

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління розвитком персоналу виробничого підприємства на
прикладі ПАТ «Запоріжсталь»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з
спеціальності 051 – Економіка, Управління
персоналом та економіка праці

Буряк А.М.

Керівник : к.е.н., доцент Гельман В.М.

Рецензент: декан факультету ФЕУ ЗНТУ,

к. е. н., доцент

Корольков В.В

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов
« ____ » _____ року

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

Буряк Анні Миколаївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління розвитком персоналу виробничого підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»»

керівник роботи: Гельман Валентина Миколаївна, доцент, к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810-с

2. Строк подання студентом роботи «16» листопада 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): узагальнити підходи до поняття «розвиток персоналу»; дослідити етапи розвитку працівника за моделлю життєвого циклу працівника; узагальнити методичні підходи до розвитку кар'єри; здійснити аналіз роботи з персоналом на прикладі відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»; удосконалити процес розвитку персоналу на основі впровадження сучасних HR-методів; розробити рекомендації щодо впровадження системи талант-менеджменту (TMS) в практичну діяльність відділу розвитку персоналу виробничого підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис., 5 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гельман В.М., доцент, к.е.н.	26.08.2020	26.08.2020
2	Гельман В.М., доцент, к.е.н.	15.09.2020	15.09.2020
3	Гельман В.М., доцент, к.е.н.	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Срок виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

А.М. Буряк
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В.М. Гельман
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В.Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 92 с., 12 рис., 5 табл., 72 джерела, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу виробничого підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретико-методичних та практичних засад діяльності відділу розвитку персоналу виробничого підприємства та розробка рекомендацій щодо покращення процесів управління розвитком персоналу виробничого підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо питань управління розвитком персоналу виробничого підприємства.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- узагальнено підходи до поняття «розвиток персоналу»;
- досліджено розвиток персоналу як етап життєвого циклу працівника;
- узагальнено методичні підходи до управління і розвитку кар'єри;
- здійснено аналіз кадрової політики на прикладі відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- виявлено та обґрунтовано слабкі сторони управління розвитком персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалено процес управління розвитком персоналу на основі впровадження сучасних HR-методів;
- обґрунтовано основні етапи формування системи управління талантами;
- запропоновано впровадження системи талант-менеджменту в практичну діяльність відділу розвитку персоналу виробничого підприємства.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння та метод графічного аналізу.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою розвитку персоналу для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо розвитку персоналу на виробничому підприємстві.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, ВІДДІЛ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, КАР'ЄРА.

SUMMARY

Master's qualification work: 92 pages, 12 figures, 5 tables., 72 sources, 6 applications.

The object of the study is the process of personnel development management of PJSC «Zaporizhstal».

The subject of research is theoretical and methodological and practical aspects of personnel development management of a production enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological and practical principles of the personnel development department of the production enterprise and to develop recommendations for improving the management processes of the production enterprise personnel.

The scientific novelty of the study is to generalize the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the development of personnel of the production enterprise.

The following scientific results were obtained in the course of the research:

- generalized approaches to the concept of «staff development»;
- staff development as a stage of the employee's life cycle is studied;
- generalized methodological approaches to career management and development;
- analysis of personnel policy was carried out on the example of the personnel development department of PJSC «Zaporizhstal»;
- weaknesses of personnel development management of PJSC «Zaporizhstal» were identified and substantiated;
- improved the process of personnel development management based on the introduction of modern HR-methods;
- the main stages of formation of the talent management system are substantiated;
- the introduction of the talent management system in the practical activities of the personnel development department of the production enterprise is proposed.

Research methods: logical generalization, deductive, method of analysis and synthesis, method of comparison and method of graphical analysis.

The significance of the research results is that the developed recommendations can be used by the personnel management service to increase the efficiency of personnel management and the decision-making process on personnel development in the production enterprise.

PERSONNEL, PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT,
DEPARTMENT OF DEVELOPMENT, STAFF TRAINING, CAREER.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Поняття розвитку персоналу	12
1.2 Розвиток персоналу як один із етапів життєвого циклу працівника	19
1.3 Основні завдання розвитку персоналу на підприємстві та розвиток кар'єри	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	34
2.2 Функціонування відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	40
2.3 Аналіз роботи відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»	48
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	60
3.1 Пропозиції щодо впровадження сучасних методів управління розвитком персоналу	60
3.2 Впровадження системи талант-менеджменту як невід'ємної складової системи управління персоналом	65
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки все більше зростає роль людського фактору, який є провідним чинником соціально – економічного прогресу. Найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства є управління та розвиток персоналу. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому управління та розвиток персоналу має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства.

