищення кваліфікації персоналу в системі управління підприємством; дослідити методи оцінки ефективності навчання персоналу; провести оцінку системи організації навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»; проаналізувати ефективність системи організації навчання

персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»; надати рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис., 22 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Череп О.Г., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Череп О.Г., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Ю.В. Баклаженко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

В.Ю. Тимошик
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 110 с., 22 рис., 22 табл., 71 джерело, 2 додатка.

Об'єктом дослідження є процес організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на сучасних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти система організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу в умовах діяльності сучасного, конкурентоспроможного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні основних етапів організації навчання та його видів, методів та моделей підвищення кваліфікації персоналу, як основоположного процесу розвитку персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнено погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу»;
- досліджено моделі організації навчання та розвитку персоналу;
- визначено основні принципи та функції організації системи навчання персоналу;
- узагальнено місце, роль і значення підвищення кваліфікації персоналу в системі управління підприємством;
- досліджено методи оцінки ефективності навчання персоналу;
- проведено оцінку системи організації навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовано ефективність системи організації навчання персоналу та підвищення кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь»;

– надано рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, впровадження інноваційних методів навчання працівників.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного, порівняння, класифікація, графічного аналізу. Для вирішення конкретних завдань використовувалися системний, процесний, ситуаційний і кількісний походи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти та нормативно-методичні матеріали процесу організації навчання, законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення про професійне навчання працівників на підприємстві, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань навчання та розвитку персоналу, інтернет-джерела.

У процесі дослідження отримано такі результати, яким притаманна наукова новизна: уточнено поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу»; проаналізовано інноваційні методи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу; надано рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, впровадження інноваційних методів навчання працівників; запроваджено інноваційні засоби навчання працівників з використанням сучасних технологій.

Одержані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані під час формування системи розвитку та навчання персоналу на металургійних майданчиках Запорізького регіону, зокрема ПАТ «Запоріжсталь», задля підвищення продуктивності праці робітників, шляхом опанування нових знань, навичок та вмінь.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПЕРВИННА ПІДГОТОВКА, ПЕРЕПІДГОТОВКА, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ,

МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ, МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ.

SUMMARY

Master's qualification work: 110 pages, 22 pictures, 22 tables, 71 sources, 2 applications.

The object of the study is the process of organizing training and professional development of personnel in modern enterprises.

The subject of research is theoretical, methodical and practical aspects of the system of organization of training and professional development of personnel in the conditions of activity of a modern, competitive enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the main stages of the organization of training and its types, methods and models of personnel training as a fundamental process of personnel development in the enterprise.

According to the goal the following tasks have been solved:

- the views of domestic and foreign scientists on the essence of the concept of «staff development» and «staff training» are summarized;
- models of organization of training and development of personnel are investigated;
- the basic principles and functions of the organization of personnel training system are defined;
- generalized place, role and importance of personnel training in the enterprise management system;
- methods for evaluating the effectiveness of personnel training are investigated;
- the evaluation system for training, qualification and personnel development at JSC «Zaporizhstal»;
- to evaluate the effectiveness of the system of organization of personnel training and advanced training at the JSC «Zaporizhstal»;

– recommendations are given to improve the evaluation of the effectiveness of personnel training at the plant, the introduction of innovative methods of training employees.

Research methods: logical generalization, deductive, financial and economic, comparison, classification, graphical analysis. System, process, situational and quantitative analysis were used to solve specific tasks.

The information base of research are legislative acts and normative-methodical materials for the process of training, labour legislation, the results of their research and analysis, the Statute on professional training of employees in the enterprise, scientific works of domestic and foreign scientists on issues of training and staff development, and Internet sources.

During the study obtained the following results that are characterized by scientific novelty: the notion of «staff development» and «staff training»; analysed the innovative methods of organization of training and staff development; recommendations for improving the evaluation of training of personnel at the plant, the introduction of innovative methods of training employees; implemented innovative means of training employees with the use of modern technology.

The results obtained and the recommendations developed can be used in the formation of a system of development and training of personnel at metallurgical sites of Zaporizhzhya region, in particular JSC «Zaporizhstal», to increase the productivity of workers by mastering new knowledge, skills and abilities.

The main results of the qualification work are reflected in the articles and abstracts.

STAFF TRAINING, STAFF DEVELOPMENT, INITIAL TRAINING, RETRAINING, ADVANCED TRAINING, METHODS OF TRAINING, MODELS OF TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT, PERSONNEL EVALUATION, PERSONNEL RESERVE, EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF TRAINING.

ВСТУП

Нині, працедавці, все частіше, ставлять перед кадровими службами завдання, що пов'язані з розвитком персоналу. Поява таких завдань є, з одного боку, наслідком того, що керівники організацій усвідомили необхідність систематизованої підготовки співробітників для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації, а з іншого - сигналом про те, що в умовах стратегічного управління фахівці в сфері управління персоналом повинні бути готові забезпечити кваліфіковану підтримку процесів розвитку компанії.

Сьогодні дуже швидко змінюються як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство і система оподаткування), так і внутрішні умови функціонування організації (реструктуризація підприємств, стратегії і організаційна структура багатьох компаній, технологічні зміни, поява нових робочих місць), що ставить більшість компаній перед необхідністю підготовки персоналу до роботи в нових умовах.

Змінюються також і принципи, на основі яких реалізується управління персоналом. Нові організаційні стратегії вимагають внесення істотних коректив в систему кадрового менеджменту, а навчання персоналу в цих умовах – стає ключовим елементом процесу управління персоналом. Багато організацій зіткнулися з необхідністю шукати найбільш дієві шляхи підвищення продуктивності та ефективності праці. Тепер роботодавці значно більше зацікавлені в тому, щоб мати висококваліфікований і компетентний персонал, здатний створювати товари і послуги, які могли б успішно конкурувати з продукцією США, Китаю, Індії та Європи.

Саме тому у магістерській роботі розглянуто процес організації системи навчання та розвитку персоналу на підприємствах, як один з ключових моментів управління персоналом. Адже, сьогодні, навчання покликане підготувати персонал до правильного рішення більш широкого

кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі. При цьому воно дозволяє не тільки підвищувати рівень знань працівників і виробляти необхідні професійні навички, а й формувати у них таку систему цінностей і установок, яка відповідає сьгоднішнім реаліям та підтримує ринкову організаційну стратегію.

Особливу увагу приділено організації первинної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників, адже саме від того наскільки працівники добре володіють знаннями, навичками та вміннями, отриманими в процесі професійного навчання, залежить не тільки продуктивність праці й безпека виробництва, а й ефективна діяльність всього підприємства.

Вивченням проблем організації системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу у своїх працях займалися такі вчені, як А.Я.Кібанов, В.Р.Весніна, Л. І. Лукичева, П.Е. Шендлер, , Ю.А. Плугіна, Г. В. Єльнікова, М. Е. Морозова, О.Ю. Ситник, А. Власова, Ж. Левицька, Д. Потапова, Д. П. Богиня, В. А. Савченко, О. А. Грішнова, Л. В. Щербак, Т. Петрова, Т.В. Зайцева, Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базаров, М. Армстронг, М.І. Магу [2-20]. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки ефективності проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні основних етапів організації навчання та його видів, методів та моделей підвищення кваліфікації персоналу, як основоположного процесу розвитку персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу»;
- дослідити моделі організації навчання та розвитку персоналу;
- визначити основні принципи та функції організації системи навчання персоналу;

- узагальнити місце, роль і значення підвищення кваліфікації персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити методи оцінки ефективності навчання персоналу;
- провести оцінку системи організації навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати ефективність системи організації навчання персоналу та підвищення кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь»;
- надати рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, впровадження інноваційних методів навчання працівників.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти система організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу в умовах діяльності сучасного, конкурентоспроможного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на сучасних підприємствах.

У роботі використано такі методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово-економічного, порівняння, класифікація, графічного аналізу. Для вирішення конкретних завдань використовувалися системний, процесний, ситуаційний і кількісний походи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти та нормативно-методичні матеріали процесу організації навчання, законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, положення про професійне навчання працівників на підприємстві, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються питань навчання та розвитку персоналу, інтернет-джерела.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці рекомендацій, які допоможуть покращити систему оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, запровадити інноваційні засоби навчання працівників з використанням сучасних технологій, збільшити кількість фактів та відсоток задоволення навчання, внаслідок створення комфортних умов проведення

занять, семінарів, тренінгів.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що одержані результати та розроблені рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути використані під час формування системи розвитку та навчання персоналу на металургійних майданчиках Запорізького регіону, зокрема ПАТ «Запоріжсталь», задля підвищення продуктивності праці робітників, шляхом опанування нових знань, навичок та вмій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були сформовані та представлені у вигляді тез на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» та Міжнародній науково - практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 5 друкованих праць: 2 статті та 3 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КВАЛІФІКАЦІЇ

1.1 Сутнісні характеристики системи організації навчання та розвитку персоналу підприємств

На сучасному етапі найбільш актуальною проблемою розвитку економіки є нестача кваліфікованих кадрів. Однією з ключових причин такого становища є той факт, що більшість сучасних організацій не звертає належної уваги на комплекс заходів, пов'язаних з розвитком свого персоналу.

На тлі економічної кризи особливо важливими стають «якісні» характеристики персоналу, так як саме висококваліфіковані працівники з креативним мисленням можуть знаходити вихід з нестандартних ситуацій, які виникають у зв'язку зі зміною світової економіки.

Основним фактором, який безпосередньо впливає на якісні характеристики персоналу і вартість людського капіталу підприємства в цілому є система організації навчання та розвитку персоналу. Ця система є ключовою складовою управління персоналом в цілому і сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Метою навчання та розвитку персоналу є оволодіння професією, формування і підтримка кадрового потенціалу, підвищення професійної майстерності працівників, формування у них сучасного економічного мислення, вміння працювати в команді, забезпечення на цій основі високої продуктивності праці і ефективного функціонування підприємства в цілому [1, с. 60].

На сьогодні багато авторів часто використовують терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» як синоніми. Однак ці поняття потрібно

відрізняти, оскільки розвиток персоналу являє собою великий процес, який складається з різного роду заходів, спрямованих на прогрес і збільшення ефективності трудового потенціалу, в т.ч. і навчання.

Професійний розвиток характеризується підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, формуванням у робітників теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Часом відзначають, що професійне навчання націлене на задоволення запитів, які стоять перед організацією сьогодні, а розвиток - на запити, які постануть перед організацією в майбутньому.

Існує багато підходів до визначення поняття розвитку персоналу, проте всіх їх можна згрупувати у три основних: процесний, системний, функціональний.

Прикладом процесного підходу можна навести думки А. Я. Кібанова, який розглядає розвиток персоналу, як процес безперервного навчання робітників для виконання своїх безпосередніх функцій, професійного розвитку, формування кадрового резерву та вдосконалення структури працівників підприємства, за допомогою оцінювання кадрів, адаптації та атестації персоналу, планування кар'єри робітників [2, с. 349].

Функціональний підхід розкриває В. Р. Весніна, згідно якого, розвиток персоналу - проведення різноманітних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю потенціалу співробітників, їх особистісному зростанню і розвитку, можливості вносити свій вклад в діяльність організації [3, с. 496].

Найповніше основу розвитку персоналу відображає системний підхід через врахування потреби орієнтуватися на зміни зовнішнього середовища за допомогою розвитку конкурентних переваг окремого працівника [4, с. 323].

Згідно системного підходу, розвиток персоналу розглядається, як ряд заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей

діяльності підприємства (визначення Л. І. Лукичева [5, с. 185]).

Важливими також є дослідження вітчизняних та закордонних вчених, які зробили суттєвий внесок в визначення понять «навчання персоналу» та «розвиток персоналу»: П.Е. Шендлер [6, с.121], Т.В. Зайцева [16] Ю.Г. Одегова [17], Т.Ю. Базаров [18], М. Армстронг [19], М.І. Магуа [20, с.98].

Окрім визначення поняття розвиток персоналу А.Я. Кібанов надав власне трактування поняттю «навчання персоналу», згідно якого навчання – основний шлях для отримання професійної освіти. Це цілеспрямовано організований, планомірно та систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, та способом спілкування під керівництвом досвідчених викладачів та наставників [2, с. 349].

За визначенням Зайцевої Т.В., навчання – процес безпосередньої передачі нових знань, вмінь та навиків робітникам підприємства [17, с.125-127].

У трактуванні П.Е. Шлендера: «Розвиток персоналу - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів» [6, с. 121].

Ю.Г. Одегова розкриває сутність розвитку персоналу, як такою, що несе за собою зміну особистісних цінностей, яке вимагає засвоєння знань і навичок» [17, с.222].

Професійний розвиток - придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності» - таке визначення дає Т.Ю. Базаров [18, с. 52].

В своїх дослідженнях М. Армстронг запропонував власне розуміння поняття розвиток персоналу – навчання, що має систематичні зміни поведінки, через формування нових навиків, які робітники набувають під час

підвищення кваліфікації та власного розвитку [19, с. 540].

Згідно визначення М.І. Магуа, розвиток персоналу – це важливий інструмент, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів та здійснювати вплив на формування організаційної культури [20, с.98].

На основі аналізу дефініцій різних вчених, запропоноване власне визначення поняття розвиток персоналу та навчання персоналу:

– Розвиток персоналу – комплекс заходів, спрямованих на покращення професійних та особистісних компетентностей співробітників для підвищення продуктивності праці, скорочення виробничих і економічних втрат, пов'язаних з впливом людського фактора.

– Навчання персоналу – процес отримання робітниками нових знань та вмінь під час професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, задля реалізації власного потенціалу та досягнення поставленої мети організації.

У ході дослідження особливу увагу привернули моделі організації навчання персоналу підприємства (рис. 1.1) та моделі розвитку персоналу (рис. 1.2).

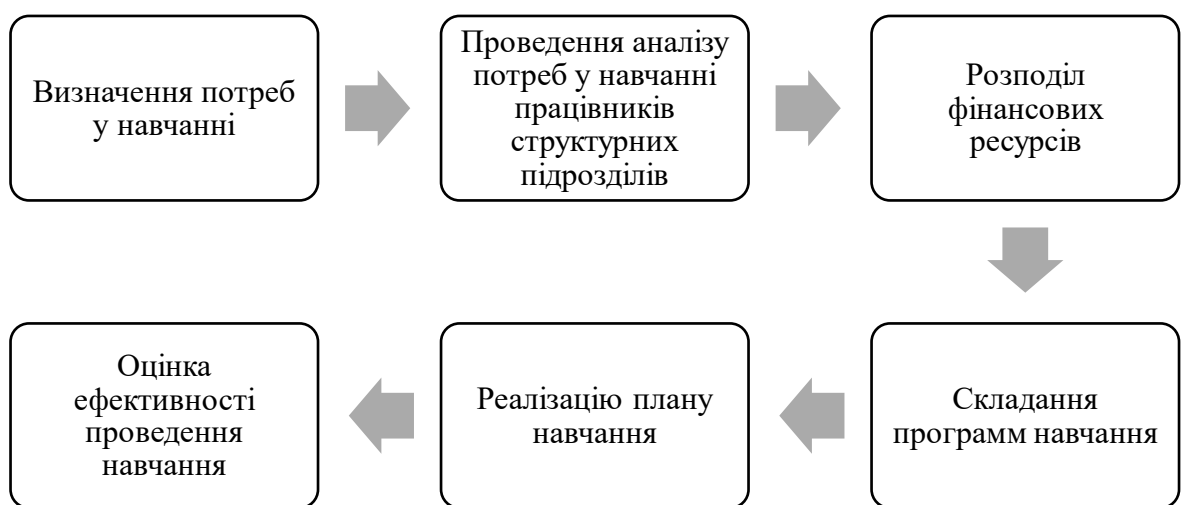


Рисунок 1.1 Модель системи організації навчання персоналу на підприємстві [21]

Як бачимо з рисунку 1.1, модель системи організації навчання персоналу на підприємстві, складається з шести основних етапів:

I. Визначення потреб у навчанні. Характеризується необхідністю досягнення виробничих показників, а також політикою управління кадрами. На даному етапі визначається потреба в навчанні працівників за певними професіями, які необхідні для ефективного функціонування структурного підрозділу. В рамках даного етапу складається прогноз очікуваного результату від впливу навчання на виконання організацією виробничих завдань.

II. Проведення аналізу потреб у навчанні працівників відділів і підрозділів. Аналізується поточна ситуація діяльності підрозділу, визначається необхідна кількість проведення навчання за певними видами робіт.

III. Розподіл ресурсів. Процес навчання характеризується не тільки плануванням необхідності навчання, а й розподілом ресурсів на його організацію. В процесі підготовки новоприйнятих робітників, перепідготовки та підвищення кваліфікації існуючих беруть участь викладачі теоретичного навчання та інструктори виробничого навчання. За проведення навчання, в залежності від форм, викладачі отримують грошову винагороду. За необхідності, навчання може бути організовано не тільки в структурних підрозділах, а й в учбових центрах. Для організації такого навчання необхідно заздалегідь визначитись з сумою, яка необхідна для покриття витрат [22, с. 274].

IV. Складання навчальної програми. Жодне навчання не може відбуватись без затверджених навчальних програм. Складання програм покладається на кваліфікованих фахівців на основі вивчення потреб структурних підрозділів. Навчальні програми повинні бути розроблені у відповідності з ДСПТО, НПАОП, освітніми стандартами.

V. Реалізація плану навчання. На цьому етапі, структурні підрозділи та відділ, що займається організацією навчання, розпочинають виконувати

план. Навчання організовується як з відривом від виробництва, в спеціальних центрах, так і без відриву від виробництва – на робочому місці. З відривом від виробництва організовується курсова форма навчання, проведення тренінгів, семінарів, навчання в учбових центрах. Без відриву від виробництва організовується підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників.

VI. Оцінка ефективності процесу навчання. Після кожного навчання проводиться оцінка ефективності засвоєного матеріал у вигляді виконання пробної роботи та проходження тестування з професії. На підставі проведення пробної роботи створюється протокол засідання, згідно з яким робітнику присвоюється кваліфікація [22, с. 275].

Для служби навчання, етап оцінки ефективності навчання, представлений у вигляді результатів виконання та перевиконання плану, зниження кількості виробничих видатків, аналізу проблеми при плануванні та шляхи їх вирішення.

Найбільш актуальними моделями розвитку персоналу є (рис. 1.2):

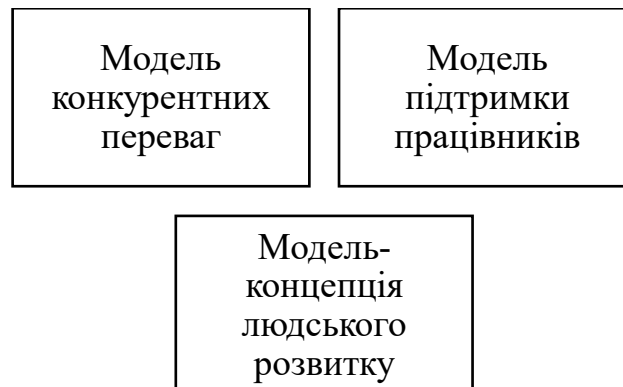


Рисунок 1.2 – Моделі розвитку персоналу

Примітка: розроблено автором на підставі джерел 23-24

Модель конкурентних переваг характеризується:

– створенням умов для конкуренції працівників на підприємстві;

- максимальне використання здібностей, навичок, знань робітників, для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства в працівниках як в кількісному так і якісному вираженні;
- встановлення відповідностей кваліфікації працівника займаній посаді та інтересам підприємства.

Така модель має беззаперечну перевагу – кожен працівник націлений на власний розвиток, проте є й суттєві недоліки, а саме: ризик виникнення конфліктів в колективі; високий рівень плинності кадрів, внаслідок нездатності працівників пристосовуватись до змін на підприємстві, постійний стрес в колективі, відчуття конкуренції з боку інших робітників [23, с.8-12].

Модель підтримки працівників передбачає:

- підвищення якості робочого побуту персоналу;
- автоматизація та механізація праці, зниження фізичної навантаженості працівників;
- створення та впровадження програм соціальної підтримки працівників підприємства;
- наявність оптимальних умов праці, організації та реалізації програм з охорони праці та навколишнього середовища;
- формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо;
- створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку.

Серед переваг: низький рівень плинності кадрів та розвинена організаційна культура. Проте є суттєвий ризик впровадження даної моделі: не всі працівники готові віддавати підприємству стільки зусиль, скільки отримують переваг від нього [23, с. 8-12].

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи:

- забезпечення безперервної освіти та надання можливості робітникам

для навчання;

- підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника;

- розкриття та реалізація потенціалу працівника.

Реалізація такої моделі уособлює в собі всі найкращі характеристики описаних моделей, адже вона націлена на багатогранний розвиток працівників, що призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні витрати для її реалізації [24].

Окрім моделей організації навчання та розвитку персоналу існують методи навчання (табл. 1.1), які активно впроваджують вітчизняні металургійні підприємства. Серед таких методів, найактивніше використовують: технологія модульного навчання, корпоративні тренінги, дистанційна освіта, наставництво, семінари, ділова гра, баскет-метод, та інші.

Таблиця 1.1 – Методи навчання персоналу

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Технологія модульного навчання [25]	Розмежування матеріалу на окремі самостійні частини (модулі)	Гнучкість; Можливість змінювати порядок модулів; Скорочення терміну навчання, за рахунок раніше вивчених тем	Втрата цілісності сприйняття матеріалу
Дистанційна освіта [26]	Використання телекомунікаційних засобів для навчання на суттєвій відстані між викладачем і учнем.	Залучення до процесу навчання більшого числа співробітників; Навчання на робочому місці; Вибір зручного часу для навчання; Немає необхідності утримувати штат лекторів.	Високий рівень технічної оснащеності навчального процесу; Відсутність особистого контакту з викладачем може знизити навчальну мотивацію слухача.

Наставництво [27]	Наставництво досвідчених співробітників над знову прийнятим молодими кадрами, що допомагає їх адаптації та швидкому опануванню професії.	Ефективніша адаптація новоприйнятих працівників; Підвищена мотивація до освоєння професійної діяльності; Удосконалення кваліфікації наставників.	Обмежена можливість підбору наставників зв'язку високими вимогами професійних, особистісних якостей наставника. в з до
-------------------	--	--	--

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4
Корпоративні тренінги [28]	Формування ділових навичок та умінь співробітників підприємства	Активність групи; Поєднання інформації та емоційного ставлення до неї; Підвищення рівня мотивації; Здатність групи до колективного мислення та прийняття рішень; Практична перевірка та закріплення отриманих знань.	Непридатна для суто теоретичного матеріалу; Має бути відносно невелика група; Теоретична підготовка членів групи має бути однаковою; Великий відсоток пройденого матеріалу з часом забувається, якщо не використовувати його на практиці.
Семінари [29]	Використовуються для спільного обговорення проблеми, вироблення спільних рішень або пошуку нових ідей.	Контроль ступеня розуміння слухачами теми Активна комунікація викладача з аудиторією, проведення дискусій, спорів	Невеликий обсяг груп Викладач повинен бути комунікативним, добре розумітись в темі
Ділова гра [30]	Розбір вирішення проблеми на конкретному прикладі	Можливість експериментувати Орієнтація на практичну діяльність Висока мотивація та ступінь активності учасників	Суперництво може перерости у конфлікт Недосягнення успіху, через нестачу досвіду та знань у персоналу Високий рівень вимог до викладача Низький рівень організації проведення ділових ігор
Баскет-метод [29]	Імітація ситуацій, які часто зустрічаються в робочій практиці. За допомогою нього визначають, чи здатна людина приймати правильні рішення в нестандартних ситуаціях.	Високий рівень мотивації співробітника Розкриття скритих ділових якостей персоналу.	Залучення достатньої кількості коштів Потребу багато часу для реалізації Емоційна напруженість персоналу

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кожен метод навчання персоналу на виробництві має свої переваги і недоліки, які враховуються при їх виборі, виходячи з поставлених конкретних цілей і завдань навчання.

Організація навчання персоналу є важливою ланкою системи управління персоналом, сприяючи розвитку організаційних процесів, досягнення поставлених цілей і завдань, що передбачає високий рівень самовіддачі трудового потенціалу при високому рівні підготовки працівників.

1.2 Принципи, функції організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Нині, підприємства України, стрімко розвиваються й удосконалюють всі ключові процеси власної діяльності – модернізують виробництво, будують нові промислові майданчики, встановлюють нове обладнання, вводять нові стандарти й практики. Успішне функціонування підприємств неможливе без співробітників, насамперед без їх розвитку, особливо сьогодні, коли науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до професійної підготовки та навчання персоналу, яке передбачає регулярне оновлення, розширення та поглиблення наявних знань робітників, фахівців і керівників усіх рівнів [21].

Науково-технічний прогрес сформував три концепції організації навчання персоналу:

I. Концепція спеціалізованого навчання – орієнтована на сьогоднішній день або найближче майбутнє і має відношення до відповідного робочого місця.

II. Концепція багатопрофільного навчання є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує професійні та особистісні компетенції

працівника. Проте така концепція несе в собі ризик для організації, адже співробітник, отримавши необхідні йому знання та вміння здатний залишити підприємство в пошуках кращої роботи. Фактично, організація розвиває персонал не тільки для себе, а й для конкурентів.

III. Концепція навчання, орієнтованого на особистість, має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або придбаних ним у практичній діяльності. Ця концепція відноситься в першу чергу до персоналу, що має схильність до наукових досліджень та володіє талантом керівника [31].

Основу системи організації навчання та підвищення кваліфікації працівників розкривають основні принципи:

- прогресивності;
- цілеспрямованості;
- безперервності;
- перспективності;
- науковості;
- комплексності;
- оперативності;
- оптимальності;
- окупності;
- узгодженості.

Принцип прогресивності відображає необхідність відповідності системи безперервного навчання персоналу передовим закордонним і вітчизняним аналогам. Щоб процвітати, необхідно передбачити зміни, бути в курсі, враховувати їх у роботі організації. Це реалізується через інтеграцію - участь співробітників компанії, в першу чергу, її керівників, в різного роду семінарах, наукових конференціях, з'їздах. На всіх цих заходах відбувається передача передового досвіду успішної роботи фірм, обмін інформацією з приводу нових сучасних форм управління підприємством.

Принцип цілеспрямованості, реалізується в безпосередності вже в ході

розробки і реалізації програми перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів при виявленні цілей і пріоритетних напрямів навчання в системі професійного навчання.

Принцип безперервності, забезпечення постійного зростання кваліфікації працівників виходячи з виробничої потреби, а також обґрунтований вибір моменту навчання, тобто підвищення кваліфікації. Ці моменти можуть визначатися, зокрема результатами атестації, призначенням на вищу посаду або зміною критеріїв оцінки діяльності співробітника на тій же посаді в зв'язку з виникненням принципово нових задач управління [31].

Принцип перспективності вимагає врахування перспектив розвитку організації при формуванні системи безперервного навчання персоналу. Навчання і розвиток персоналу вимагає значних тимчасових витрат. Вона може бути націлена на конкретний результат «тут і зараз», але при цьому повинна бути спрямована в майбутнє - в область стратегічних перспектив. Механізм реалізації цього принципу полягає в чіткому формулюванні стратегічних та оперативних цілей організації, в підборі і відборі персоналу, здатного здійснити ці цілі.

Принцип науковості. Розробка заходів щодо формування системи безперервного навчання персоналу повинна ґрунтуватися на досягненнях фундаментальних і прикладних наук в області організації навчання. Безумовно, необхідно також враховувати досягнення в методиці навчання, зміни в технології виробництва та ринкових умовах. Реалізація даного принципу передбачає наявність на підприємстві штатних викладачів, які також систематично повинні підвищувати свою кваліфікацію у зовнішніх установах.

Принцип комплексності. Навчання не буде достатньо результативним до тих пір, поки воно залишається лише окремою функцією в управлінні підприємством. Воно повинно стати частиною загальної системи управління, безпосередньо пов'язаної зі стратегічними цілями і завданнями організації. З іншого боку, при формуванні системи безперервного навчання персоналу

слід враховувати всі фактори, що впливають систему: зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, особистісні характеристики працівників компанії.

Принцип оперативності. Необхідно своєчасно приймати рішення щодо аналізу і вдосконаленню системи безперервного навчання персоналу, які попереджають або оперативно усувають небажані відхилення. Для цього повинна бути розроблена система заходів, спрямованих на виявлення недоліків системи і їх оперативного опрацювання, наприклад: проведення опитувань співробітників, що пройшли навчання.

Принцип оптимальності, реалізується шляхом різноманітного опрацювання пропозицій щодо формування системи безперервного навчання персоналу і вибір найбільш оптимального, раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.

Принцип окупності. Прибуток від навчання повинен перевищувати витрати компанії на організацію системи навчання співробітників. Збільшення прибутку від навчання відбувається через збільшення продуктивності праці, більш якісне виконання обов'язків, функцій, шляхом вивчення і застосування сучасних методів роботи, нових технологій.

Принцип узгодженості включає два важливі аспекти: узгодженість навчання з організаційними цілями; узгодженість різних ієрархічних ланок організації з приводу проведення навчання співробітників.

Принцип безперервності вдосконалення. На підприємстві повинні бути створені такі умови, щоб кожен перспективний співробітник мав можливість з певною періодичністю в тій чи іншій формі підвищувати свою кваліфікацію, проходити навчання і, відповідно, проходити атестацію [32].

Окрім, перелічених принципів, організація системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві повинна відповідати таким вимогам:

– загальнодоступність, загальність і обов'язковість проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- підвищення кваліфікації слід проводити в міру необхідності, проте не раніше ніж передбачає Довідник кваліфікаційних характеристик професій;
- наявність різноманітних форм організацій навчання та підвищення кваліфікації: індивідуальна, групова, курсова, самостійне навчання, тренінги, дистанційна освіта та інші;
- ефективність підвищення кваліфікації, яка орієнтує на отримання максимальних результатів підвищення кваліфікації кадрів, досягнення професійної, а також індивідуальної ефективності за рахунок застосування знань і досвіду, отриманих в процесі навчання [33].

Наступним етапом дослідження стало вивчення функцій організації навчання та розвитку персоналу.

Функція планування полягає в аналізі кадрового забезпечення організації з певних професій, організації кадрового планування та прогнозування потреби в розвитку робітників; підтримці взаємозв'язків із зовнішніми джерелами, що забезпечують навчання та розвиток персоналу.

Функція управління мотивацією персоналу полягає в впровадженні заходів для розвитку професійних та особистісних компетенцій. Стимулювання до розвитку, задля підвищення власної ефективності та кар'єрного зростання.

Функція інформаційного забезпечення полягає у веденні обліку і статистики навчання та розвитку персоналу; інформаційному та технічному забезпеченні системи організації навчання; забезпечення персоналу необхідною для навчання методологічною документацією [33].

1.3 Місце, роль і значення підвищення кваліфікації персоналу у системі управління підприємством та методи оцінки їх ефективності

Ефективне навчання персоналу підприємства є найважливішим інструментом, за допомогою якого реалізують можливість впливати на

формування організаційної та виробничої культури, підвищувати потенціал людських ресурсів, досягнути цілей виробництва при оптимальних витратах.

Налагоджена організація навчання персоналу та підвищення кваліфікації дозволяє розширити систему соціальної роботи та мотивації працівників, знизити плинність кадрів, підвищити інтерес до трудової діяльності на підприємстві, визначити перспективу особистого розвитку.

Здатність і готовність співробітників компанії вчитися швидше за конкурентів є одним з ключових факторів, що забезпечує ефективне функціонування компанії на ринку праці, товарів і послуг [34].

Саме компанії, які впроваджують систему безперервного навчання власних співробітників є більш конкурентоспроможними та успішними в порівнянні з іншими підприємствами.

Задля досягнення поставленої мети компанії розробляють та впроваджують систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Дана система допоможе організації підвищити професійний рівень власних співробітників, шляхом:

- визначення необхідних компетентностей, які були б потрібні організації на коротко-, середньо- чи довгостроковий період, відповідно до її стратегії та цілей;

- аналізу наявних компетентностей у персонала на поточний період і визначення необхідних, які можуть знадобитися підприємству у майбутньому;

- запровадження заходів підвищення кваліфікації персоналу та її набуття для вирішення проблем з якими зіштовхнулося підприємство [35].

Цілісна система підготовки співробітників, що забезпечує відтворення кваліфікованої робочої сили відповідно до потреб виробництва і його незмінного технічного оновлення, повинна бути розрахована на те, щоб впливати на працівника протягом всієї його діяльності.

Система навчання та розвитку трудових ресурсів, як фактора успішного розвитку організації являє собою сукупність форм, способів і

засобів організації до просування співробітників за професійними сходами з урахуванням вимог роботодавця та сучасних умов ринку.

Дана система покликана вирішити наступні аспекти:

- зміцнення на підприємствах кваліфікованого контингенту працівників;
- збільшення продуктивності застосування кадрів;
- створення умов для отримання працівником тієї роботи, яка відповідає його інтересам і запитам роботи;
- своєчасне забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- забезпечення трудовими ресурсами того ринкового сегмента, де використовується некваліфікована праця, з несприятливими умовами праці.

Систему навчання та підвищення кваліфікації працівників можна, умовно, поділити на два рівні: рівень підприємства та рівень особистості.

На рівні підприємства система розвитку персоналу поділяється на наступні складові:

- оцінювання наявного рівня знань, умінь та практичних навичок співробітників;
- оцінювання потреб підприємства в персоналі;
- порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами [36].

На основі одержаних даних підприємство визначає:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно навчати новим техноогіям;
- кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства;
- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії.

Для власної ефективної діяльності підприємству необхідно створити такі вимоги до персонала, за яких кожен повинен постійно підвищувати свої інтелектуальні здібності.

Таким чином, система розвитку персоналу буде обумовлена наступними факторами:

- бажанням зберегти роботу, посаду;
- прагненням до кар'єрного зростання;
- прагненням до підвищення рівня оплати праці;
- бажанням розширення кола спілкування, встановлення нових контактів;
- бажанням до самовдосконалювання, інтересом до нових знань та інновацій [36].

При створенні системи підготовки персоналу необхідна методика, що забезпечує контроль засвоєння матеріалу співробітниками. Для цього призначена система тестування і перевірки придбаних знань і умінь за допомогою вправ, питань, контрольних завдань, якими завершується кожний навчальний курс.

Найпопулярнішим серед наведених традиційних методів є – тестування.

В сучасних умовах будь-яке навчання, розпочинається й завершується перевіркою знань за допомогою проходження тестів. Адже саме завдяки даному методу, можна легко та швидко, визначити наявні в робітника знання та вміння.

Вхідне тестування – проводиться одноразово перед навчанням. Показує початковий рівень навичок робітників, з якими вони прийшли на курс. За результатами тестів визначається програма навчання, та приймається рішення про її скорочення, за рахунок раніше здобутих знань.

Вихідне тестування – заключний зріз знань по всій програмі навчання. Показує прогрес в навчанні, чому конкретно навчився робітник, наскільки

підвищився його рівень знань та навичок у порівнянні з вхідним тестуванням.

Багато підприємств, окрім вихідного тестування також проводять контрольні, його суть полягає в проведенні тестування через 1-2 місяці після вихідного. Даний вид перевірки показує, що саме фахівці запам'ятали і встигли застосувати на практиці. Якщо показники збереглися - можна вважати, що навчання пройшло ефективно. А якщо «скачуть» – необхідно робити висновки та шукати прогалини в процесі навчання.

Хоча тестування є досить простим методом оцінки ефективності навчання, воно несе позитивні результати від його впровадження, а саме:

- дозволяє навчати тільки мотивованих і не витратити гроші на розвиток тих, кому це не потрібно або не цікаво;

- об'єктивно оцінює ефект від навчання – система тестування повністю автоматизована, питання в тестах регулярно оновлюються, тому списати співробітники не зможуть ні з інтернету, ні один у одного.

Аналіз результатів тестування дозволяє ще під час курсів вплинути на успішність навчання фахівців, а після них – провести ефективні кадрові ротації, розробити траєкторію кар'єри для цінних співробітників і вирішити, в яких напрямках розвивати персонал далі [37, с.104].

Особливий інтерес представляють нетрадиційні методи оцінки ефективності навчання персоналу.

Одним з найпопулярніших таких методів є – модель Д. Кіркпатріка (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Модель оцінки ефективності розвитку персоналу Д. Кіркпатріка [38]

Реакція. Вимірюється первинна реакція на програму навчання, так званий зворотний зв'язок: інтерес, корисність і якість матеріалу, оцінюється тренер і його навички, складність або доступність подачі матеріалу, організація навчального заходу.

Засвоєння. Вимірюється ступінь засвоєння нових знань/навичок учасниками, а також, яким чином вони планують застосовувати набуті навички на робочому місці.

Поведінка. Вимірюється, яким чином змінилося загальна поведінка учасників, і в якій мірі учасники тренінгу використовують нові знання і навички на робочих місцях.

Результати. Вимірюється, в якій мірі були досягнуті поставлені цілі, а також яким чином зміна в поведінці впливає на організацію в цілому, тобто визначаються і аналізуються зміни в бізнес-показниках організації.

Модель Д. Кіркпатріка має певний недолік, вона не вимірює фінансову складову ефективності навчання.

Джек Філіпс, доповнив модель Кіркпатріка п'ятим рівнем – ROI (Return on Investments - Повернення на інвестиції) [38]. Фактично він ввів конкретний кількісний показник в систему оцінки навчання персоналу, як розрахунок процентного співвідношення прибутку від навчального заходу до витрат на нього:

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Затрати}}{\text{Затрати}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де ROI (Return on Investments) – повернення на інвестиції;

Прибуток – прибуток від навчання;

Затрати – затрати на навчання.

Крім того, він зазначив, що оцінка ефективності - це не окрема програма, а частина системи. Оцінку необхідно виконувати на всіх етапах процесу навчання, починаючи з оцінки потреб у навчанні та розвитку персоналу, потім під час і після проведення програми, а також через певний час, коли результати будуть більш очевидні. Завдяки такому підходу стало можливим зробити навчання економічно ефективним: провести оцінку програми навчання як бізнес-інструменту, а також показати пряму залежність між збільшенням продуктивності організації і системою навчання персоналу.

Модель оцінки Блума. Модель Блума передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей. Вона представлена 6 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Модель оцінки ефективності навчання Б. Блума [39]

Знання. Ця категорія передбачає запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу — від конкретних фактів до цілісної теорії: відтворення термінів, конкретних фактів, методів і процедур, основних понять, правил та принципів.

Розуміння. Показником розуміння може бути перетворення матеріалу з однієї форми вираження — в іншу, інтерпретація матеріалу, припущення про подальший хід явищ.

Застосування. Ця категорія означає вміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях.

Аналіз. Ця категорія позначає уміння розбити матеріал на окремі складові так, щоб явно виступала на перший план структура: виокремлення частини цілого; виявлення взаємозв'язків між ними; визначення принципів

організації цілого; проводити відмінності між фактами і наслідками; оцінювати значимість даних.

Синтез. Ця категорія позначає уміння комбінувати елементи, щоб отримати те ціле, що вирізняється новизною.

Оцінка. Ця категорія позначає уміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу: оцінювання логіки побудови письмового тексту; оцінювання відповідності висновків наявним даними; оцінювання значимості того чи іншого продукту діяльності.

Серед підходів до оцінки ефективності навчання можна назвати також Цільовий підхід Тайлера [40]; модель Стафлебіма CIPP [41], модель Берда CIRO [42].

Цільовий підхід Тайлера передбачає, що найважливішою помилкою в навчанні є неправильна або неточна мета. Успішність реалізації ефективного навчання персоналу полягає в наступному:

- постановка цілей і завдань навчання і їх класифікація;
- визначення цілей і завдань в термінах поведінки персоналу;
- визначення ситуацій, в яких ці цілі можуть бути досягнуті;
- вибір способів оцінювання;
- збір всієї інформації і порівняння отриманих показників з запланованими даними про ефективність навчання.

Якщо отримані дані не збігаються з наміченими цілями, варто провести удосконалення програми навчання і повторити цикл [40].

Модель Стафлебіма являє собою системну модель оцінки, яка складається з чотирьох основних елементів (рис. 1.5):

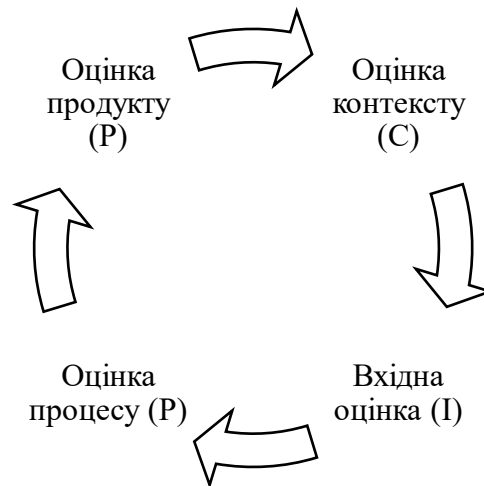


Рисунок 1.5 – Модель Стафлебіма [41]

– C (Contextevaluation) – оцінка контексту розвитку, грамотна постановка цілей і завдань навчання персоналу, визначення потреби в навчанні.

– I (Inputevaluation) – оцінювання на вході визначає ресурси, можливі альтернативні стратегії, а також найпростіший спосіб задовольнити потреби.

– P (Processevaluation) – оцінка процесу передбачає оцінку відповідності фактичної ситуації розробленим планом і програмою навчання, визначення проміжних результаті.

– P (Productevaluation) – оцінка результатів навчання. Визначення ступеня досягнення цілей, внесення поправок до планів.

Дана модель дозволяє оцінити всю систему навчання: як процес, так і отримані результати. Однак, також як і модель Тайлера, не дозволяє оцінити економічний ефект від навчання персоналу.