Актуальність даної проблеми зумовлена стрімким розвитком науково-технічного прогресу, наукоємних технологій, старінням теоретичних знань, умінь та практичних навичок, і відповідно зростанням вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, які передбачають регулярне оновлення, розширення та поглиблення наявних знань робітників, фахівців і керівників усіх рівнів. Окрім того, в сучасних умовах розвитку співробітник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою, здатністю адаптуватися до безперервних змін зовнішнього середовища. Система навчання персоналу є вирішальною для прийняття важливих управлінських рішень – а саме, перерозподіл компетенцій і повноважень, створення кадрового резерву, переміщення працівників на нові посадові позиції, оцінки ефективності використання кадрових ресурсів.

Організація розвитку персоналу є однією з основних функцій управління персоналом, а його бюджет – найбільшою статтею витрат багатьох підприємств, які усвідомили, що висококваліфікований персонал є потужним важелем підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати організації, професійний розвиток сприяє створенню сприятливої корпоративної

культури в організаціях, має суттєвий вплив на мотивацію працівників і їх відданість організації.

Проблемою управління та розвитку персоналу займалися як зарубіжні, так і українські вчені, такі як Г. Беккер, Г. Шмідт, Р. Марр, Н. Том, К. Норт, Данюк В.М., Савченко В.А., Балабанова Л.В, Сардак О.В., Татаревська М.С., Черчик Л.М., Грішнова О.А., Брич В.Я., Гугул О.Я., Крушельницька О.В., Котвицький А.А. та інші.

Метою магістерської роботи магістра є дослідження теоретико-методичних та практичних засад діяльності відділу розвитку персоналу виробничого підприємства та розробка рекомендацій щодо покращення процесу розвитку персоналу з урахуванням тенденцій розвитку підприємства у відповідності із загальною стратегією підприємства.

Відповідно до мети виділено ряд завдань:

- узагальнити підходи до поняття «розвиток персоналу»;
- дослідити етапи розвитку працівника відповідно до моделі життєвого циклу працівника;
- узагальнити методичні підходи до управління і розвитку кар'єри;
- здійснити аналіз кадрової роботи на прикладі відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- виявити та обґрунтувати слабкі сторони управління розвитком персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалити процес управління розвитком персоналу на основі впровадження сучасних HR-методів;
- обґрунтувати основні етапи формування системи управління талантами;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи талант-менеджменту (TMS) в практичну діяльність відділу розвитку персоналу виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку персоналу виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з економіки праці, управління персоналом, управління розвитком персоналу.

У роботі використано методи логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння та метод графічного аналізу. Економічні розрахунки виконані із застосуванням сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних напрацювань і спостережень.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– систему розвитку персоналу підприємства, відмінність якої полягає у впровадженні HR-методів розвитку персоналу – «Secondment» «Buddying» «Shadowing», використання яких сприятиме підвищенню задоволеності працівників роботою, трудової віддачі працівників, створенню позитивного клімату в середині підприємства;

дістали подальшого розвитку:

– визначення поняття «розвиток персоналу», яке, на відміну від існуючих, визначається як системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу;

– методологічні засади організації системи управління розвитком персоналу на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності;

– етапи організації управління професійного розвитку, зокрема, визначаються напрямки використання новітніх методів професійного навчання.

– схема управління талантами, яка є потужним інструментом реалізації талановитих працівників та спрямована на підвищення продуктивності, результативності й ефективності діяльності підприємства у цілому.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою розвитку персоналу для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо розвитку персоналу на виробничому підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: XV Міжнародній науково–практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» та збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА» (Запоріжжя, 2020 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття розвитку персоналу

На сучасному етапі розвитку економіки все більше зростає роль людського фактору, який є провідним чинником соціально – економічного прогресу. Старіння теоретичних знань, практичних навичок та на противагу стрімкий розвиток техніки та технологій, зростання суспільного виробництва зумовлюють потребу в оновленні знань та вмінь працівників.