Модель Берда CIRO – оцінює не процес навчання, а реакцію слухачів - учасників тренінгу. Етапами даної моделі є (рис. 1.6):

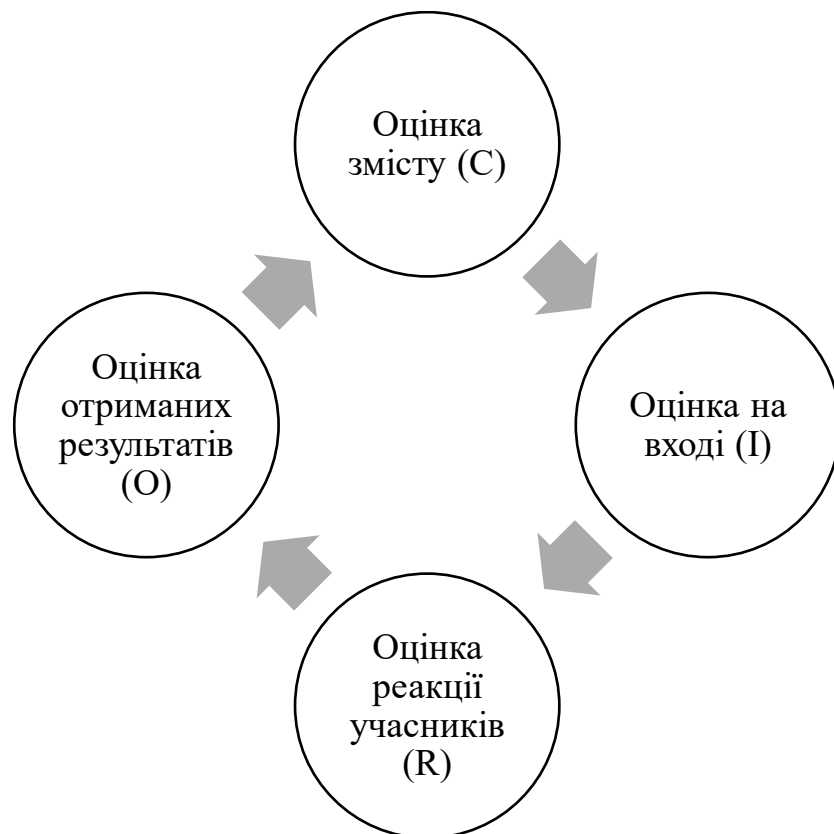


Рисунок 1.6 – Модель Берда CIRO [42]

– С (Contentevaluation) - оцінка змісту, що передбачає постановку цілей і завдань навчання, а також визначення навичок і умінь, які необхідно прищепити співробітникам в процесі.

– І (Input evaluation) - оцінка входів має на меті визначення можливостей і ресурсів компанії, видів і методів навчання, критеріїв оцінки його ефективності та очікуваних результатів.

– R (Reaction evaluation) - етап оцінки реакції дозволяє з'ясувати думки учасників про минулі навчання, за допомогою опитування.

– О (Outcomeevaluation) - оцінка отриманих результатів. Підбиття підсумку і порівняння його з запланованими результатами.

Одним з найпопулярніших методів є запрошення «оцінювача» навчання ззовні [41]. Важливо відзначити, що він не повинен знати поставлених цілей навчання. Такий метод оцінювання, вітчизняні вчені називають – методом експертних оцінок. Для цього збирається попередня інформація, яка дозволить виміряти рівень ефективності навчання.

З її допомогою експерт виявить, наскільки підвищилася компетентність персоналу і, головне, як конкретно це відбивається на результативності виробництва.

До критеріїв результативності відноситься:

– Обсяг знань і умінь, придбаних працівником. Щоб оцінити цей параметр, застосовується форма звітності по проходженню навчання. Вона дає можливість побачити рівень розвиненості і поглиблення базових знань, пов'язаних з професією.

– Ефективність пропонованих профільних інновацій і пропозицій. На основі набутих умінь і нових відомостей за професією працівник пропонує інноваційні рішення, спрямовані на оптимізацію своєї роботи або всього підприємства. Експерт розглядає їх і робить висновки.

– Ефективність роботи кожного конкретного працівника після навчання. Експерт аналізує зростанням продуктивності, збільшенням обсягу продукції, що виробляється, підвищенням рівня продажів на тій ділянці виробництва, за яку відповідає працівник, що пройшов навчання.

– Задоволення керівництва. Після закінчення місяця, керівнику пропонується заповнити анкету з профільними питаннями, в результаті яких експерт зробить висновок за рівнем задоволеності.

Крім того, експерт аналізує рівень скорочення часових і фінансових витрат.

Провівши аналіз вищеописаних методів, можна зробити висновок, що застосування моделі Киркпатріка дозволяє швидко отримати наочне уявлення про ефективність навчальних заходів. Використання моделі «Таксономії Блюма» робить можливим більш детальну оцінку ефективності навчання, а також дозволяє вибрати певну стратегію навчання персоналу. За допомогою моделі Дж. Філіпса можна оцінити фінансові аспекти навчання, наприклад, ефективність вкладень в персонал. Тому на сьогоднішній день, як вважають фахівці, проблемою є не необхідність оцінки ефективності

навчання або відсутність такої, а визначення вибору її конкретного алгоритму.

Висновки до розділу 1

Аналізуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що проблема навчання та розвитку персоналу є актуальною для вітчизняних підприємств. Сучасні ринкові умови вимагають від організацій швидкого реагування та пристосування до змін навколишнього середовища, ефективного впровадження результатів науково-технічного прогресу, розробку власних наукових досліджень. Все це неможливо без розвитку власного персоналу, адже саме від нього залежить, якість продукції та її собівартість.

Особливості процесу навчання та розвитку персоналу розглядають багато вітчизняних та закордонних вчених. В процесі дослідження були проаналізовані підходи до визначення поняття розвиток персоналу, наведені представники, та їх тлумачення поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу».

На основі аналізу дефініцій представлених вчених, було запропоноване власне визначення поняття розвиток персоналу.

Значну увагу під час дослідження приділялося моделям організації професійного навчання та розвитку персоналу.

Особливу увагу привернули методи навчання, які активно впроваджують вітчизняні металургійні підприємства. В роботі були дослідженні позитивні та негативні риси впровадження таких методів: технологія модульного навчання, корпоративні тренінги, дистанційна освіта, наставництво, лекції, семінари, ділова гра, баскет-метод.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що кожен метод навчання персоналу на виробництві має свої переваги і недоліки, які враховуються при їх виборі, виходячи з поставлених конкретних цілей і завдань навчання.

Відповідно до структури (досліджуваної системи) були визначені принципи та функції організації навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві. Розглянуті концепції та вимоги організації системи навчання персоналу.

Оскільки навчання персоналу потребує досить великих витрат, підприємства повинні більш відповідально підходити, як до вибору методик навчання, так і до формування системи розвитку персоналу в цілому. Важливим її елементом стала оцінка ефективності системи навчання персоналу, яка дозволяє співвіднести витратність на навчання з його ефективністю.

В процесі аналізу були представлені, як традиційні методи оцінки (тестування, анкетування, контрольні завдання), так і нетрадиційні (модель Д. Кіркпатріка, модель Дж. Філіпса, модель оцінки Блума). Серед підходів до оцінки ефективності навчання можна назвати також Цільовий підхід Тайлера; модель Скривенса, що націлена на результат; модель Стафлебима CIPP, модель Берда CIRO.

Наведені методи оцінки допомагають оцінити результативність не тільки навчання, а й викладачів, що безпосередньо беруть участь в цьому процесі.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь» та його організаційна структура

ПАТ «Запоріжсталь» - підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсягами експорту металопродукції більш ніж в 50 країн світу, а також податкових відрахувань. Є одним з найбільших металургійних підприємств Європи і входить до групи Метінвест (з 2011 року).

За юридичним статусом та формою власності підприємство є публічним акціонерним товариством.

Товариство є юридичною особою за законодавством України, створене на невизначений строк і здійснює свою діяльність до моменту припинення своєї діяльності у випадках та в порядку, передбаченому Статутом та чинним законодавством України

Товариство керується у своїй діяльності та здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства» інших законів та актів законодавства України, Статуту та внутрішніх документів Товариства.

Комбінат має круглу печатку та штамп зі своїм повним найменуванням та зареєстрованим (фірмовим) знаком (символікою), торговою марку, зареєстровані знаки для товарів та послуг, бланки, емблеми та інші засоби

візуальної ідентифікації.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного; справами адміністрації (рис. 2.1-2.2).

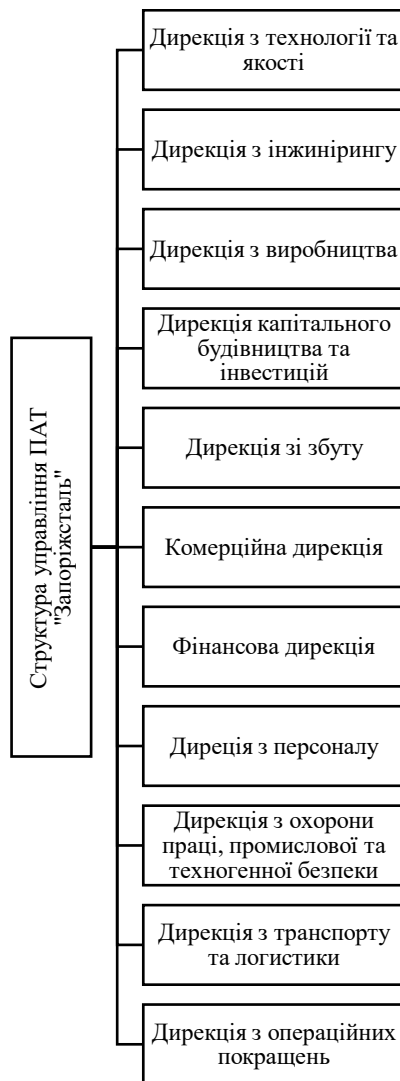


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь» – Дирекції [43]



Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь» – Управління [43]

Виробничі потужності ПАТ «Запоріжсталь» складають (рис. 2.3):

- Агломераційний цех (6 агломашин).
- Доменний цех (4 доменні печі).
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат).
- Цех підготовки складів.
- Обжимний цех.
- Цех гарячої прокатки тонкого листа.
- Цех холодної прокатки № 1.
- Цех холодної прокатки № 3.

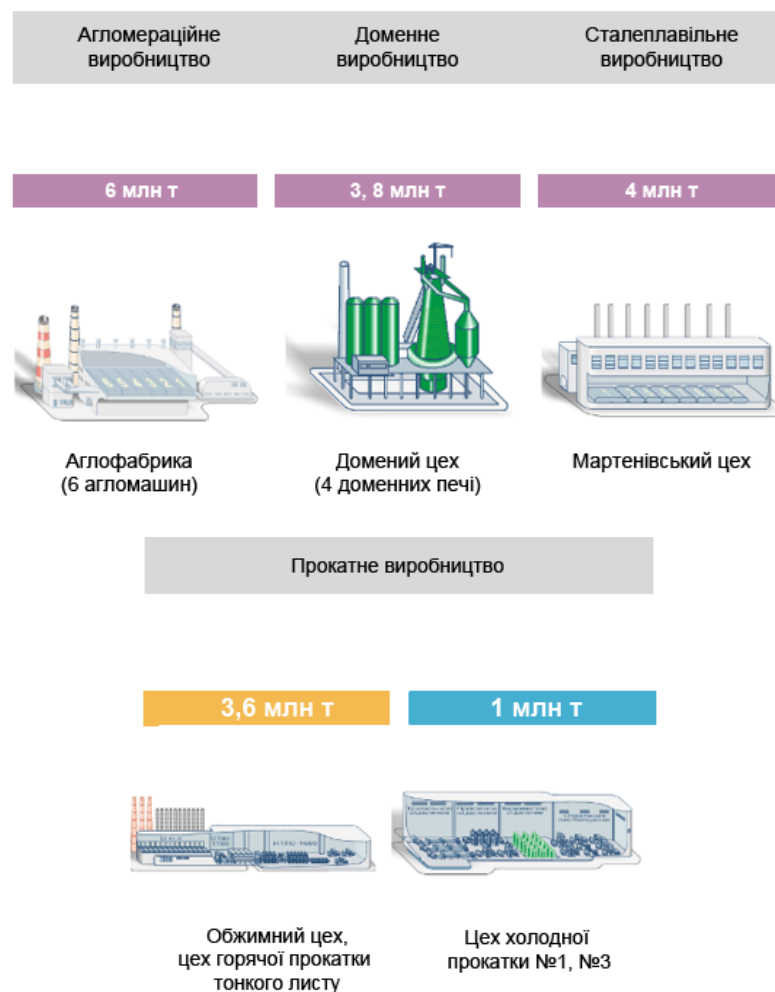


Рисунок 2.3 – Структура виробництва та характеристика продукції

ПАТ «Запоріжсталь» [43]

В агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн.т. чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн.т. сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан "1680" максимальної виробничою потужністю 3,7 млн. т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг завтовшки 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегібочних агрегатах проводиться більш 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки №1 виробляє холоднокатаний плоский прокат завтовшки від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохкільтовому стані «1680», двох однокільтових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохкільтових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохкільтових станах «450» і «650»

виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху маєтся спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. тонн. [44].

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє. Основними видами продукції, які виробляє підприємство є: переробний чавун; сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей; гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи; холодногнути профілі; жесьть чорна; стрічка сталева (табл. 2.1).

У 2018 році на комбінаті освоєно 5 видів нової продукції:

- гарячекатаний рулонний прокат марки s355jr товщиною 3,8-6,0 мм;
- гарячекатаний рулонний/листовий прокат марки astm a36/a36m;
- гарячекатаний рулонний прокат завтовшки 8,1-10 мм із сталі марки 20;
- гарячекатаний рулонний прокат марки dx51d;
- холоднокатаний рулонний прокат марки dc01 в повній відповідності з євростандартом.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва та реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2016-2018р. [44]

№	Основний вид	Обсяг виробництва (тис.	Обсяг реалізованої продукції
---	--------------	-------------------------	------------------------------

з/п	продукції	тонн)			(тис. тонн)		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	Гарячекатаний рулон	2055,49	1875,45	2197,39	2 071,15	1 902,61	2 199,89
2	Гарячекатаний лист	375,40	405,41	383,99	368,38	422,78	376,47
3	Холоднокатаний рулон	655,27	675,00	679,23	634,28	708,60	685,11
4	Холоднокатаний лист	222,72	187,07	180,88	223,80	191,90	174,00

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне географічне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків. Продаж металопродукції на експорт здійснюється в понад 50 країн світу.

Основні ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» наведено на рисунку 2.4:

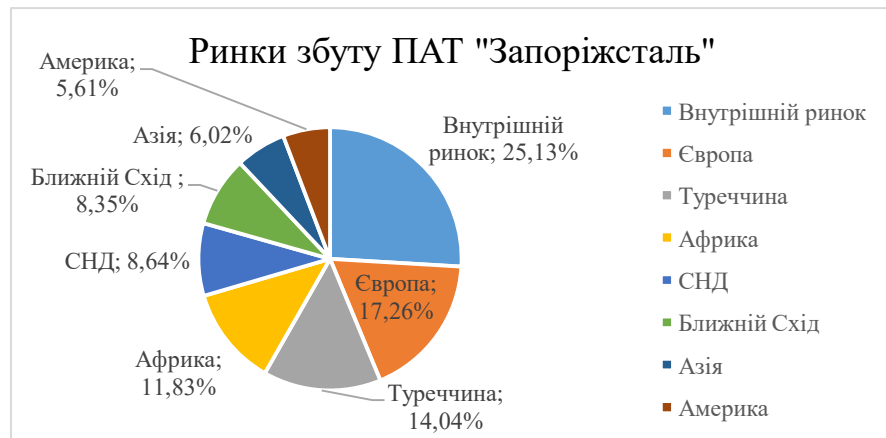


Рисунок 2.4 – Ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» [44]

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД Істейт»; ТОВ «ЗЛМЗ»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»; ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та інші.

Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: ТОВ «Метінвест Євразія»; ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «Метінвест Дистрибуція»; «Метінвест Інтернейшнл С.А.» та інші.

Кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали – основні види споживчої сировини для потреб підприємства. Основними постачальниками даної сировини є: ПРАТ «Інгулецький гірничозбагачувальний комбінат», ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат», ПРАТ «Запоріжжкокс», ПРАТ «ДКХЗ», ПРАТ «АКХЗ», ПРАТ «ПВНГЗК». Доставка сировини на підприємство здійснюється залізничним транспортом.

Основними конкурентами підприємства є: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна); ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна); ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» (Російська Федерація); ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (Російська Федерація); ПАТ «Северсталь» (Російська Федерація); U. S. Steel Košice (Словаччина); ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан); ArcelorMittal Galati (Румунія) а також металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ "Запоріжсталь" перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як в Україні, так і закордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

В результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були визначені можливості та загрози, сильні та слабкі сторони. Узагальнення даних критеріїв було проведено за допомогою SWOT – аналізу (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» [45]

Зовнішнє середовище	Ринкові можливості		Ринкові загрози	
	1	Містоутворююче підприємство	1	Нестабільний валютний курс
2	Освоєння нової продукції та технологій виробництва	2	Підвищення цін на комунальні платежі	
3	Природоохоронна політика в діяльності підприємства	3	Економічна та політична нестабільність країни	
4	Виробництво продукції за світовими стандартами якості	4	Жорстка податкова політика	
5	Зростання світового попиту на метал	5	Втрата основних покупців продукції	

1	Обсяг виготовленої продукції у порівняль-них цінах, тис.грн.	30280015,1	42941555,6	55374655,0	141,8	128,9	182,8
2	Загальні витрати на виробництво, тис.грн.	2885310,0	3431234,0	3817977,0	118,9	111,2	132,32

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Фонд заробітної плати, тис.грн.	1590979,0	1785556,4	2195164,9	112,2	122,9	137,9
4	Питома вага:						
	- заробітної плати у вартості продукції, %	5,2	4,1	3,9	79,1	95,3	75,4
	- заробітної плати у загальних витратах на виробництво, %	55,1	52,0	57,5	94,3	110,4	104,2
	- загальних витрат на виробництво у вартості продукції, %	9,5	7,9	6,8	83,8	86,2	72,3

Коефіцієнт, який характеризує співвідношення темпу зростання річної заробітної плати і темпу зростання річного виробітку, розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{\PhiЗП}}{I_Q}, \quad (1.1)$$

$$I_{\PhiЗП} = \PhiЗП_{зв} / \PhiЗП_б, \quad (1.2)$$

$$I_Q = Q_{зв} / Q_б \quad (1.3)$$

де, $\PhiЗП_{зв}$ - фонд заробітної плати в звітному році, грн.

$\PhiЗП_б$ - фонд заробітної плати в базисному році, грн.

$Q_{зв}$ - обсяг виготовленої продукції в звітному році, грн.

$Q_б$ - обсяг виготовленої продукції в базисному році, грн.

$$I_{\PhiЗП} = \frac{2195164,9}{1785556,4} = 1,23$$

$$Iq = \frac{55374655}{42941555,6} = 1,29$$

$$K = \frac{1,23}{1,29} = 0,95$$

Дослідивши динаміку показників, що характеризують діяльність підприємства, можна зробити висновок, що порівняно з 2016 роком, в 2018 році:

- підвищився обсяг виготовленої продукції на 82,88 %;
- збільшились витрати на виробництво на 32,3%, через нестабільність курсу гривні до світових валют, а також підвищення цін на газ та електропостачання;
- збільшився фонд заробітної плати на 37,98%, внаслідок зростання середньої заробітної плати та зниження чисельності працюючих.

Коефіцієнт, який характеризує співвідношення темпу зростання річної заробітної плати і темпу зростання річного виробітку показав, що темп зростання середньої заробітної плати нижчий темпу зростання продуктивності праці на 5%.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства [46]

№	Показники	Роки			Відхилення +,-		2018р. у % до 2017
		2016	2017	2018	2017 до 2016р.	2018р. до 2017р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Валовий прибуток, тис.грн	9459,23	8437,39	9739,24	-1021,84	1301,85	102,96
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) , тис.грн	23699,48	38309,50	49414,58	14610,02	11105,08	208,50
3	Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) , тис.грн	33158,71	46746,89	59153,82	13588,18	12406,93	178,40
4	Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	7063,22	5210,93	6477,35	-1852,28	1266,42	91,71

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Операційні витрати на виробництво продукції, тис.грн	2885,31	3431,23	3817,98	545,92	386,74	132,32
6	Чистий прибуток, тис.грн	4690,08	3348,55	4719,21	-1341,53	1370,66	100,62
7	Середньорічна вартість балансових активів підприємства, тис.грн	35288,18	51234,77	66226,36	15946,59	14991,59	187,67
8	Рентабельність реалізованої продукції, %	39,91	22,02	19,71	-17,89	-2,32	49,38
9	Рентабельність продаж, %	28,53	18,05	16,46	-10,48	-1,58	57,71
10	Рентабельність підприємства, %	13,29	6,54	7,13	-6,76	0,59	53,62

Виходячи з проведеного аналізу динаміки показників рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.4), можна зробити висновок, що дані показники знизились в 2018 році приблизно на 40-50% по відношенню до 2016 року. Така ситуація свідчить про те, що підприємство потерпає від низки несприятливих чинників, які негативно впливають на його діяльність, а саме: підвищення тарифів на комунальні платежі (збільшення ціни на газ, електропостачання), збільшення відсотка податкових відрахування до бюджету країни для великих підприємств, нестабільність курсу української гривні до іноземної валюти, що значно підвищує собівартість продукції, та робить її неконкурентоспроможною по відношенню до закордонних конкурентів.

Таблиця 2.5 – Рентабельність реалізованої продукції [46]

Вид продукції	Обсяг виробництва млн.грн			Обсяг реалізованої продукції млн.грн			Рентабельність обсягу реалізованої продукції до обсягу виробництва, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Гарячекатаний рулон	17816,6	22419,3	29310,4	17460,5	23378,1	30463,7	98,0	104,3	103,9
Гарячекатаний лист	3466,6	5062,2	5443,3	3387,1	5377,0	5486,6	97,7	106,2	100,8
Холоднокатаний рулон	6619,5	9290,4	10400,7	6247,0	9993,6	10822,8	94,4	107,6	104,1
Холоднокатаний лист	2377,3	2673,6	2873,2	2355,3	2807,2	2848,0	99,1	105,0	99,1
Разом	30280,0	42941,6	55374,7	29449,9	45111,0	57110,1	97,3	105,1	103,1

ПАТ "Запоріжсталь" є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва. Товариство залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів (табл. 2.5).

Щороку обсяги виробництва та реалізації продукції збільшуються. Так у 2018 році було реалізовано на 27660,2 млн.грн більше продукції порівняно з 2016 роком. Такий попит на продукцію підприємства зумовлений раціональним співвідношенням ціни/якості. Середньореалізаційна ціна прокатної продукції в 2018 році становила 14 453 грн./т., середньореалізаційна ціна чавуну – 9 301 грн./т.. Продукція підприємства є конкурентоспроможною не тільки на вітчизняному ринку, а й на зарубіжному.

Таблиця 2.6 - Визначення беззбиткового обсягу реалізації продукції та зони економічної безпеки [46]

Показники	Роки			Відхилення +,-		
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р	2018р. до 2017р.	2018р. до 2016р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	33158,71	46746,89	59153,82	13588,18	12406,93	178,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	23699,48	38309,50	49414,58	14610,02	11105,08	208,50
у т. ч.: а) постійні витрати, тис. грн	5924,87	9577,37	12353,64	3652,51	2776,27	
б) змінні витрати, тис. грн	17774,61	28732,12	37060,93	10957,52	8328,81	
Беззбитковий обсяг реалізації, тис. грн	12770,40	24852,53	33076,95	12082,14	8224,42	259,01
Запас безпеки, %	61,49	46,84	44,08	-14,65	-2,75	71,70

Беззбитковий обсяг реалізації продукції в 2018 році порівняно з 2016 роком зріс на 20306,56 тис. грн, запас безпеки у відсотках знизився з 61,49% у 2016 році до 44,08 % у 2015 році, це означає, що підприємство може витримати зниження обсягу реалізації на 44,08% перш ніж опиниться в умовах безприбуткового обороту.

2.2 Оцінка системи організації навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Сучасні підприємства стрімко удосконалюють всі ключові процеси власної діяльності – модернізують виробництво, встановлюють нове обладнання, будують нові промислові майданчики, вводять сучасні

стандарти й практики. Персонал є однією з основ діяльності будь-якого підприємства, адже саме від чітких та злагоджених дій робітників залежить безбитковість та конкурентоспроможність будь-якого підприємства чи фірми. Ефективна робота працівників неможлива без їх розвитку, адже для того, щоб працювало нове обладнання, дотримувались сучасні стандарти якості та новітні технології виробництва, необхідно володіти відповідними знаннями. Для цього, підприємства на свої промислових майданчиках організують систему безперервного навчання персоналу.

ПАТ «Запоріжсталь» не є виключенням, комбінат у своїй діяльності дотримується принципів корпоративної, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Політика розвитку персоналу комбінату містить у собі такі складові, як (рис. 2.5): навчання, професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, формування кадрового резерву.



Рисунок 2.5 – Політика розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Примітка: розроблено автором на підставі досліджень

Навчання. На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості.

Основними цілями та задачами навчання персоналу на підприємстві є:

- організація неперервного навчання персоналу;
- організація практики студентів ВУЗів, коледжів та ПТУ;
- організація роботи з ВУЗами та профорієнтаційна робота.

В організації виробничого навчання комбінат керується: Кодексом законів про працю України [47], «Положенням про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах» [48], «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» [49], «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» [50].

Професійне навчання на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється за такими видами (рис. 2.6):

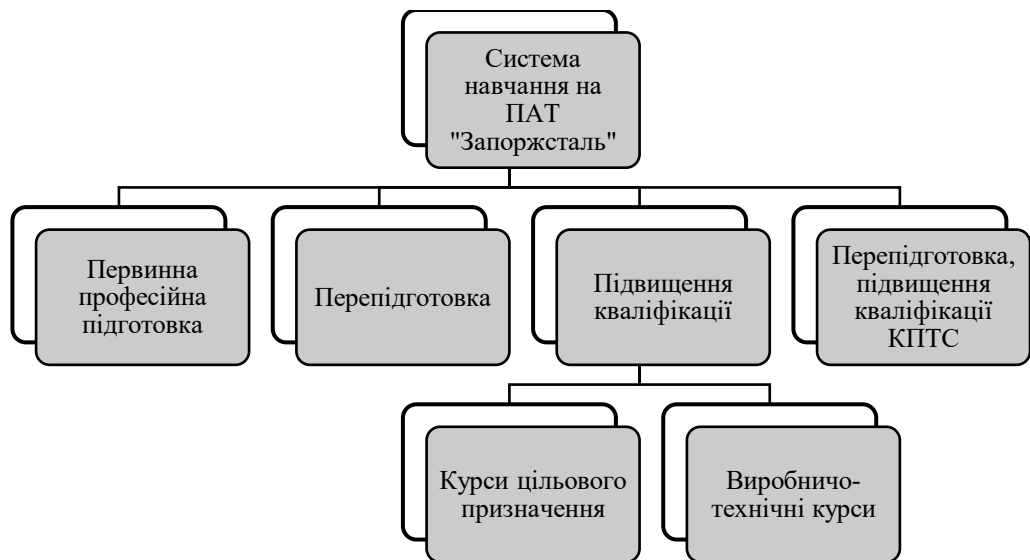


Рисунок 2.6 – Система навчання робітників на комбінаті [51]

Первинна професійна підготовка робітників – це професійно-технічне навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії.

Перепідготовка робітників – це професійне (професійно-технічне) навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійне (професійно-технічне) навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати

раніше здобуті знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг. Підвищувати або підтверджувати власну кваліфікацію, робітники, повинні не рідше ніж 1 раз на 5 років.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення [49].

Під час власної діяльності, підприємства, закупають нове обладнання, модернізують старе. Для того щоб робітники могли ефективно використовувати нове чи модернізоване обладнання, вони повинні навчатись на курсах цільового призначення. Тривалість та зміст курсів цільового призначення визначаються робочими навчальними планами та програмами.

Виробничо-технічні курси спрямовані на навчання з метою розширення та поглиблення раніше набутих навичок та умінь задля отримання більш високих тарифних розрядів або для підтверження існуючих.

Комплектування навчальних груп на виробничо-технічних курсах здійснюється переважно робітниками однієї професії одного або близьких рівнів кваліфікації, які мають стаж роботи за професією у даного роботодавця не менше одного року.

Тривалість навчання на виробничо-технічних курсах визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати 1 року.

Виробниче навчання здійснюють викладачі теоретичного навчання та інструктори виробничого навчання.

Основними вимогами до викладачів та інструкторів є:

- стаж роботи не менше трьох років;
- обов'язкова наявність навчання на курсах «педагогічний мінімум»;
- для викладачів – наявність вищої освіти;
- для інструкторів – рівень кваліфікації не нижче, ніж передбачений навчальним планом та програмою [49].

Для підвищення кваліфікації керівники, професіонали та технічні службовці проходять перенавчання (навчання другій спеціальності) в

університетах або центрах післядипломної освіти, також вони займаються самонавчанням: досліджують проблемні теми, пропонують власні ідеї та розробки у вигляді наукових праць, які потім захищають на науково-технічних конференціях.

Члени атестаційних комісій комбінату проходять навчання в спеціалізованих учбових центрах, де підвищують власну кваліфікацію та навчаються передовим технологіям.

Для отримання передового досвіду в впровадженні інноваційних технологій виробництва, КПТС проходять стажування на металургійних майданчиках групи «Метінвест» та закордонних металургійних підприємствах.

Навчально-виробничий процес на ПАТ «Запоріжсталь» включає в себе:

- теоретичне навчання, при цьому навчальна година встановлюється тривалістю 45 хвилин з перервою тривалістю не менше 5 хвилин;
- виробниче навчання безпосередньо в структурних підрозділах на робочих місцях.

Професійне навчання робітників за всіма видами може проводитися як із звільненням від основної роботи (з частковим або повним відривом від виробництва), так і без звільнення від основної роботи (без відриву від виробництва).

Для підвищення ефективності і якості теоретичного і виробничого учні можуть звільнитись від основної роботи на весь період навчання.

Всі види професійної підготовки робітників, перепідготовки, навчання другим (суміжним) професіям, підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах і курсах цільового призначення закінчуються проведенням кваліфікаційної атестації. Результати кваліфікаційної атестації та рішення комісії про присвоєння (підвищення) екзаменованих кваліфікаційних розрядів за професією заносяться до протоколу, який підписується головою і всіма членами кваліфікаційної комісії [52].

Професійний та особистий розвиток. Підвищення кваліфікації, робітників, керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Підприємство активно розвиває власний персонал. Щороку впроваджуються нові тренінги та семінари, як для особистісного так і професійного розвитку працівників.

Для покращення власних навичок та здібностей були організовані курси поглибленого вивчення Excel, Power Point, Word, 10 кроків проведення змінно-зустрічних зборів, Нестандартне мислення, Публічні виступи, як інструмент впливу лідера.

З метою отримання навичок рішення виробничих задач та підвищення якості проектних рішень проводяться навчання з курсу «Теорія рішення винахідницьких задач».

Використовуючи найкращий світовий досвід, який застосовується на виробництві, по зміні відношення кожного робітника до особистої безпеки та безпеки його колег, організовуються навчання за курсами: «Ефективні інструменти управління охороною праці для керівників початкової ланки», «Аналіз безпеки виконання робіт».

В рамках підготовки добровільних медичних помічників, робітники комбінату проходять курси «Надання долікарської медичної допомоги».

Для покращення власних педагогічних здібностей консультанти теоретичного навчання та інструктори виробничого навчання щороку проходять тренінги «Модернізований педагогічний мінімум. Індивідуальне теоретичне/практичне навчання» [53].

Оцінювання результатів діяльності персоналу. Оцінка персоналу - це складна система виявлення характеристик співробітників, яка спрямована на те, щоб допомогти керівнику організації в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих.

Щорічно на комбінаті Запоріжсталь оцінка персоналу проходять не лише робітники, а й керівники, професіонали та технічні службовці (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Модель оцінки персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» [54]

На комбінаті «Запоріжсталь» така оцінка персоналу проводиться щорічно, починаючи з 2015 року. Першими дану оцінку пройшли лінійні керівники, які вже навчилися методиці і основним критеріям оцінки персоналу. На сьогоднішній день «оцінка» застосовується й для робітників, працівники в яких виникають питання, щодо даної системи можуть звернутись до комунікаційних сесій, які проходять в кожному підрозділі, в ході яких співробітники отримують вичерпні відповіді на свої питання, що стосуються нового проекту.

Основним критерієм виступає оцінка результатів, яких досяг співробітник. Оцінюється виконання завдань, поставлених перед співробітником, тобто виконання персональних цілей по КРЕ (картам ефективності). Для тих, у кого не впроваджені КРЕ або відсутні карти ефективності, оцінка проводиться за трьома якісними критеріями: ступінь реалізації цілей і завдань, якість і економія ресурсів (рис. 2.7).

Другим критерієм є оцінка за компетенціями. Компетенції - це зразки поведінки, які очікуються від співробітників. Оцінка за компетенціями дозволяє визначити, наскільки поведінка, проявляється співробітником в робочих ситуаціях, відповідає цінностям компанії. Інакше кажучи,

оцінюються відповідальність, ефективність, професіоналізм, відданість стандартам безпечної роботи, вміння працювати в команді (рис. 2.8)

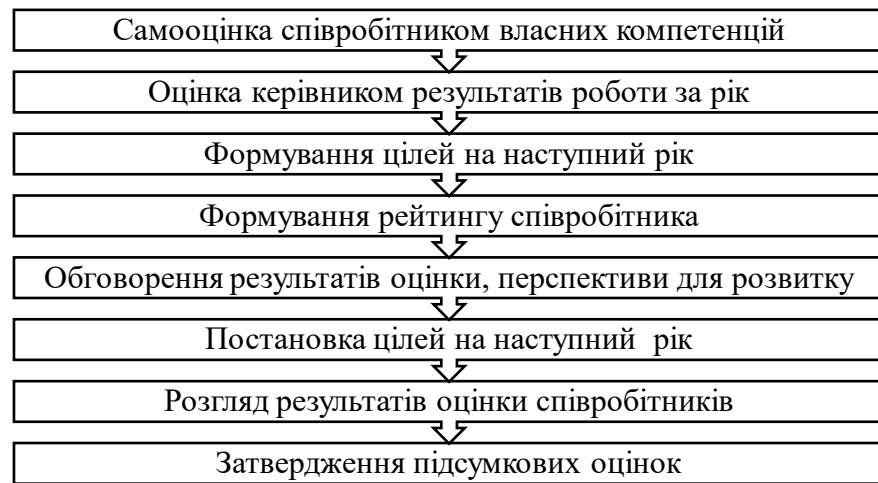


Рисунок 2.8 – Механізм проведення оцінки персоналу [54]

За результатами оцінки в підрозділі формуються рейтинги, згідно з якими всі працівники ранжуються за категоріями-оцінками «А + / А», «В», «В» і «С». Співробітників з оцінками «А+/А», «В» керівники можуть рекомендувати до кадрового резерву структурного підрозділу і підприємства.

Крім цього, результати оцінки є основою для диференційованого перегляду заробітних плат. Працівникам, які за результатами оцінювання отримали позначки «В-» або «С», наступного року необхідно буде прикладати більше зусиль для підвищення своєї результативності і розвитку компетенцій. Таким чином, встановлюється прямий зв'язок між індивідуальними результатами роботи, поведінкою співробітника і розміром його заробітної плати [54].

Одна з основних цілей оцінки на комбінаті - визначити результативність співробітника порівняно з його колегами, винагородити кращих, визначити перспективних працівників і зони їх розвитку. Для кожного співробітника - це можливість об'єктивно оцінити виконану роботу, зіставити її з цілями, поставленими на початку року, та окреслити напрями, які необхідно посилити для підвищення особистої ефективності [55].

Формування кадрового резерву підприємства. Як зазначено вище, на

підставі щорічної оцінки персоналу, співробітники які отримали найвищий бал можуть бути рекомендовані до кадрового резерву підприємства.

Кадровий резерв комбінату – група співробітників, які демонструють високі результати роботи та володіють високим потенціалом розвитку, сформована з метою підготовки до призначення на ключові керівні позиції підприємства.

Основною цілю формування кадрового резерву на ПАТ «Запоріжсталь» є:

- забезпечення наявності та підготовку внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні позиції;
- попередження відтоку висококваліфікованих фахівців підприємства;
- мотивація співробітників, шляхом їх участі в програмах кадрового резерву.

Кадровий резерв підприємства складається з трьох кар'єрних груп (рис. 2.9):

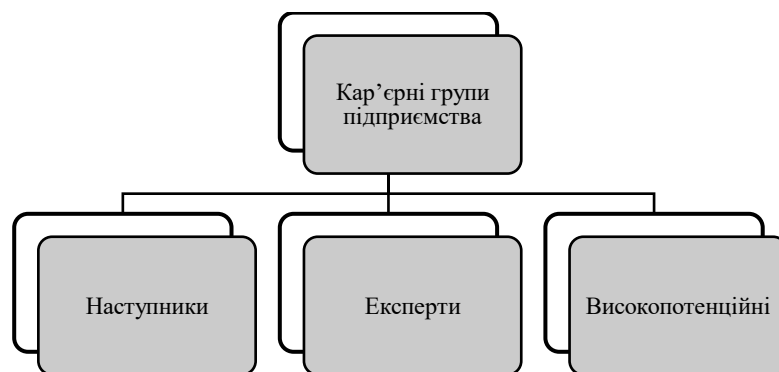


Рисунок 2.9 – Кар'єрні групи кадрового резерву [55]

I. Наступники – резервісти на ключові керівні посади різних рівнів управління, відібраних для оперативного заповнення цільових позицій наступного управлінського рівня.

II. Експерти – резервіст на ключові експертні посади, відібрані для цільової підготовки та просування на ключові позиції.

III. Високопотенційні – резервісти на позиції вищого рівня управління, відібрані для просування на ключові управлінські посади ТОП рівня та участі в пріоритетних проектах Групи.

Кадровий резерв формується в декілька етапів (рис. 2.10):



Рисунок 2.10 – Етапи формування Кадрового резерву на ПАТ «Запоріжсталь» [55]

Успішно пройшовши всі етапи (рис 2.10), вже за рік активної діяльності в Кадровому резерві та власного розвитку, співробітник, що виступає в ролі «Особа, що заміщує» призначається на керівні посади комбінату.

2.3 Аналіз ефективності системи організації навчання персоналу та підвищення кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь»

Персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, є стратегічним потенціалом, який впливає на конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Унікальна властивість персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетними завданнями:

- залучення кваліфікованої молоді;

- забезпечення наступності фахівців;
- вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення дієвого резерву керівників і фахівців;
- вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;
- підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію [1].

Комбінат є містоутворюючим підприємством, на якому працюють понад 10 тисяч осіб (табл.2.7).

Таблиця 2.7. – Аналіз чисельності персоналу за 2016-2018рр. [46]

Показник	Роки			Відхилення +,-		
	2016	2017	2018	2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.	2018р. до 2016р.
Середньооблікова чисельність працюючі, осіб	12 640	11 256	10 394	-1384	-862	-2246
Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом, осіб	47	42	46	-5	4	-1
Фонд оплати праці, тис.грн	1 590 979	1 785 556,40	2 195 164,90	194577,4	409608,5	604185,9

Незважаючи на конкурентну середню заробітну плату в галузі та її стабільне підвищення, аналіз чисельності працівників показав, що комбінат потерпає від плинності кадрів, внаслідок масового виїзду кваліфікованих співробітників закордон. Так в 2018 році чисельність працівників становила 10 394 осіб, що на 2 246 осіб менше порівняно з 2016 роком. Фонд оплати праці навпаки, з кожним роком зростає, й у 2018 році становив 2 195 164,90 тис.грн, що на 37, 97 % більше порівняно з 2016 роком. Збільшення фонду оплати праці відбувається за рахунок зросту середньої заробітної плати та зниження чисельності працюючих [46].

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджує заходи по утриманню висококваліфікованих працівників на підприємстві. Одним з таких заходів є навчання власних співробітників, вдосконалення їх навичок

та вмінь, а також стимулювання для власного розвитку та можливості потрапити до кадрового резерву підприємства.

На сьогоднішній день на комбінаті працюють різні категорії працівників з різною професійною підготовкою (табл. 2.8-2.9).

Таблиця 2. 8 – Категорії працівників на ПАТ «Запоріжсталь» [46]

Категорії працівників	Осіб	%, від середньоспискової чисельності працівників
Молодь у віці до 35 років	3045	37,8
Працівники, які оформили пенсію	1744	12,5
Працівники, які досягли пенсійного віку	754	5,4
Дипломовані фахівці	4851	47

Таблиця 2.9 – Якісна характеристика персоналу ПАТ «Запоріжсталь» [46]

Дипломовані спеціалісти на посада	Осіб	%, до загальної кількості КПФС
На посадах КПФС	3569	96,7
В тому числі:		
- з повною вищою освітою	2984	80,82
- з базовою вищою освітою	585	15,85
На робочих професіях	5202	50,69
У тому числі		
- з повною вищою освітою	2044	19,92
- з базовою вищою освітою	3158	30,77

Кількісний та якісний персоналу склад показав, що на комбінаті працює понад 47% дипломованих фахівців, від всього відсотка середньоспискової чисельності працівників. Як видно з таблиці, багато осіб, що мають повну вищу освіту, працюють на робітничих професіях, не реалізуючи власні навички та знання за фахом, їх частка складає 26,9% від

середньоспискової чисельності працівників. На нашу думку, саме на таку категорію робітників необхідно звертати увагу під час навчання, адже вони мають в собі скритий потенціал до розвитку та реалізацію поставлених цілей підприємства.