У цілому можна констатувати, що управління розвитком персоналу є провідним чинником успіху та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Проблемою управління та розвитку персоналу займалися такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Г. Беккер, Г. Шмідт, Р. Марр, Н. Том, К. Норт, Й. Хенце, Шлендер П.Е., Кібанов А.Я., Данюк В.М., Савченко В.А., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Татаревська М.С., Черчик Л.М., Грішнова О.А., Брич В.Я., Гугул О.Я., Крушельницька О.В., Котвицький А.А.

Концепції цих авторів базуються, як правило, на тому, що персонал є одним з найважливіших економічних ресурсів організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності і розвитку. Як справедливо зазначає Близнюк В., усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: «...люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі ваші намагання будуть марними» [1, с. 214].

Невід'ємною частиною процесу управління трудовими ресурсами на підприємстві є розвиток персоналу.

Розвиток персоналу є багатограним, комплексним поняттям, яке охоплює широке коло різноманітних проблем. Донині, в економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення даного поняття, оскільки різні науковці по-різному його тлумачать, дивись у табл. А.1.

Українські вчені, такі як Савченко В.А., Данюк В.М., Петюх В.М. та Цимбалюк С.О. розглядають розвиток персоналу як системно організований процес безперервного навчання працівників, який здійснюється задля підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування, формування кадрового резерву та поліпшення соціальної структури персоналу. Особливого значення Савченко В.А. у своїх працях надавав питанням планування, організації та контролю процесу розвитку персоналу та вважав його фундаментальним елементом стратегічного управління підприємства [1, с. 148; 2, с. 17].

Балабанова Л.В., Сардак О.В. під розвитком персоналу розуміють безперервне навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовка кадрового резерву [3, с. 159].

Збрицька Т.П., Татаревська М.С. дають наступне визначення: «Розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі». Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й ступень залучення в її справи.

На думку, Т.П. Збрицької забезпечення конкурентних переваг підприємства внаслідок посилення ролі розвитку персоналу характеризується наступним:

– є фундаментальним засобом досягнення стратегічних цілей організації;

– підвищення цінності людських ресурсів організації та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості можливе лише за рахунок безперервного розвитку;

– проведення організаційних змін є неможливим за відсутності розвитку персоналу [4].

Як вважає Грішнова О.А., розвиток персоналу є сукупністю всіх заходів підприємства з навчання, перепідготовки та перекваліфікації персоналу. Крім того, процес розвитку охоплює питання професійної адаптації, оцінки персоналу, планування кар'єри, службово-професійного просування [7, с. 16].

Дослідженням теоретичних аспектів розвитку персоналу займаються українські науковці Брич В.Я. та Гугул О.Я. У своїх працях вони зазначають, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [8, с. 14].

Як зазначають Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П., професійний розвиток включає в себе наступні процеси:

- набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичків;
- підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- розвитку кар'єри [9, с. 101-102].

Варто зазначити, що Р. Марр та Г. Шмідт акцентують увагу на навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. У своїх працях вони зазначають, що складовими розвитку персоналу є стимулювання персоналу, побудова та управління кар'єрою працівника та виробнича адаптація.

К. Норт у своїх дослідженнях зміщує центр уваги на кінцеві результати даного процесу. У своїх працях дослідник зазначає, що досягнення підприємством поставлених цілей та зміцнення своїх позицій можливе за рахунок безперервного розвитку людських ресурсів, шляхом розширення

обсягу знань, підвищення компетентності та ентузіазму працівників [16, с. 346].

Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. під розвитком персоналу розуміють довгострокові та короткострокові заходи, які включають в себе розвиток кар'єри та навчальні курси відповідно [13, с. 72].

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом [13, с. 21].

Цей економіст також розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей.

Аналіз досліджень та публікацій дозволяє виділити такі напрями ефективного управління персоналу [14]:

- дотримання Конституції України та положень закону України “Про професійний розвиток працівників” для реалізації нових можливостей розвитку персоналу, більш якісного управління ним;
- врахування специфіки впливу інтеграційних та глобалізаційних процесів сучасної економічної кризи на рівень, важелі та інструменти управління персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу для ефективнішої діяльності ланцюгів створення вартості на засадах маркетингу та логістики;
- гармонійність синтезу інноваційних, релігійних, наукових і філософських аспектів в управлінні персоналом;

– забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу в умовах економічної кризи в Україні, зниження економічної ефективності діяльності малого і середнього бізнесу, інколи аж до банкрутства;

– забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності персоналу вітчизняних підприємств;

– зменшення ризиків діяльності малих та великих підприємств, систематизація та зменшення нових соціальних ризиків при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства;

– ефективне управління високопрофесійними працівниками, талантами, творчими працівниками організації, зокрема на засадах персоналізму.