Щороку, на комбінаті, проходить навчання понад 9 тис. робітників, левову долю з них становлять КПТС (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Кількість фактів навчання робітників підприємства за 2016-2018 рр. (Додаток А)

Рік	2016	2017	2018	Відхилення +,-			% співвідношення		
				2017р. до 2016р.	2018р. до 2017р.	2018р. до 2016р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.
Робітники	5981	6833	5905	852	-928	-76	114%	86%	99%
КПТС	8539	11390	12318	2851	928	3779	133%	108%	144%
Всього	14520	18223	18223	3703	0	3703	126%	100%	126%

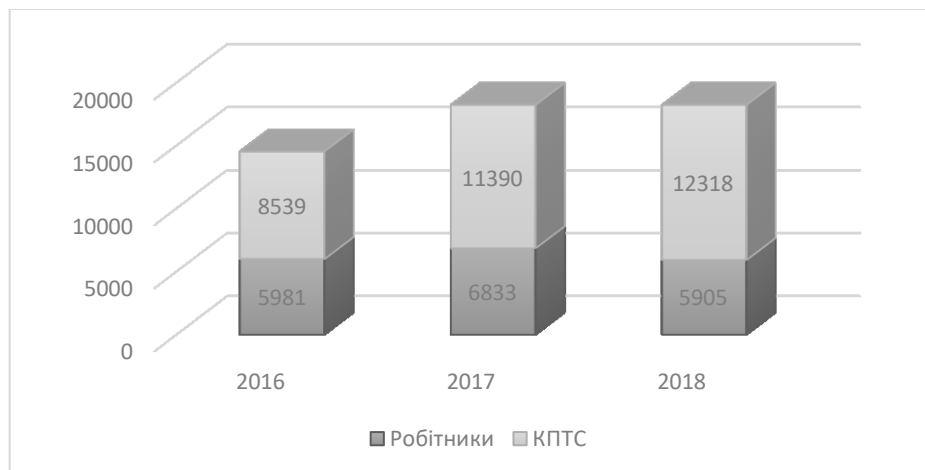


Рисунок 2.11 – Кількість фактів навчання робітників в вигляді діаграми (Додаток А)

Проаналізувавши дані, можна зробити висновок (табл. 2.10, рис. 2.11):

– різниця кількості фактів навчання між робітниками та КПТС виникає внаслідок проходження останніми семінарів, тренінгів та майстер-класів по декілька разів на рік;

– щороку кількість фактів навчань збільшується, внаслідок модернізації підприємства та впровадження нових технологій, через це виникає необхідність навчання робітників новим технологіям;

– збільшення кількості фактів навчання КПТС спричинене впровадженням нових семінарів та тренінгів, а також обов'язковим навчанням робітників, які відповідальні за роботи в небезпечних місцях;

– зниження кількості навчання робітників характеризується виведенням структурних підрозділів з комбінату та плінністю кадрів.

Таблиця 2.11 – Навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» (Додаток Б)

Вид навчання	Кількість фактів			%		
	2016р.	2017р.	2018р.	2017 до 2016рр.	2018 до 2017 рр.	2018 до 2016рр.
Навчання персоналу, всього	14520	18223	18223	125,50	100,00	125,50
Навчання персоналу:	5981	6833	5905	114,25	86,42	98,73
Навчання робітників в структурних підрозділах	2845	5119	2630	179,93	51,38	92,44
підготовка, перепідготовка	1139	1328	1531	116,59	115,29	134,42
Підвищення кваліфікацій робітників, в т.ч.						
виробничо-технічні курси	278	227	429	81,65	188,99	154,32
курси цільового призначення	1428	3564	670	249,58	18,80	46,92
Курсова форма навчання робітників(при ОРП)	3101	1542	3076	49,73	199,48	99,19
підготовка, перепідготовка	211	282	319	133,65	113,12	151,18
Підвищення кваліфікацій робітників, в т.ч.						
виробничо-технічні курси	123	160	127	130,08	79,38	103,25
курси цільового призначення	2767	1100	2630	39,75	239,09	95,05
Навчання робітників в учбових центрах	35	172	199	491,43	115,70	568,57
підготовка, перепідготовка	0	30	17		56,67	0,00
Підвищення кваліфікацій робітників, в т.ч.						
виробничо-технічні курси	27	1	61	3,70	6100,00	225,93
курси цільового призначення	8	141	121	1762,50	85,82	1512,50
Навчання КПТС:	8539	11390	12318	133,39	108,15	144,26
в учбових центрах	507	689	612	135,90	88,82	120,71
семінари, тренінги	7907	10701	11706	135,34	109,39	148,05
самостійне навчання	125	0	0	0,00	0,00	0,00

Якщо аналізувати статистичні дані (табл. 2.11) за кожним видом

навчання, то можна побачити, що найбільше робітники навчаються на перепідготовці та підвищенні кваліфікації.

В розвитку робітників домінує навчання на курсах цільового призначення. Робітників навчають правилам роботи: в небезпечних місцях, з новим устаткуванням, новою технологією виробництва.

Перепідготовка спеціалістів є дуже важливим явищем для підприємства, особливо оволодіння суміжною професією. Завдяки таким навчанням, робітники можуть виконувати роботи не тільки за своєю основною кваліфікацією, а й за допоміжною, наприклад: стропальні роботи.

Така ситуація виникає внаслідок того, що політика комбінату в області навчання персоналу спрямована на отримання другої або суміжної професії та підвищення кваліфікації робітників.

В сукупності, зниження кількості навчань робітників в 2018 році в порівнянні з 2016 та 2017 роком виникло, внаслідок виведення структурних підрозділів з комбінату, плинністю кадрів.

Якщо розглядати окремо за видами навчання, то вийшов перерозподіл «сил». Так 2018 рік, порівняно з 2016 та 2017 роками, був сконцентрований на проведенні курсової форми курсів цільового призначення, внаслідок зміни та введені нових правил з охорони праці та впровадженні нових стандартів якості, через це відбулося зниження кількості фактів навчання на КЦП в структурних підрозділах.

Для оцінювання ефективності навчання робітників на підприємстві використовуються тестування, анкети та чек-листи, які в подальшому аналізуються та впроваджуються заходи, щодо покращення організації навчання.

Використання тестування, як методу оцінки ефективності передбачає складання тесту професійних знань і навичок по кожній професії.

На комбінаті метод тестування співробітників використовують лише під час навчання за модульними професіями при професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації. Тестування проводять до початку

навчання, аби виявити наявні в робітника знання, та за допомогою них скоротити тривалість навчання, а також в кінці навчання, для оцінки ефективності набутих знань та вмінь.

Результат тестування, зараховується, як контрольна оцінка, якщо ж тестування не було пройдено з першого разу, робітник має право на пересдачу. Така ситуація для відділу розвитку персоналу, викладачів та інструкторів, є приводом переглянути та врахувати помилки, які були допущенні в процесі навчання.

Робітник може оцінити, як викладача теоретичного навчання, так і інструктора виробничого навчання. Керівник учня також оцінює ефективність проведеного навчання підлеглого за допомогою чек-листа (табл. 2.12 – 2.13).

Таблиця 2.12 – Критерії оцінювання викладача теоретичного навчання та інструктора виробничого навчання [56]

Оцінка якості викладання				
№	Дії викладача	Не виконує	Виконує рідко	Виконує регулярно
1	2	3	4	5
1. Теоретичне навчання				
1	Кожне заняття проводить інструктаж з техніки безпеки	1	2	3
2	Озвучує теми і план заняття	1	2	3
3	Роз'яснює нові терміни і поняття	1	2	3
4	Повно і змістовно викладає тему заняття	1	2	3
5	Наводить практичні приклади зі свого досвіду	1	2	3
6	На занятті використовує дошку, макети, плакати, схеми	1	2	3
7	Проводить контрольне опитування	1	2	3
8	Роз'яснює погано засвоєний матеріал	1	2	3
9	Дає завдання для самостійного виконання	1	2	3
10	Дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих навичок	1	2	3

11	Розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту	1	2	3
12	Спілкується з повагою	1	2	3
2. Виробниче навчання				
1	Кожне заняття проводить інструктаж з техніки безпеки	1	2	3
2	Перевіряє знання з теорії за темою практичного заняття, роз'яснює матеріал, вразі незадовільних знань	1	2	3
3	Повно і змістовно викладає тему практичного заняття	1	2	3
4	Проводить огляд устаткування та інструментів перед практичною роботою	1	2	3

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
5	Озвучує завдання та мету практичної роботи, перевіряє розуміння завдання	1	2	3
6	Розповідає порядок дій при виконанні практичної роботи, демонструє її виконання	1	2	3
7	Спостерігає заходом виконання практичної роботи, вказує, що може бути покращено	1	2	3
8	У разі небезпечних/помилкових дій, зупиняє роботу, пояснює наслідки таких дій	1	2	3
9	Дає оцінку виконання завдання, звертає увагу на помилки	1	2	3
10	Підводить підсумки кожного заняття, дає рекомендації щодо практичного застосування отриманих навичок	1	2	3
11	Розповідає про зв'язок навчання з перспективою професійного росту	1	2	3
12	Спілкується з повагою	1	2	3

Таблиця 2.13 – Критерії оцінювання навичок при виконання пробної роботи [56]

Найменування	Устаткування, інструменти, матеріали
--------------	--------------------------------------

завдання				
№	Оцінка знань		Оцінка вмінь	
	Перелік операцій	Оцінка	Очікуваний результат	Оцінка
1				
2				
3			
Штраф за порушення послідовності операції			Штраф за порушення послідовності операції	
Штраф за недотримання правил ОПтаПБ			Штраф за недотримання правил ОПтаПБ	
Штраф за відсутність розуміння дій			Штраф за відсутність розуміння дій	
Загальний бал			Загальний бал	
Час виконання завдання, хв				
Плановий		Фактичний		

В відповідності з вимогами нормативно-правових актів в 2018 році на комбінаті розроблено та перероблено більше 100 учбових програм, в тому числі за професіями – >70, за КЦП – >25, за курсами підвищення кваліфікації КПТС – >20.

В рамках проектів по модернізації програм навчання комбінат розробив та впровадив, починаючи з 2016 року, більше трьох модульних програм навчання та 1 освітній стандарт.

Розроблені кваліфікаційні профілі робітників, які направлені на допомогу майстрам та керівникам діляниць в визначені наявних компетенцій та знань підлеглих робітників, задля максимального використання їх потенціалу.

Збільшення навчання КПТС спричинене появою нових тренінгів та семінарів. Так в 2018 році робітники відвідали такі тренінги:

- «Емоційна компетентність»;
- «Нестандартне мислення»;
- «Система управління ефективністю»;
- «Економіка цеху»;
- модулі «ДНК-менеджмент»;
- модулі «Вектор розвитку».

З метою адаптації робітників до умов роботи на підприємстві

впроваджені тренінги : «Ласкаво просимо до Метінвесту» та «Всі свої».

Комбінат піклується не лише про існуючих робітників. А й про майбутніх. Активно проводиться профорієнтаційна робота в ВУЗах, коледжах, школах. Щороку, ознайомчі екскурсії з комбінатом, відвідують більше 1000 студентів, проводять виробничі, переддипломні та ознайомчі практики – більше 600 студентів.

Під час виробничої практики учні технікумів мають можливість отримати професію, та повернутися на виробництво, після отримання кваліфікації, й працювати вже за 2 тижні стажування.

Внаслідок впровадження такої профорієнтаційної роботи, щороку більше 300 випускників влаштовуються працювати за фахом, як на робітничі «точки» так і посади інженерів [52].

В процесі оцінки системи розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь», були виявлені сильні та слабкі сторони організації навчання робітників.

Таблиця 2.14 – SWOT – аналіз системи організації навчання на підприємстві

		Можливості		Загрози	
		Зовнішнє середовище	1	Підготовка, перепідготовка робітників	1
2	Проведення профорієнтаційної роботи в ВУЗах, коледжах, школах		2	Джерело кваліфікованого персоналу	
3	Залучення студентів до участі у змаганнях		3	Негативний імідж підприємства	
4	Навчання робітників на полігонах та тренажерах		4	Велика кількість нових співробітників	
5	Наявність сильної науково-методичної бази		5	Великі витрати на проведення навчання, профорієнтацію	
		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		Внутрішнє середовище	1	Програми навчання та підвищення кваліфікації для різних груп співробітників	1
2	Наявність власних тренерів		2	Перенавантаженість персоналу процесом навчання	
3	Щорічна оцінка персоналу		3	Відсутність постійних викладачів та інструкторів	

4	Розробка модульних програм та освітніх стандартів	4	Неможливість впровадження робітниками отриманих знань на тренінгах під час роботи
5	Проведення змагань, кейс-чемпіонатів	5	Старіння персоналу

Проведений аналіз (табл. 2.14) показав, що підприємство володіє достатньою науково-методичну базу для навчання та підвищення кваліфікації як робітників так і керівників. Проте, комбінату, необхідно звернути увагу на такі проблеми:

- Проведення великої кількості тренінгів, семінарів може викликати перевантаження робітників, зниження ефективності виробництва.
- Ризик виникнення небажання повертатися на робоче місце у співробітників які пройшли підвищення кваліфікації.
- Небажання персоналу відвідувати запропоновані тренінги та навчатись.
- Вікова структура персоналу підприємства призведе до того, що робітники старшого віку не зможуть засвоїти набуті знання та вміння [57].

Урахування даних ризиків призведе до покращення процесу розвитку персоналу та збільшення коефіцієнту корисної діяльності персоналу після отримання нових знань.

Висновки до розділу 2

Аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» показав, що комбінат є містоутворюючим підприємством. Підприємство складається з 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного; справами адміністрації.

Основними видами продукції, які виробляє комбінат є:

- переробний чавун;
- сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей;
- гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи;

- холодногнуті профілі.

Щороку підприємство виробляє та відправляє на збут понад 3 471 845 тонн прокату, 805 168 тонн чавуну, 53 871 тонн виробів подальшої переробки.

Основними ринками збуту є: внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близькій Схід, Азія, Америка.

Основними перевагами ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як в Україні, так і закордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

За даними внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства був проведений SWOT – аналіз. В процесі аналізу були виділені слабкі сторони та перспективи розвитку діяльності підприємства. Основними слабкими сторонами підприємства виявились: застаріле обладнання, яке потреб негайної модернізації, повільне реагування на зміни попиту покупців, брак фінансових ресурсів на модернізацію виробництва та ведення господарської діяльності та висока плинність кадрів, що спричинює відток висококваліфікованих фахівців.

Аналіз оцінки системи організації навчання та підвищення кваліфікації показав:

- Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.
- Пріоритетними завданнями є залучення кваліфікованої молоді, забезпечення наступності фахівців, вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів.
- Система розвитку персоналу підприємства характеризується проведенням навчання, розвитком трудового та особистого потенціалу робітників, оцінку діяльності персоналу та формування кадрового резерву.
- Організація навчання персоналу направлена на оволодіння другою(суміжною) професією та підвищення кваліфікації робітників.

– Щороку на підприємстві проходять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації понад 2000 робітників, підвищення кваліфікації КПТС спрямоване на більш ніж 7000 осіб.

– Підприємство має велику науково-методичну базу, розробляє та впроваджує модульні програми та освітні стандарти. Щороку розробляє та переробляє програми навчання.

– Для оцінки ефективності підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації використовують анкети та чек-листи. Виявлені недоліки аналізуються та впроваджуються заходи, щодо покращення організації навчання.

– Для керівників та технічних службовців проводяться тренінги, які направлені на покращення їх особистих знань та навичок, оволодіння новими технологіями виробництва. Розроблені програми стажування, які дозволяють отримати передовий досвід виробництва на металургійних майданчиках України та закордонних підприємствах.

Проводячи аналіз були виявлені сильні та слабкі сторони організації розвитку персоналу, на які потрібно звернути увагу підприємству. Основними загрозами є: неякісне навчання, старіння персоналу підприємства, комбінат, внаслідок сильної програми розвитку персоналу, є джерелом кваліфікованих кадрів, висока плинність кадрів, що веде за собою постійні витрати на перенавчання робітників.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ
НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НА ПАТ
«ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Удосконалення системи організації навчання на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним містоутворюючим підприємством, загальна чисельність співробітників якого сягає близько 11 тисяч осіб.

Наявність такої великої кількості співробітників потребує від комбінат їх постійного розвитку та навчання. Саме тому, одним з ключових напрямків кадрової політики комбінату є безперервна підготовка та розвиток персоналу.

Аналіз системи навчання персоналу на підприємстві показав:

- Щороку, підприємство навчає близько 9 тис. робітників, з них приблизно 5 тис. осіб категорії – КПТС, 4 тис. осіб категорії – робітники [52].
- Процес навчання проходить при структурних підрозділах комбінату та відділі розвитку персоналу.
- Процес навчання забезпечується великою методологічною базою,

наявністю програм навчання, конспектів лекцій, презентацій.

- Відділ розвитку персоналу лише організовує навчання, штатних викладачів та інструкторів при підрозділі не має. Підрозділ має штатних тренерів, які проводять тренінги, семінари та менеджерські навчання.

- Під час іспиту за професією, задіяна перевірка лише теоретичної частини знань робітників, практичні знання перевіряються в процесі навчання й не виносяться на іспит.

- Відсутність полігонів та тренажерів для відточування здобутих навичок та вмінь.

- Співробітники не завжди вмотивовані на навчання. Це пов'язано з тим, що робітники не розуміють навіщо їм проходити семінари, тренінги, підвищення кваліфікації.

- Не проводиться повноцінна оцінка ефективності навчання, так як складно розрахувати індивідуальну ефективність співробітника.

- Застаріла матеріально-технічна база навчання.

- Недостатня кількість навчальних класів, що призводить до перенавантаження аудиторій.

Виходячи з вищезазначеного, пропонується запровадити наступні зміни в систему навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь».

I. Для підвищення мотивації навчання співробітників запроваджувати в процесі тренінгів та семінарів методів гейміфікації, наводити приклади з виробничого життя або успіху провідних компаній. Проводити майстер класи, ігри не тільки для робітників підприємства, а й для їх родин, це приверне увагу всієї сім'ї до навчання та власного розвитку, а також буде позиціонувати підприємство, як соціально-відповідального роботодавця.

Серед методів гейміфікації пропонується застосовувати такі:

- Рольова гра – гра, учасники якої приймають певну роль в уявній ситуації і діють від імені свого персонажа.

- Ділова гра – навчальна гра, що реалізується через проходження спеціально змодельованої ситуації, що дозволяє розкрити і закріпити

потрібні в роботі знання, вміння і навички.

– Бізнес-квест – один із напрямів навчання та адаптації персоналу, де кожному учаснику дається певна роль та ігрова задача, згідно з якою він буде діяти на протязі всієї гри, приймаючи управлінські рішення для досягнення поставленої мети. Унікальність даного напрямку полягає в тому, що воно дозволяє виявити професійний потенціал співробітника до певної посади.

– Інноваційні гри – навчальні ігри, спрямовані на стратегічні розробки, що дозволяють виявити і оцінити ступінь стратегічного і оперативного мислення в співробітників під час проходження тренінгу [58, с.51].

II. Під час іспиту за професією використовувати не лише тестування й теоретичні питання, а й практичні завдання – кейси. Це дозволить виявити розумову активність робітника, його логічне мислення та здатність вирішувати поставлені завдання. Кейси повинні розроблятися на основі реальних ситуацій, які можуть статися на виробництві, тим самим це знизить кількість помилок співробітника на робочому місці.

III. Доповнити існуючу систему оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, особливостями оцінки ефективності за моделлю Д. Кірпатріка (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Пропозиції, щодо модернізації існуючої системи оцінки ефективності навчання

Рівні	Наявна ситуація	Доповнення	Результат
1	2	3	4
Реакція	Заповнення анкети оцінки якості роботи викладача та інструктора (див. табл. 2.10)	Перед іспитом, проведення дискусії з співробітником про процес навчання: чи все сподобалось, достатньо було наданої інформації, використовувалось в процесі навчання необхідне обладнання	Здатність робітників давати оцінку власному навчанню, критична оцінка роботи викладачів та інструкторів, пропозиції щодо покращення майбутнього навчання
Засвоєння	Вхідне та підсумкове тестування лише за модульними програмами	Вхідне та підсумкове тестування за всіма програмами навчання	Допоможе виявити наявні знання та вміння співробітника на першому етапі, та оцінити набуті знання

	навчання		на етапі завершення навчання за всіма професіями
Поведінка	Оцінка результативності учня лише за 1 критерієм (табл. 3.2)	Доповнення анкети оцінювання робітника запропонованими критеріями (табл. 3.3)	За результатами оцінювання, керівник розподіляє робітника до представлених категорій (табл. 3.4). Надання рекомендацій, щодо покращення особистих навичок та вмінь робітника. Дозволяє оцінити ефективність проведеного навчання на робочому місці.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Результати	Оцінка робітників за ключовими показниками ефективності під час проведення щорічної оцінки персоналу		Дозволяє оцінити ефективність роботи співробітників на протязі року, виявити позитивні результати після навчання співробітника, звернути увагу на ті знання та навички, які необхідно підтягнути.

Таблиця 3.2 – Наявна оцінка результативності проведеного навчання співробітника

Таб.№, ППП керівника										
Таб.№ ППП учасника навчання										
Підрозід										
Посада										
Найменування навчання										
Шкала оцінки, де 1 - незадовільно, 10 - відповідає потребам виробництва										
Оцінка рівня наявних знань та вмінь робітника набутих в процесі навчання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Пропозиції, щодо покращення процесу навчання робітників:										

Таблиця 3.3 – Запропонована оцінка результативності проведеного навчання співробітника

Таб.№, ППП керівника											
Таб.№ ППП учасника навчання											
Підрозід											
Посада											
Найменування навчання											
Шкала оцінки, де 1 - незадовільно, 10 - відповідає потребам виробництва											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Оцінка рівня наявних знань та вмінь робітника набутих в процесі навчання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Здатність робітника виконувати доручену роботу на задному рівні ефективності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Готовність робітника нести відповідальність за власні дії по відношенню до дорученої справи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Самостійність під час виконання дорученого завдання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Дотримання розпорядку робочого дня, парвил ОПтаПБ на робочому місці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Готовність та здатність працювати в команді з колегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Орієнтація на розвиток власних знань та вмінь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ініціативність в виконанні більш складних завдань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність робітника пропонувати нові ідеї, щодо покращення процесу виробництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Здатність працівника організувати процес й розробляти необхідні дії під час недоліків на виробництві	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Пропозиції, щодо покращення процесу навчання робітників:										
2. Пропозиції, щодо покращення методичного забезпечення навчання:										

Таблиця 3.4 – Критерії оцінки результативності робітника

Критерії результативності робітника після навчання		
Висока 75-100	Середня 50-74	Низька 1-49
За оцінюваний період обов'язки працівника розширилися, він регулярно залучався до складних виконання задач, які їм успішно виконувалися. Рідкісні допущені помилки в роботі швидко усував. Працівник за оцінюваний період розвинув свої професійні навички, виносив пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності.	Працівник регулярно виконує всі поставлені завдання відповідно з вимогами, чітко в межах своїх посадових обов'язків, без особливої ініціативи. Іноді мають місце незначні упущення в роботі, які при вказівці на них працівник своєчасно усуває. Працівник володіє всіма необхідними знаннями та навичками для виконання посадових обов'язків.	Працівник виконує посадові обов'язки на граничнодопустимих рівні. Завдання виконуються з низькою якістю з порушенням термінів. Якість виконання посадових обов'язків не відповідає очікуванням від працівника.

Доповнення наявної оцінки ефективності навчання персоналу підприємства, запропонованими критеріями, дозволить легко виявити, на якому саме етапі навчання виникають недоліки, та на які моменти необхідно звернути увагу задля недопущення зниження ефективності від проведеного навчання.

IV. Під час виробничого навчання особливу роль відносять засобам навчання за допомогою яких формуються професійні навички та вміння. Одним з таких засобів є тренажери симулятори та полігони. На сьогоднішній день на комбінаті наявний тренажер машиніста крана металургійного виробництва та газівника доменної печі. Навчання на даних тренажерах проходять як робітники підприємства так й практиканти, що стажуються на

виробництві.

Проте на теперішній момент використання лише одного тренажера недостатньо. В процесі навчання постає потреба в закупівлі додаткових тренажерів за професіями які є дефіцитними для підприємства або на навчання витрачається багато часу. Серед таких професій основними є помічник машиніста тепловоза, електромонтер з ремонту та обслуговування електрообладнання, оператор поста керування та інші.

Такі професії характеризується тривалим процесом навчання – до 5 місяців, постійною плинністю кадрів, застарілим обладнанням, після навчання працівники опановують професію ще на протязі 2-х – 3-х років. Щороку на навчання та перенавчання робітників з даних професій витрачається близько 1500 тис.грн, з них залишаються працювати на протязі року трохи більше від половини навчених співробітників, що робить процес навчання для інструкторів та викладачів безкінечним, а зі старим обладнанням – довготривалим. Для підвищення мотивації наявних співробітників, залучення нових, вдосконалення процесу навчання та позиціонування підприємства, як працедавця який навчає співробітників на інноваційному обладнанні пропонується закупівля тренажерів з обраних професій.

Вже сьогодні, закупівля тренажерів допоможуть:

- Сформувати професійні компетенції і навички управління технологічними процесами на небезпечних виробничих об'єктах.
- Отримати цілісне уявлення про технології виробництва в безпечних умовах і без виходу на робочу площадку.
- Скоротити матеріальних витрат на навчання в середньому на 50% (відсутня необхідність закуповувати реальне обладнання та фізичні стенди в навчальних і тренувальних цілях, відправляти персонал на навчання з відривом від виробництв та інші).
- Підвищити інтерес до процесу навчання і глибоко зануритись в матеріал за рахунок впровадження в тренажери ігрових технік, віртуальної і

доповненої реальності.

- Проводити виробничі експерименти, професійні конкурси.
- Зацікавлювати професійні навчальні заклади до співпраці з підприємством та надавати студентів для проходження виробничої практики.

V. Наразі відділ розвитку персоналу містить 5 класів для проходження навчання – загальна пропускна здатність 150 учнів/день та комп’ютерний клас з загальною кількістю – 9 комп’ютерів. Для покращення процесу навчання при відділі розвитку персоналу пропонується:

- Збільшити кількість аудиторій, для проведення навчання. На сьогоднішній день максимальна кількість учнів, що може знаходитись в кабінетах сягає – 180 осіб. Кабінет, максимально може вмістити до 30 осіб, за сучасних умов, коли на протязі року навчається більше 7 тис. робітників з відривом від виробництва, такий об’єм аудиторій є замалим. Наявна ситуація призводить до зниження ефективності від навчання, втрати мети проходження тренінгів, семінарів.

Таблиця 3.5 – Порівняння наявної кількості аудиторії до прогнозованої [59]

Вид навчання	Сучасний стан					Прогноз			% приросту навчання
	Факт за 2018 рік			Факт за 2019 рік		2020-2021 рр.			
	осіб	трен. дні	наяв. ауд.	осіб	наяв. ауд.	осіб	осіб	необх. ауд.	
Корпоративні курси з ОП	3100	0,5	1	3500	1	4000	5000	4	161,29
Курсове навчання робітників масових професій	1100	5	2	1400	2	2000	2500	6	227,27
Менеджерське навчання	3540	2,7	2	4000	2	4500	4900	4	138,42
Професійна орієнтація							1000	1	100,00
Всього	7740	2,73	5	8900	5	10500	12400	15	156,75

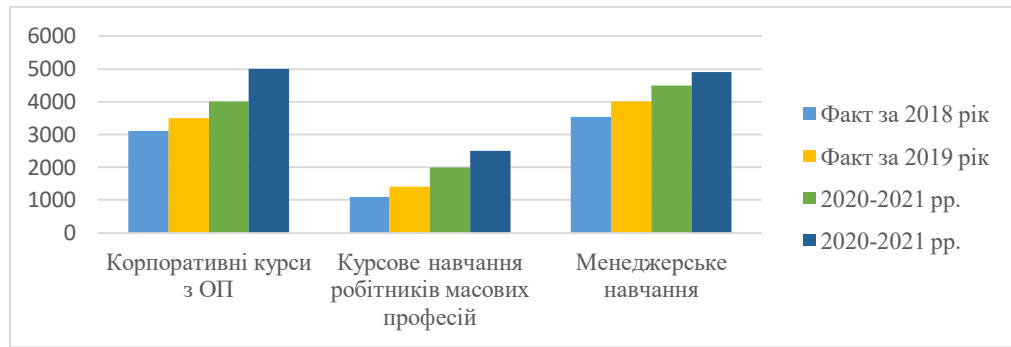


Рисунок 3. 1 – Кількість робітників, що проходить навчання в аудиторіях [59]

Згідно з таблиці 3.5 видно, що в середньому тривалість тренінгів по різним видам навчання становить – 2,73 дня, це означає, що одне навчання може тривати близько 1 дня, зазвичай це навчання на курсах цільового призначення для робітників та КПТС.

Аналіз даних (рис. 3.1) показав, що за 2018 рік в 5 аудиторіях опанували нові знання та навички більше 7 тис. робітників. Прогнозується, що кожного року, кількість працівників, які будуть проходити навчання при відділі розвитку персоналу, буде збільшуватись в середньому на 500 осіб. Наявна ситуація свідчить, що вже зараз не вистачає такої кількості аудиторій для проведення навчання, якщо ж кількість учнів збільшиться, то класи будуть перенавантажені та не здатні приймати таку кількість персоналу.

Збільшення кількості аудиторій до 15, дозволить прийняти прогнозоване значення робітників, а також перенести курси цільового призначення за масовими професіями зі структурних підрозділів до відділу розвитку персоналу, скоротити терміни навчання при підготовці та перепідготовці, внаслідок проведення його як курсів цільового призначення для великої кількості робітників, проводити профорієнтаційні заходи для студентів та учнів в стінах комбінату, закупити сучасні тренажери та полігони для відточування навичок.

Результатом таких запроваджень, як видно з таблиці, є збільшення кількості навчання та % профорієнтаційної роботи, що позитивно вплине як на навчання співробітників, адже умови будуть більш комфортним, а техніка новою, так і для комбінату, який буде позиціонувати себе як кращий

роботодавець серед існуючих в місті.

– Закупити нове обладнання: комп'ютери, інтерактивні дошки, проектори – це допоможе зробити процес навчання більш ефективним, цікавим та прогресивним. Збільшення кількості комп'ютерів допоможе збільшити відсоток співробітників, що можуть одночасно проходити тестування та час проходження тестування.

Таблиця 3.6 – Аналіз витраченого часу на проходження тестування з професії [59]

№	Показники	Нині	Пропонується
1	Середня кількість учнів в групі, осіб	25	25
2	Кількість комп'ютерів, шт	9	15
3	Кількість учнів, що можуть одночасно тестуватись, осіб	9	15
4	Затрачений час на одне тестування, хв	30	25
5	Загальний затрачений час на тестування групи	180	50

Аналізуючи таблицю 3.6, можна зробити висновок, що закупка нових комп'ютерів підвищить ефективність проходження тестування групою на 72%, за рахунок більшої працездатності нового обладнання час тестування скоротився на 5 хв, збільшилась пропускна здатність аудиторії на 6 осіб.

Модернізування аудиторій, збільшення кількості комп'ютерів допоможуть збільшити кількість навчання робітників, зробити його більш ефективним та приємним.

VI. Процес професійного навчання робітників супроводжується програмами виробничого навчання, в яких розписані компетенції, що повинні вивчити робітники для оволодіння професією, інструкціями з охорони праці та передачею знань та досвіду від інструктора/наставника до учня. Отриманні нові знання робітник намагається записувати, проте не все можна відтворити в письмову вигляді, деякі складні операції потрібно запам'ятовувати, що призводить до того, що через великий об'єм інформації послідовність виконуваної операції втрачається.

Для того, щоб знизити відсоток таких втрат й покращити процес навчання пропонується створити мобільний додаток для смартфона в якому будуть міститися презентації, алгоритм виконання дій, для більш складних операції – зняти відео, в якому буде показаний процес виконання роботи.

Пілот проекту пропонується розбити за професією стропальника. Для реалізації ідеї необхідно дотримуватись розробленого алгоритму, для ефективного пілотування проекту (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 – Алгоритм реалізації проекту

Впровадження даного додатку допоможе зробити акценти на компетентностях, які вимагають від працівників високої точності в виконанні, знання та досвіду. Додаток буде корисним не лише в опануванні професії прийнятими або переведеними робітниками, а й ефективним інструментом для «освіжування» пам'яті робітників зі стажем.

3.2 Пропозиції щодо розвитку системи підвищення кваліфікації персоналу

Сьогоднішнє бізнес-середовище вимагає від більшості компаній постійних змін, пов'язаних з підвищенням прибутковості компанії та досягнень високих результатів в роботі, в тому числі з підвищенням продуктивності праці. Для цього персонал необхідно постійно навчати і розвивати. В свою чергу, навчання персоналу є невід'ємною частиною розвитку персоналу в будь-якій організації, так як завдяки цьому роботодавець має в своїй команді висококваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців, які зможуть швидко адаптуватися до будь-яких змін на ринку.

На сьогоднішній день навчання персоналу виступає в ролі інструменту, за допомогою, якого можна досягти ефективного управління сучасною компанією. Навчання персоналу дозволяє розвинути знання співробітників, їх навички і вміння працювати в повну силу саме в тому напрямку, який потрібно організації. Персонал, який пройшов підвищення кваліфікації здатний підвищити якість роботи, мінімізувати витрати організації і як наслідок збільшити рівень рентабельності компанії. Таким чином, постійне навчання та розвиток персоналу в наш час стало невід'ємним елементом в управлінні компанією, з'явилася необхідність створення таких умов, при яких кожен співробітник зміг би в повній мірі розкрити свій потенціал і зробити внесок в роботу всієї організації [60].

Саме тому в процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві необхідно запроваджувати інноваційні методи.

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

- case-study;
- secondment;
- гейміфікація;

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

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

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

Серед методів навчання і оцінки персоналу кейс-метод відрізняється універсальністю застосування, адже кейс-метод заснований на ситуації, а ситуацію підбирають, виходячи з конкретних цілей навчання [61].

До основних видів кейсів відносяться: проблемний, ситуаційний, комплексний, міні-кейс, реальний, видуманий (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Особливості використання видів кейс-методів

Назва методу	Особливість	Використання
Проблемний кейс [62]	Описує якусь скрутну ситуацію в компанії, при цьому проблема не визначена, її потрібно знайти і вирішити	В рамках навчання топ-менеджерів стратегічного менеджменту та аналітичного підходу, а також при атестації топ-менеджерів
Ситуаційний кейс [62]	Описується ситуація ділової взаємодії. Основне завдання: знайти оптимальне рішення.	Для розвитку у співробітників поведінкових компетенцій (постановка завдання, зворотний зв'язок і ін.)
Комплексний кейс [63, с. 140]	Містить великий обсяг інформації. Детально описується компанія і її організаційна структура. Обсяг комплексного тесту зазвичай становить 20-25 сторінок. На його вивчення відводиться кілька днів.	Перевага комплексного кейса - можливість розвивати кілька компетенцій одночасно. Добре підходить для командної роботи і навчання в групі, атестації персоналу.
Міні-кейс [64, с. 141]	Дає короткий опис конкретної практичної ситуації. Обсяг інформації мінімальний, але достатній для прийняття рішення	При проведенні тренінгів для опанування навичок персоналом середньої та вищої ланки. Наприклад, менеджерів з продажу або з персоналу.
Реальний кейс [65]	Вся фактична інформація кейса взята з реального	В процесі адаптації та навчання нових

	життя. Менеджери з персоналу часто використовують інформацію про свою компанію.	співробітників, при оцінці та атестації персоналу.
Видуманий кейс [64, с. 141]	Заснован на вигаданих даних. Така інформація не забезпечує правдоподібності і необхідної деталізації.	Застосовується рідко. Вимагає певного майстерності фахівця - розробника кейса. Цей варіант зазвичай використовують для міні-кейсів.

Розробка кейса - процес досить трудомісткий. Часто зручніше використовувати спеціалізовані збірники, в яких є приклади кейси для розвитку або оцінки різних компетенцій.

Для того щоб застосування кейс-методу було ефективним необхідно керуватись наступним алгоритмом (рис. 3.3):



Рисунок 3.3 – Алгоритм дій під час вирішення кейсу [61]

Головна перевага даного методу, полягає у використанні принципів

проблемного навчання, тобто проблема дана в кейсі імітує механізм ухвалення рішення в реальній робочій ситуації, дозволяючи застосувати теоретичні знання на практиці і можливість трудового колективу працювати в одному проблемному полі, спільно займатися пошуком шляхів вирішення ситуації.

Крім того, даний метод дає можливість розвинути навички презентації, вміння аргументувати, працювати в команді, відстоювати свою думку і бачити ситуацію в цілому. Кожен учасник має можливість порівняти свою думку з іншими, а також проявити високу ступінь активності в порівнянні з колегами.

Недоліком методу може стати:

- погано організована дискусія, яка потребує занадто багато часу;
- відсутність результату, внаслідок недостатнього рівня знань і досвіду у учасників;
- наявність некомпетентного викладача чи тренера, який не зможе правильно організувати дискусію і націлити на правильний шлях досягнення результату [64].

Secondment – полягає в тимчасовому переміщенні співробітника на роботу в інший відділ або навіть в іншу організацію для навчання працювати на новому обладнанні або набуття ними нових навичок.

Щоб швидко і якісно навчити співробітників роботі з новими обов'язками або підготувати їх до роботи в новій сфері - найрозумніше вдатися до секондменту [65].

Суть даного явища проста: працівник з одного відділу тимчасово переводиться в інший відділ або фірму, працює там деякий час, здобуваючи нові знання і навички. Після цього він повертається на колишнє робоче місце, де починає застосовувати отриманий за час секондмента досвід.

Під час роботи в іншому відділі (фірмі) співробітник продовжує отримувати зарплату від колишнього роботодавця і перебувати в його штаті, однак підпорядковується вказівкам нового керівництва. Такий підхід до

навчання співробітників дозволяє швидко отримати висококласного фахівця, інвестувавши в його розвиток мінімум фінансів [65].

Існує два основних види секондмента - внутрішній і зовнішній.

Зовнішній секондмент передбачає навчання співробітників за допомогою їх «передачі» на інше підприємство. Компанії, що мають партнерські відносини, часто проводять двосторонній обмін співробітниками. Стратегія навчання співробітників, коли ви спрямовуєте персонал в іншу організацію, можлива тільки в тому випадку, якщо компанії не конкурують між собою.

Внутрішній секондмент має на увазі навчання співробітників всередині компанії – змінюється тільки відділ або підрозділ (іноді навчання співробітника може відбуватися в підрозділі, розташованому в іншому місті). Дана практика особливо популярна на великих підприємствах, де розвинене відразу кілька напрямків діяльності, існують комплексні системи адаптації персоналу і так далі [66].

Для того щоб навчання за методом Secondment було максимально ефективним, необхідно врахувати 6 основних пунктів:

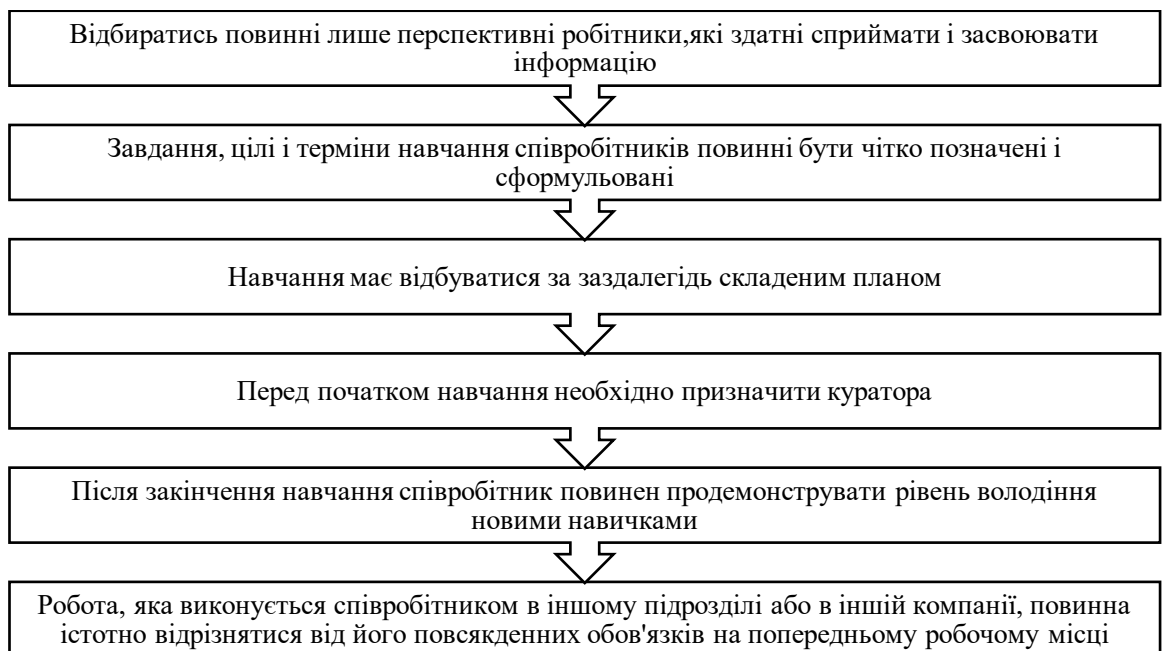


Рисунок 3.4 – Шість пунктів ефективного навчання за методом

Secondment [66]

Дотримання наведених пунктів допоможе ефективно впровадити запропонований метод й досягти максимального ефекту від стажування робітника на іншій посаді.

Негативним моментом впровадження даного методу для сучасних підприємств є:

- можливість злиття інформації конкурентам, під час зовнішнього стажування;
- втрата висококваліфікованих співробітників внаслідок звільнення або переведення до іншого підрозділу;
- складна й довготривала процедура оформлення документації при навчанні співробітників на іншому підприємстві.

Незважаючи на наведені недоліки, Secondment особливо корисний в тих випадках, коли специфіка діяльності компанії ускладнює пошуки готових фахівців. Навчання співробітників даним методом є найбільш простим, і в той же час ефективним способом підготовки кваліфікованих кадрів. Крім цього, секондмент дозволяє співробітнику по-іншому поглянути на своє колишнє робоче місце, оцінити його плюси і мінуси, й зробити висновок про продовження своєї подальшої кар'єри або ж перекваліфікування [67].

Гейміфікація – це системний, штучно створений інструмент, завдяки використанню ігрових технологій і інших залучених в дію елементів, мотивує учасників виконувати дії і приймати рішення.

Для багатьох людей навчання - це не найцікавіше заняття. Однак якщо матеріал подається цікаво і в ігровій формі, здатність до запам'ятовування збільшується в кілька разів. Таким чином, гейміфікація в освіті дозволяє підвищити і зберегти залученість учнів. Також вони перестають боятися помилок. У цьому сенсі гейміфікація в навчанні допомагає боротися з психологічною інертністю. В результаті люди набагато швидше засвоюють необхідний матеріал і відпрацьовують навички, які в подальшому будуть

використовуватися в реальному житті [58, с. 51].

Гейміфікація дозволяє перенести навчання в штучне середовище, максимально наближену до реальної. Це дає користувачеві можливість набути досвіду, навички використання своїх знань в комплексі, а також навчитися діяти і приймати рішення в умовах жорстких обмежень. Впровадження методів гейміфікація в навчання персоналу також допомагає розвинути логічне мислення, здатності до тактичного і стратегічного планування [68].

Основними методами гейміфікації в навчанні персоналу є:

– Віртуальні нагороди. Це наочна демонстрація для співробітників визнання їх досягнень.

– Персональні та групові рейтинги. Даний метод в гейміфікація дозволяє персоналу побачити власний прогрес, а також вносить елемент змагання. Більшість працівників охоче залучаються до суперництва один з одним і задіють свій максимум в знаннях та навичках для досягнення високих позицій.

– Квести. Цей прийом в Гейміфікація і бізнесі задає персоналу вектор розвитку і стимулює до зростання шляхом надання різних завдань. Розмір нагороди залежить від їх складності та значущості для організації.

Результатами впровадження гейміфікації, як методу підвищення кваліфікації є (рис. 3.5):



Рисунок 3.5 – Наслідки впровадження гейміфікації до процесу навчання та підвищення кваліфікації робітників [68]

Не дивлячись на позитивні наслідки, для персоналу, від впровадження методу гейміфікації, він має суттєві недоліки на які потрібно звернути увагу під час його використання:

- потрібно розробляти нові ігри, конкурси, так як вони мають властивість втрачати актуальність;
- не всі співробітники хочуть брати участь в іграх, не дивлячись на бонуси;
- якщо неправильно організувати процес, ігри можуть забирати багато часу, а значить завдавати шкоди навчальному процесу [69].

Підводячи підсумок вищесказаного, основними пропозиціями щодо організації системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу є:

По-перше, сучасні тренди в навчання персоналу мають глобальний характер, дослідження свідчать, що професії, які будуть популярні через 10 років, на сьогоднішній день ще навіть не сформувалися, в той же час, люди прагнуть змінити свою професію, відповідаючи актуальним тенденціям розвитку економіки. Внаслідок цього система навчання повинна постійно модернізуватися і забезпечувати відповідну підтримку щодо кар'єрних

очікувань.

По-друге, програми навчання повинні бути все більше структурованими й складатись на основі сучасних вимог. Навчання повинне бути орієнтовано на конкретний результат, методика навчання і засвоєння інформації важлива, але має бути видно ефект, віддача від навчання і демонструватися актуальність.

Великий потік теоретичних знань повинен інакше підноситися і трансформуватися в практичне застосування, виходячи зі специфіки професії. Керівництву підприємства слід робити акцент на впровадження запропонованих інноваційних методів навчання, які орієнтовані на результат.

По-третє, навчання перестає бути прив'язаним до конкретного місця і часу, навчання дуже мобільно і часто не вимагає особливих технічних умов, іноді досить лише доступу в інтернет. Використання в навчанні технічних можливостей смартфонів дозволить модернізувати програми професійної підготовки та перепідготовки робітників.

Таким чином, щоб бути конкурентоспроможним, підприємству, при розробці програм навчання персоналу, необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості і модернізувати свою освітню базу.

Висновки до розділу 3

За результатами аналізу політики навчання та розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», було визначено, що безперервна підготовка та розвиток персоналу – є першочерговим завданням компанії, яка хоче підвищити свої конкурентоспроможність та позиціонувати себе як роботодавця, що використовує інноваційні методи навчання.

Підвищення кваліфікації персоналу забезпечить ефективне впровадження нових технологій виробництва, знизить виробничі витрати під час випуску продукції, стимулюватиме персонал до розвитку власних навичок та вмій та діяти на досягнення поставленої мети компанії.

Саме тому було проаналізовано переваги та недоліки в процесі навчання та розвитку персоналу, запропоновані методи покращення організації даного процесу.

Серед основних пропозицій можна виділити:

– Запровадження в процесі тренінгів та семінарів методи гейміфікації, наводити приклади з виробничого життя або успіху провідних компаній.

– Під час іспиту за професією використовувати перевірку не лише теоретичних знань, а й практичних навичок та здатність мислити в стресовій ситуації.

– Доповнення існуючої системи оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, особливостями оцінки ефективності за моделлю Д. Кірпатріка.

– Оновлення наявної матеріально-технічної бази. Проаналізована необхідність збільшення кількості аудиторій та закупівля додаткових комп'ютерів для швидкого процесу навчання та перевірки набутих знань. Для більш ефективного відточування навичок та вмінь, привернення уваги студентів та учнів до професій, запропонована закупівля сучасних тренажерів за дефіцитним професіями.

– Для того, щоб знизити відсоток виробничих втрат й покращити процес навчання запропоновано створення мобільного додатку для смартфона в якому будуть міститися презентації, алгоритм виконання дій, для більш складних операції – зняти відео, в якому буде показаний процес виконання роботи. Впровадження даного додатку допоможе зробити акценти на компетентностях, які вимагають від працівників високої точності в виконанні, знання та досвіду. Додаток буде корисним не лише в опануванні професії прийнятими або переведеними робітниками, а й ефективним інструментом для «освіжування» пам'яті робітників зі стажем.

Сьогоднішнє бізнес-середовище вимагає від більшості компаній постійних змін, пов'язаних з підвищенням прибутковості компанії та досягнень високих результатів в роботі, в тому числі з підвищенням

продуктивності праці. Для цього персонал необхідно постійно навчати і розвивати.

Для покращення процесу навчання й розвитку робітників на підприємстві, були надані рекомендації, щодо впровадження інноваційних методів навчання.

Серед великої кількості методів, особливу увагу, під час дослідження, було звернено на такі: Case-study, Secondment, Гейміфікація. Було проаналізовано особливості використання представлених методів, позитивні та негативні сторони від їх впровадження в процес розвитку персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі обґрунтування теоретико-методичних положень організації системи навчання персоналу розроблено рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на підприємстві, впровадження інноваційних методів навчання працівників. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Узагальнено погляди вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу».

Встановлено, що існує багато різних підходів до визначення даних понять проте особливу увагу в процесі досліджень вчені звертають на підготовку та перепідготовку робітників, як основу професійного навчання та розвитку працівників на підприємстві [2-20].

2. Досліджено моделі організації навчання та розвитку персоналу. Доведено, що дані моделі направлені на всебічне охоплення та контроль за процесом організації навчання. Реалізація процесу навчання та розвитку персоналу за даними моделями, дозволить підприємству визначати та аналізувати потреби у необхідності навчання робітників, зпроектувати, та запланувати забезпечення процесу навчання, оцінити його результати, а також здійснювати постійний контроль та поліпшення даного процесу. Зазначені моделі розвитку персоналу, допоможуть підприємству перетворити навчання персоналу на більш результативне та ефективне інвестування ресурсів задля досягнення цілей організації [23-24].

Встановлено, що існує багато різних методів організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Всі вони покликані на забезпечення працівників новими знаннями, вміннями та навичками за допомогою використання інноваційних технік навчання. Використання наведених методів, дозволить підприємству зробити процес навчання більш ефективним, цікавим та інформативним, а також виявити співробітників зі скритим потенціалом до лідерства, які здатні розвиватись задля поставлених цілей підприємства.

3. Визначено основні принципи та функції організації системи навчання персоналу. Дотримання перелічених принципів та функцій дозволить організувати чітку та ефективну систему навчання та розвитку персоналу, яка буде націлена не лише на кількісний, а й на якісний результат [70-71].

4. Узагальнено місце роль і значення підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Виявлено, що ефективне навчання персоналу підприємства є найважливішим інструментом, за допомогою якого

реалізують можливість впливати на формування організаційної та виробничої культури, підвищувати потенціал людських ресурсів, досягнути цілей виробництва при оптимальних витратах. Доведено, що впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу, дозволить компаніям стати більш конкурентоспроможними та успішними в порівнянні з іншими підприємствами, адже саме ефективна та кваліфікована робота персоналу є запорукою успішної діяльності будь-якого виробництва [30-35].

5. Досліджено методи оцінки ефективності навчання персоналу. Встановлено, що існують як традиційні так і нетрадиційні методи оцінки, проте всі вони зводяться до аналізу якісних показників проведеного навчання. Проаналізувавши велику кількість методів, було виявлено, що досі не існує чітких методів визначення кількісних показників ефективності навчання. Наразі, всі підприємства використовують, для визначення оцінки навчання, методи: тестування, опитування, проведення іспитів та ROI – кількісний метод оцінки ефективності Д. Філіпса, який доповнив модель Д. Кірпатріка [38].

6. Проведено оцінку системи організації навчання персоналу та підвищення кваліфікації на ПАТ «Запоріжсталь». Визначено, що комбінат у своїй діяльності дотримується принципів корпоративної, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Виявлено, що політика розвитку персоналу комбінату містить у собі такі складові, як: навчання, професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, формування кадрового резерву. Розглянута модель системи організації навчання на комбінаті діє з дотриманням усіх вищезгаданих принципів. В організації виробничого навчання комбінат керується: Кодексом законів про працю України [47], «Положенням про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах» [48], «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» [49], «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» [50].

Досліджено, що ПАТ «Запоріжсталь» активно розвиває власний персонал. Щороку впроваджуються нові тренінги та семінари, як для особистісного так і професійного розвитку працівників.

Встановлено, що підвищення кваліфікації, робітників, керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Така система навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечує пристосування його професійно-кваліфікаційної структури відповідно до сучасних умов ринку, вона відбувається у тісному зв'язку з подальшою оцінкою персоналу, та просуванням працівників по кар'єрним сходам.

7. Під час дослідження було проаналізовано ефективність системи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Було виявлено, що на комбінат працює понад 11 тисяч співробітників, з них більше 2900 осіб з повною вищою освітою займають посади КПТС та понад 2000 осіб з повною вищою освітою працюють на робітничих професіях. Серед усіх працівників комбінату, понад 6500 осіб є дипломованими спеціалістами.

Досліджено, що в середньому за рік проходять навчання понад 9000 робітників. Основними навчаннями для робітників є професійне навчання, перепідготовка, проходження курсів цільового призначення та підвищення кваліфікації. Якщо досліджувати навчання КПТС, то для них основним є: участь у тренінгах, семінарах, навчання в учбових центрах, та підвищення кваліфікації в центрах післядипломної освіти.

Під час аналізу виявлено, що для оцінювання ефективності навчання робітників на підприємстві використовуються тестування за модульними професіями, заповнення анкет та чек-листів, які в подальшому аналізуються та впроваджуються заходи, щодо покращення організації навчання. Комбінат

активно реагує на сучасні вимоги до науково-методичного забезпечення професійного навчання робітників. В рамках проектів по модернізації програм навчання комбінат розробив та впровадив, починаючи з 2016 року, більше трьох модульних програм навчання та 1 освітній стандарт.

На підставі отриманих результатів був розроблений SWOT – аналіз системи організації навчання на підприємстві. Внаслідок проведення даного аналізу, були виявлені ризики в організації навчання персоналу, на які необхідно звернути увагу службі навчання та розвитку персоналу при організації даного процесу.

8. Надано рекомендації щодо покращення оцінки ефективності навчання персоналу на комбінаті, впровадження інноваційних методів навчання працівників: доповнено наявну оцінку ефективності проведеного навчання, необхідними критеріями; запропоновано проведення тренінгів, майстер класів, ігр не тільки для робітників підприємства, а й для їх родин; приведено необхідність модернізації застарілої матеріально – технічної бази навчання, а також використання під час навчання сучасних технологій; запропоновано розробити додаток до смартфона в якому будуть міститись відео підкази, послідовність дій при виконанні простих та складних компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченкова Є.Г. Внутрішньофірмове навчання як фактор підвищення стандартів виробництва і якості роботи співробітників. *Вісник Кемеровського державного університету*. 2011. № 2. С. 60-69
2. Кібанов А.Я. Організація навчання персоналу: підручник. Москва: ІНФРА, 2014. 362 с.
3. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: підручник. Москва: Юристь, 2001. 496 с.

4. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С.323-327. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > Vetp_2013](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/Vetp_2013) (дата звернення: 15.11.2019).
5. Лукичева Л.І. Внутріфірмове управління інтелектуальними активами: навч. посіб. Москва: Омега, 2004. 185 с.
6. Шлендер, П. Е. Атестація та виявлення потреби в розвитку персоналу: посібник. Москва: ИНФО, 2015. 123 с.
7. Єльнікова Г. В. Особливості управління розвитком професійно-технічної освіти в ринкових умовах. *Вісник «Професійна освіта: проблеми і перспективи»*. 2014. №6. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2014_6_12. (дата звернення: 15.11. 2019).
8. Морозова М. Е. Стимулювання персоналу до професійного розвитку. *Вісник післядипломної освіти*. 2010. №1(1). С. 124–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpro_2010_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpro_2010_1(1)_20). (дата звернення: 15.11. 2019).
9. Ситник О.Ю. Інноваційний розвиток персоналу в контексті впровадження. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. №3. С. 212-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_3_50 (дата звернення: 15.11. 2019).
10. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами. *Часопис Києво-Могилянської Бізнес-Студії*. 2004. № 7. С. 57-61.
11. Потапов Д. Тренуємо корпоративну культуру. *Вісник Управління компанією*. 2006. № 1. С. 30-33.
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
13. Грішнова О. А. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2009. № 1(2). С. 64–75.

14. Щербак Л. М. Моделювання та контроль навчального процесу на заняттях з фізичного виховання молоді вищих навчальних закладів. *Вісник Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту*. 2001. № 15. С. 16-20.
15. Петрова Т. І. Особливості впровадження іноваційних методів навчання іноземним мовам студентів немовних вищих навчальних закладів. *Часопис Містобудування та територіальне планування*. 2013. № 50. С. 533-536. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення: 15.11. 2019).
16. Зайцева Т. В. Форми навчання при підготовці працівників. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2014. № 14. С. 152-157.
17. Одегова Ю.Г. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Москва: КНОРУС, 2015. С. 222
18. Базаров Т. Ю. Дистанційне навчання: організація опосередкованого спілкування. *Психопедагогіка в правоохоронних органах*. Харків, 2017. № 2 (69). С. 51-56.
19. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: навч. посіб. Санкт-Петербург: КОНУС, 2006. 540 с.
20. Магу М.І. Організація навчання персоналу компанії: навч. посіб. Москва: «Бізнесшкола Інтел-синтез», 2002. С. 98
21. Баклаженко Ю.В., Череп О.Г. Особливості підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.
22. Баклаженко Ю.В., Малтиз В.В. Професійне навчання робітників на виробництві. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави: зб. тез та доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя 18-19 квіт. 2019*, с. 274-276.
23. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 9 (100). С. 8-12. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/21226> (дата звернення: 20.11. 2019).

24. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 323-327. URL: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf. (дата звернення: 20.11. 2019).
25. Царенко О. М. Модульна технологія навчання у формуванні методичних компетентностей майбутніх учителів. *Наукові записи Криворізького державного педагогічного університету*. 2008. №77. С. 266-271. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83099570.pdf> (дата звернення: 20.11. 2019).
26. Єльнікова Г. В. Дистанційне навчання кваліфікованих робітників як проблема професійної педагогіки. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. Київ, 2013. №5. С. 7-12. URL: http://irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuu/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 20.11. 2019).
27. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО*. 2016. №1 С. 1-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_10 (дата звернення: 20.11. 2019).
28. Місько Г. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства на засадах взаємодії зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 126-138. (дата звернення: 20.11. 2019).
29. Олійник П. М. Активні форми і методи навчання та критерії вибору при підготовці фахівців для сфери туризму. *Вісник проблем удосконалення професійної підготовки фахівців сфери туризму*. 2012. № 1. С. 132-138.
30. Разуменко Д. О. Професійно важливі особистісні якості майбутнього спеціаліста. *Вісник педагогіки, психології та медично-біологічних проблем фізичного виховання і спорту*. 2013. № 29. С. 29-32.
31. Шумаєва О.О. Концепція безперервна професійного навчання персоналу агропромислового комплексу. *Вісник Донецького державного університету управління*. 2014. №1. С. 232-235. URL: [irbis-nbuu.gov.ua > cgi-bin > oras > search > Nzhm_2014_1_41](http://irbis-nbuu.gov.ua/cgi-bin/oras/search/Nzhm_2014_1_41) (дата звернення: 29.11. 2019).

32. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: Професіонал. 2013. 512 с.
33. Виноградський М.Д. *Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп* Київ: Центр учбової літератури, 2015. 502 с.
34. Науменко М. О. *Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2014. № 46. С. 287-290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_46_40. (дата звернення: 29.11. 2019).
35. Мельник О.Ю, Саркісян Л.Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СХТ ДонНУ імені Василя Стуса.* 2017. № 9. С. 118–120. URL: jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/4858/4888. (дата звернення: 29.11. 2019).
36. Плугіна Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. №33. С. 211- 220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_33_48 (дата звернення: 01.12. 2019).
37. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. №5-1. С. 114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29__25 (дата звернення: 01.12. 2019).
38. Голуб А.А. Актуальність моделі Д. Кіркпатрік як інструменту оцінки ефективності навчання персоналу. *Міжнародний науковий журнал. Символ науки.* 2019. №5. С. 93-97 URL: <https://os-russia.com/SBORNIKI/SN-2019-5.pdf> (дата звернення: 01.12. 2019).
39. Bloom B.S. Taxonomy of educational objectives. *The classification of educational goals: Handbook.* New York: Longman. 1994. С. 122
40. Бурдейна Т. Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць.* Київ: КНЕУ, 2007. С. 103-109. (дата звернення: 01.12. 2019).

41. Винничук Р.О. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки. *Науковий вісник Харківського державного університету*. 2011. №3. С. 279 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/22.pdf (дата звернення: 01.12. 2019).
42. Механізми оцінки ефективності корпоративного навчання. *Електронний журнал HR-portal*. URL: <https://hr-portal.ru/blog/mehanizmu-ocenki-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya> (дата звернення: 02.12. 2019).
43. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://www.zaporizhstal.com/> (дата звернення: 02 .12. 2019).
44. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «Запоріжсталь» URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/115732/169/templ> (дата звернення: 02.12. 2019).
45. Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Вісник Харківського національного університету. Економічні науки*. 2014. №9. С. 152-159.
46. Річна фінансова звітність емітента URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/115732/165/templ> (дата звернення: 02.12. 2019).
47. Кодекс законів про працю: офіц. текст. Київ : КМ, 2019, 380 с.
48. Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах: офіц. текст. Київ: КМ, 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0711-06> (дата звернення: 03.12. 2019).
49. Положення про професійне навчання працівників на виробництві: офіц. текст. Київ: КМ, 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01> (дата звернення: 03.12. 2019).
50. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (НПАОП 0.00-4.12-05): офіц. текст. Київ: КМ, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05> (дата звернення: 03.12. 2019).

51. СТП 6.2-02-15. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь». [Чинний від 2015-07-12]. Вид. Запоріжжя: ПАТ «Запоріжсталь», 2015. 29 с.

52. Річний звіт про підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, технічних службовців ПАТ «Запоріжсталь», за 2018 рік.

53. Баклаженко Ю.В., Малтиз В.В. Оцінка кадрів: мета та особливості її проведення. *Нова економіка*: зб. наук. праць молодих вчених, аспірантів і студентів, м. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. №1(7), с.12-18

54. Щорічна оцінка персоналу URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/aktualnoe-intervju/ezhegodnaja-ocenka-personala/> (дата звернення: 03.12. 2019).

55. Порядок створення та механізм формування кадрового резерву ПАТ «Запоріжсталь».

56. Річний звіт про діяльність відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік.

57. Баклаженко Ю.В., Герасимова В.О. Кадрові ризики в процесі навчання персоналу. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ.конф., м. Полтава, 14 лист. 2019 р. Полтава, 2019. С. 11-12. URL: <http://www.economics.in.ua/p/achive.html> (дата звернення: 03.12. 2019).

58. Динкіна Е. Д., Гейміфікація, як інструмент підвищення ефективності навчання персоналу. *Вісник Бізнес - освіта в економіці знань*. 2017. №2. С. 51-57

59. Проект з організації ефективного корпоративного навчання на ПАТ «Запоріжсталь».

60. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 03.12. 2019).

61. Воротняк Л. Метод case-study та його вплив на формування навичок міжкультурної комунікації у процесі навчання. *Педагогічний дискурс*. 2014. №17.

С. 38-42. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 03.12. 2019).

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

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

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

65. Дніпровська А. Ю. Secondment як сучасний метод навчання персоналу. *Студентський електронний науковий журнал*. 2019. № 26 (70). С. 22-25. URL: <https://sibac.info/journal/student/70/150212> (дата звернення: 05.12. 2019).

66. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 446 с.

67. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

68. Іващенко М. В. Особливості використання елементів змішаного навчання в процесі викладання навчальних дисциплін у закладах вищої освіти. *Науковий журнал фізико-математичної освіти*. 2018. №1. С. 221-226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2018_1_43 (дата звернення: 05.12. 2019).

69. Ткаченко О. Гейміфікація освіти: формальний і неформальний простір. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчен., м. Дрогобич, 5 верес. 2015 р.* Дрогобич, 2015. С. 303-309.

70. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ, 2011. Вип. 11. С. 214-217.

71. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Вісник Ефективна економіка*. 2010. № 9. С. 45-50. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 12.12. 2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

О плане подготовки и повышения квалификации персонала на 2017 г.

В 2016 году обучено **8549** работников комбината (**14520** фактов обучений), в т.ч. рабочие – **4459** чел. (**5981** фактов обучений); РПСС и резерв на должности руководителей – **4090** чел. (**8539** фактов обучений).

В рамках проекта «Ротация персонала» в 2016 году прошли ротацию 30 руководителей (45 ротаций) в т.ч. 11 начальников цехов (15 ротаций), 19 заместителей начальников цехов (30 ротаций) и 42 рабочих (42 ротации).

Внутренними тренерами отдела развития персонала проведено обучение руководителей по менеджерским программам:

- ✓ «10 шагов проведения рабочих и сменно-встречных собраний» (25 чел.);
- ✓ «Целевая модель предприятия» (219 чел.);
- ✓ «Система управления эффективностью: ключевые моменты» (475 чел.);
- ✓ «Ежегодная оценка персонала» (54 чел.);
- ✓ Модули «ДНК менеджмента»:
 - «Установочный семинар» (155 чел.);
 - «Основы экономики и финансов» (317 чел.);
 - «Основы бережливого предприятия» (147 чел.);
 - «Основы целеполагания и система КПЭ» (607 чел.);
 - «Эффективное управление задачами и персоналом» (552 чел.);
- ✓ Модуль «Вектор развития»:
 - «Металлургия: взгляд в будущее» (55 чел.)

С целью адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии прошли обучение по курсу «Добро пожаловать в Метинвест» 634 чел.

Проведены тренинги для участников проекта «Молодые лидеры»:

- «Бережливое предприятие» (87 чел.);
- «Теория решения изобретательских задач» (28 чел.).

Используя лучшие мировые практики, применяемые на производстве по изменению отношения каждого работника к личной безопасности и безопасности его коллег в 2016 году проведено обучение по курсу: «Анализ безопасности выполнения работ» (237 чел.).

В рамках подготовки добровольных медицинских помощников по курсу: «Оказание доврачебной медицинской помощи» обучено 1239 работников комбината.

В соответствии с требованиями нормативно-правовых актов в 2016 году на комбинате разработано и переработано 233 учебные программы, в том числе по профессиям – 112 (из них 38 – модульные), курсам целевого назначения – 21, курсам повышения квалификации РПСС – 11, стажировке на руководящие должности – 89.

Рисунок А.1 – Річний звіт підприємства про виконання плану підготовки, перепідготовки робітників за 2016 рік

Продовження додатка А

О плане подготовки и повышения квалификации персонала на 2018 г.

В 2017 году обучено **10432** работника комбината (**18223** фактов обучения), в т.ч. рабочие **4690** чел. (**6833** фактов обучения); РПСС и резерв на должности руководителей **5742** чел. (**11390** фактов обучения).

Внутренними тренерами отдела развития персонала проведено обучение руководителей по менеджерским программам:

- ✓ «10 шагов проведения рабочих и сменно-встречных собраний» (25 чел.);
- ✓ «Мастерство подготовки и проведения презентации» (88 чел.);
- ✓ «Мастерство публичных выступлений» (102 чел.);
- ✓ «Целевая модель предприятия» (723 чел.);
- ✓ «Недирективное влияние» (72 чел.);
- ✓ «Система управления эффективностью: ключевые моменты» (390 чел.);
- ✓ «Система управления эффективностью» (63 чел.);
- ✓ Модули «ДНК менеджмент»:
 - «Установочный семинар» (80 чел.);
 - «Основы экономики и финансов» (60 чел.);
 - «Основы бережливого предприятия» (72 чел.);
 - «Основы целеполагания и система КПЭ» (126 чел.);
 - «Эффективное управление задачами и персоналом» (341 чел.)
- ✓ Модули «Вектор развития»:
 - «Металлургия: взгляд в будущее» (468 чел.);
 - «Управление персоналом и развитие подчиненных» (120 чел.);
 - «Мастерство коммуникации и разрешение конфликтов» (102 чел.);
 - «Корпоративный тайм-менеджмент» (86 чел.)

С целью адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии прошли обучение по курсу «Добро пожаловать в Метинвест» 773 чел.

В рамках Целевой модели предприятия проведено обучение для работников комбината по курсу: «Превентивное обслуживание оборудования. Снижение издержек» (312 чел.)

Используя лучшие мировые практики, применяемые на производстве, по изменению отношения каждого работника к личной безопасности и безопасности его коллег в 2017 году проведено обучение по курсам:

- ✓ «Обеспечение безопасности работ, выполняемых подрядными организациями» (64 чел.);
- ✓ «Внедрение аудитов безопасности» (458 чел.);
- ✓ «Эффективные инструменты управления охраны труда для руководителей начального звена» (82 чел.);
- ✓ «БМП. Блокировка. Маркировка. Проверка» (298 чел.)

Рисунок А.2 – Річний звіт підприємства про виконання плану підготовки, перепідготовки робітників за 2017 рік

Продовження додатка А

О плане подготовки и повышения квалификации персонала на 2019 г.

В 2018 году обучено 9292 работника комбината (18223 фактов обучения), в т.ч. рабочие 2151 чел. (5905 фактов обучения); РПСС и резерв на должности руководителей 7141 чел. (12 318 фактов обучения).

Внутренними тренерами отдела развития персонала проведено обучение руководителей по менеджерским программам:

- «10 шагов проведения рабочих и сменно-встречных собраний» (38 чел.);
- «Мастерство подготовки и проведения презентации» (45 чел.);
- «Эмоциональная компетентность» (63 чел.);
- «Нестандартное мышление» (103 чел.);
- «Недирективное влияние» (69 чел.);
- «Публичные выступления – инструмент влияния лидера» (112 чел.);
- «Система управления эффективностью» (76 чел.);
- «Система управления эффективностью. Ключевые моменты» (245 чел.);
- «Экономика цеха. Стойностное мышление» (20 чел.);
- «Теория Голдратта – стратегия улучшений» (42 чел.);

Модули «ДНК менеджмент»:

- «Установочный семинар» (120 чел.);
- «Основы экономики и финансов» (111 чел.);
- «Основы бережливого предприятия» (73 чел.);
- «Основы целеполагания и система КПЭ» (19 чел.);
- «Эффективное управление задачами и персоналом» (162 чел.)

Модули «Вектор развития»:

- «Металлургия: взгляд в будущее» (119 чел.);
- «Управление персоналом и развитие подчиненных» (170 чел.);
- «Мастерство коммуникации и разрешение конфликтов» (182 чел.);
- «Корпоративный тайм-менеджмент» (86 чел.)

С целью адаптации новых сотрудников к условиям работы на предприятии прошли обучение по курсу «Добро пожаловать в Метинвест» (479 чел.), 157 чел. приняли участие в адаптационном тренинге «Все свои».

В рамках повышения квалификации персонала и обеспечения бесперебойной работы в системе АСУ Меню было проведено обучение по курсу: «Формирование расходных документов по движению ТМЦ в АСУ МЕНЮ и NEW BUX» (150 чел.)

Рисунок А.3 – Річний звіт підприємства про виконання плану підготовки, перепідготовки робітників за 2018 рік

СПРАВКА о выполнении плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ПАО "Запорожсталь" за 12 месяцев 2016 года											
инженер ОРП	Обучения по видам										
	ЦЕХ		Н/л, п/л		П Т К		К Ц Н		Всего по видам обучения		
	шифр	наименов.	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	%
	1	Аглоцех	61	63	5	5	175	177	241	245	101,7
	2	Доменный	52	54	8	8	130	131	190	193	101,6
	3	Мартен	38	42	9	9	70	71	117	122	104,3
	7	ЦПС	32	34	2	2	39	41	73	77	105,5
	15	ТЭЦ	13	15	3	3	23	23	39	41	105,1
	16	Газовый	14	15	1	1	36	37	51	53	103,9
	18	ККЦ	3	3			10	10	13	13	100,0
	19	ЦВС	23	23	4	4	10	10	37	37	100,0
	29	ЦРМП	125	126	35	37	33	33	193	196	101,6
	45	ГСС	1	1	3	3	2	2	6	6	100,0
	52	ЦСНО	10	10			1	1	11	11	100,0
	53	ОДОУ	1	1					1	1	100,0
	60	УООС	1	1	1	1	2	2	4	4	100,0
	76	ЦШП	32	32			30	32	62	64	103,2
Субачева Е.В.			406	420	71	73	561	570	1038	1063	102,4
	4	Обжимн.	36	37	18	18	236	239	290	294	101,4
	5	ЦГПТЛ	91	94	9	9	11	11	111	114	102,7
	6	ЦХП-1	164	167	24	24	170	175	358	366	102,2
	8	ЦХП-3	11	11	2	2			13	13	100,0
	21	ЦРЭМЦ	20	20	8	8	2	2	30	30	100,0
	23	Слвр					8	8	8	8	100,0
	27	ЦРПО	3	3	1	1	3	3	7	7	100,0
	34	ЦРМО-4	3	3			7	7	10	10	100,0
	35	ЦРМО-2	22	22			30	30	52	52	100,0
	36	УАТ									
	51	ООСПА	3	3	5	5			8	8	100,0
	57	ЦМИ	11	11					11	11	100,0
	78	РИЗЛ									
Козлов В.Н.			364	371	67	67	467	475	698	713	101,7
	11	Копровый	15	15	9	9	16	16	40	40	100,0
	14	Литейный	11	11	2	2	14	14	27	27	100,0
	20	ЦСП	9	9	2	2	4	4	15	15	100,0
	24	ЦЭТЛ									
	30	Механич.	19	19	10	10	20	20	49	49	100,0
	31	ЦМК	15	15	5	5	7	7	27	27	100,0
	39	УЖДТ	195	195	55	55	214	215	464	465	100,2
	40	КИПиА	6	6			17	17	23	23	100,0
	42	УК	5	5	11	11	6	6	22	22	100,0
	43	ЦИАПК	8	8	36	37	54	54	98	99	101,0
	46	УПП	31	32	1	1	10	10	42	43	102,4
	49	Хоз.отдел	1	1			10	10	11	11	100,0
	50	ОАСУТП	1	1	3	3			4	4	100,0
	56	УИС	1	1					1	1	
	65	СГКРЖДТ	2	2	3	3	8	8	13	13	100,0
	67	УПБиР	16	16					16	16	100,0
	74	ЦТВС	12	12			2	2	14	14	100,0
Гуржий И.В.			347	348	137	138	382	383	666	669	100,3
Всего по цехам			1117	1139	275	278	1410	1428	2802	2845	101,5
Курсовое обучение			201	211	119	123	2739	2767	3059	3101	101,4
Обуч. в учеб. центрах					27	27	8	8	35	35	100,0
ИТОГО рабочих:			1318	1350	421	428	4157	4203	5896	5981	101,4

Рисунок Б.1 – Справка про виконання плану з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за 2016 рік

Продовження додатка Б

СПРАВКА о выполнении плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ПАО "Запорожсталь" за 2017 года											
инженер ОРП	Обучение по видам										
	ЦЕХ		Н/п, п/п		П Т К		К Ц Н		Всего по видам обучения		
	шифр	наименов.	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	%
	1	Аглоцех	125	129	8	9	317	318	450	456	101,3
	3	Мартен	66	68	18	18	469	471	553	557	100,7
	7	ЦПС	36	36	1	1	12	12	49	49	100,0
	15	ТЭЦ	25	25	8	8	160	160	193	193	100,0
	16	Газовый	8	8	1	1	111	112	120	121	100,8
	18	ККЦ	3	3	1	1	2	2	6	6	100,0
	29	ЦРМП	104	104	40	41	322	322	466	467	100,2
	45	ГСС	2	2	1	1	1	1	4	4	100,0
	52	ЦСНО	3	3			1	1	4	4	100,0
	60	УООС					6	6	6	6	100,0
Субачева Е.В.			372	378	78	80	1401	1405	1851	1863	100,6
	2	Доменный	86	91	16	16	409	413	511	520	101,8
	4	Обжимн.	45	47	18	19	208	213	271	279	103,0
	5	ЦГПТЛ	99	101	9	11	129	134	237	246	103,8
	6	ЦХП-1	193	201	17	17	392	397	602	615	102,2
	8	ЦХП-3	14	14			74	75	88	89	101,1
	23	СлВР									
	51	ООСПА			2	2			2	2	100,0
	57	ЦМИ	24	24			29	29	53	53	100,0
	78	РИЗЛ			1	1	1	1	2	2	100,0
Козлов В.Н.			461	478	63	66	1242	1262	1766	1806	102,3
	11	Копровый	25	25	1	1	87	88	113	114	100,9
	20	ЦСП	10	10	2	2	13	13	25	25	100,0
	36	УАТ	7	7			3	3	10	10	100,0
	39	УЖДТ	189	192	34	34	367	368	590	594	100,7
	40	КИПиА	4	4			43	43	47	47	100,0
	43	ЦИАПК	7	7	2	3	78	78	87	88	101,1
	46	УПП	76	76			15	15	91	91	100,0
	49	Упр. комб.	2	2					2	2	100,0
	65	СГКРЖДТ	3	3	2	3	10	10	15	16	106,7
	67	УПБиР	4	4					4	4	100,0
	74	ЦТВС	7	7	1	1	2	2	10	10	100,0
Гуржий И.В.			334	337	42	44	618	620	994	1001	100,7
	19	ЦВС	24	24	4	4	130	130	158	158	100,0
	24	ЦЭТЛ	1	1					1	1	100,0
	42	УК	16	16	15	15	47	47	78	78	100,0
	50	ОАСУТП	9	9	9	9			18	18	100,0
	76	ЦШП	38	38	1	1	56	56	95	95	100,0
Сауткин А.В.			88	88	29	29	233	233	350	350	100,0
	21	ЦРЭМЦ	12	13	1	1	18	18	31	32	103,2
	27	ЦРПО	20	21	3	3			23	24	104,3
	34	ЦРМО-4	8	8	3	3	10	10	21	21	100,0
	35	ЦРМО-2	4	5	1	1	16	16	21	22	104,8
Тимошенко Л.А.			44	47	8	8	44	44	96	99	103,1
Всего по цехам			1299	1328	220	227	3538	3564	5057	5119	101,2
Курсовое обучение			282	282	160	160	1100	1100	1542	1542	100,0
Обуч. в учеб. центрах			30	30	1	1	141	141	172	172	100,0
ИТОГО рабочих:			1611	1640	381	388	4779	4805	6771	6833	100,9
ПЭС, тренинги									10659	10701	100,4
Учебные центры									689	689	100,0
Самостоятельное обуч.											
ИТОГО РПСС:									11348	11390	100,4
ВСЕГО:			1611	1640	381	388	4779	4805	18119	18223	100,6

Рисунок Б.2 – Справка про виконання плану з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за 2017 рік

Продовження додатка Б

СПРАВКА
о выполнении плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации
персонала ПАО "Запорожсталь" за 2018 год

инженер ОРП	Обучение по видам														% вып. Плана	% кор. плана	
	ЦЕХ			Н/п, п/п			П Т К			К Ц Н			Всего по видам обучения				
	шифр	наименование	План	План скоррект.	Факт	План	План скоррект.	Факт	План	План скоррект.	Факт	План	План скоррект.	Факт			
	1	Аглоцех	32	102	102	23	14	14	82	50	50	137	166	166	121,2	100,0	
	3	Мартен	104	103	103	47	58	58	117	49	49	268	210	210	78,4	100,0	
	7	ЦПС	54	61	61	14	4	4	49	8	8	117	73	73	62,4	100,0	
	15	ТЭЦ	25	26	26	8	9	9		3	3	33	38	38	115,2	100,0	
	16	Газовый	27	16	16	34	16	16	7	5	5	68	37	37	54,4	100,0	
	18	ККЦ	1	11	11	17	2	2	1	6	6	19	19	19	100,0	100,0	
	19	ЦВС	19	20	20	22	5	5	9	7	7	50	32	32	64,0	100,0	
	24	ЦЭТЛ		1	1								1	1		100,0	
	29	ЦРМП	155	22	22	40	18	18	50	8	8	245	48	48	19,6	100,0	
	45	ГСС	5	7	7	2	5	5				7	12	12	171,4	100,0	
	50	ОАСУТП	3	4	4	2	3	3				5	7	7	140,0	100,0	
	52	ЦСНО	4									4					
	60	УООС		1	1	2			8	5	5	10	6	6	60,0	100,0	
		Субачева Е.В.	429	374	374	211	134	134	323	141	141	963	649	649	67,4	100,0	
	4	Обжимн.	81	68	68	50	28	28	102	15	15	233	111	111	47,6	100,0	
	5	ЦГПТЛ	161	99	99	56	24	24	65	25	25	282	148	148	52,5	100,0	
	6	ЦХП-1	211	288	288	48	56	56	276	134	134	535	478	478	89,3	100,0	
	8	ЦХП-3	8	18	18	7	1	1		21	21	15	40	40	266,7	100,0	
	23	СВР							5	3	3	5	3	3	60,0	100,0	
	51	ООСПА		8	8								8	8		100,0	
	57	ЦМИ	4	37	37	23			14	17	17	41	54	54	131,7	100,0	
		Захарчук И.О.	465	518	518	184	109	109	462	215	215	1111	842	842	75,8	100,0	
	11	Копровый	18	37	37	20	2	2	40	21	21	78	60	60	76,9	100,0	
	20	ЦСП	5	7	7	16			12	2	2	33	9	9	27,3	100,0	
	36	УАТ	42	4	4	11	2	2		21	21	53	27	27	50,9	100,0	
	39	УЖДТ	367	335	335	122	119	119	75	101	101	564	555	555	98,4	100,0	
	40	КИПиА		4	4	9	5	5				9	9	9	100,0	100,0	
	42	УК	9	11	11	19	22	22	64	42	42	92	75	75	81,5	100,0	
	43	ЦИАПК	2	12	12	21	13	13	10			33	25	25	75,8	100,0	
	46	УПП	19	56	56	23			57	17	17	99	73	73	73,7	100,0	
	49	Упр. комб.	4									4					
	65	СГКРЖДТ	6	7	7	5	7	7	12	9	9	23	23	23	100,0	100,0	
	67	УПБиР	4	7	7							4	7	7	175,0	100,0	
	74	ЦТВС	5	7	7							5	7	7	140,0	100,0	
	76	ЦШП	10	27	27	2	1	1	4	7	7	16	35	35	218,8	100,0	
		Гуржий И.В.	491	514	514	248	171	171	274	220	220	1013	905	905	89,3	100,0	
	2	Доменный	37	125	125	72	17	17	121	96	96	230	238	238	103,5	100,0	
		Дронь Ю.И.	37	125	125	72	17	17	121	96	96	230	238	238	103,5	100,0	
		Всего по цехам	1422	1531	1531	715	431	431	1180	672	672	3317	2634	2634	79,4	100,0	
		Курсовое обучение (в т.ч. тренинги)	230	319	319	268	128	128	1240	2633	2633	1738	3080	3080	177,2	100,0	
		Тренинги:											290	290			
		<i>машинисты крана</i>											137	137			
		<i>стропальщики</i>											153	153			
		Обуч. в учеб. центрах		17	17	26	61	61	208	121	121	234	199	199	85,0	100,0	
		ИТОГО рабочих:	1652	1867	1867	1009	620	620	2628	3426	3426	5289	5913	5913	111,8	100,0	
		Курсы повышения квалификации (КПК)										8552	7442	7444	87,0	100,0	
		Менеджерское обучение										2709	2480	2491	92,0	100,4	
		ОТиПБ										1355	1763	1771	130,7	100,5	
		Учебные центры										709	612	612	86,3	100,0	
		ИТОГО РПС:										13325	12297	12318	92,4	100,2	
		ВСЕГО:	1652	1867	1867	1009	620	620	2628	3426	3426	18614	18210	18231	97,9	100,1	

Рисунок Б.3 – Справка про виконання плану з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації за 2018 рік