Сучасна ситуація свідчить про процес формування працівника нового типу. Успішний співробітник повинен володіти не тільки високою професійною компетентністю, а й загальною ерудицією, стратегічним мисленням, технічною грамотністю, творчо ставитися до праці, бути підприємливим, володіти основами самоменеджменту, бути готовим постійно змінюватися разом з підприємством [15].

Головні риси працівника нового типу: постійне прагнення до самовдосконалення, розвиток творчих і організаторських здібностей, професійних умінь і навичок, почуття нового, вміння оцінювати досягнуте, бачити недоліки і шукати шляхи їх усунення; економічне мислення, оволодіння новітніми технологічними, проектно-конструкторськими розробками, техніко-технологічна культура, орієнтація на найраціональніше використання економічних і природних ресурсів; рівень підготовки до організаційної та управлінської діяльності (володіння новітніми методами, формами організації праці, вміння ефективно організувати роботу колективу); психофізіологічні якості (цілеспрямованість, сумлінність, працьовитість, психологічна стійкість і ін.) [16]. У працівника повинен бути великий обсяг базових знань і умінь, щоб швидко пристосуватися до нової техніки, багатопланова кваліфікація, здатність до розумової і психологічної

напруги, вміння контактувати з іншими робітниками, в тому числі через технічні засоби комунікації.

Представляючи собою комплексне і багатогранне поняття, розвиток персоналу пов'язаний з розробкою стратегії, управлінням кар'єрою, професійним ростом і навчанням персоналу. Розвиток персоналу спочатку направлений на забезпечення підприємства компетентними співробітниками. Стратегія розвитку персоналу і цілі підприємства повинні бути взаємно погоджені.

В цілому, реалізація заходів з розвитку кадрів реалізується в підвищенні задоволеності співробітників і їх лояльності до компанії-роботодавцю, до професії і своєї діяльності, що, в свою чергу, призводить до зменшення плинності персоналу, досягненню суттєвого незалежності від ринку праці, підвищення особистісного і соціального потенціалу співробітників.

Так само не варто забувати про те, що часто на ринку праці зустрічається ситуація коли не працівник конкурує за посаду на підприємстві, а навпаки - самі підприємства конкурують між собою, для залучення кваліфікованих кадрів. Звичайно дана ситуація зустрічається далеко не скрізь. Вона скоріше характерна для галузей з високою доданою вартістю кінцевого продукту, де основною складовою успіху є особистий внесок інтелектуальних і аналітичних зусиль кожного фахівця.

Ключові фактори, які мають вплив на доцільність розвитку персоналу в сучасних умовах ринку [17]:

- жорстка конкуренція на різних сегментах ринках в умовах глобалізації економіки;
- активний розвиток інноваційних інформаційних технологій;
- системне, комплексне вирішення проблемних завдань управління персоналом і всіх стратегічних цілей за допомогою єдиної концепції діяльності підприємства;

- доцільність розробки стратегії і організаційної культури підприємства;

- прийняття участі всіх лінійних органів управління в реалізації комплексної кадрової політики з метою вирішення стратегічних завдань підприємства;

- наявність широкої спеціалізованої системи консультаційних компаній по різноплановим напрямкам розвитку персоналу.

Розвиток персоналу є безперервним процесом і здійснюється за відокремленою схемою. Щоб конкурувати на світовому ринку праці, одним із головних завдань підприємства є підвищення адаптації співробітників до нових умов.

Одним з важливих моментів в управлінні професійним розвитком персоналу є виявлення потреб підприємства в цій сфері. Тут мова йде про виявлення невідповідності між професійним багажем знань і навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для виконання його цілей в даний час і в майбутньому і тими знаннями і навичками, які він має насправді.

В управлінні розвитком працівників також має місце атмосфера і необхідний настрій з боку персоналу.

Результативність розвитку персоналу можна оцінити за такими показниками: досвід, знання, навички, компетенції, коло виконуваних обов'язків, список успішно вирішених завдань, кар'єрне просування, продуктивність і ініціативність.

У науковій літературі зустрічаються такі підходи до навчання кваліфікованих кадрів [18]:

- система спеціалізованого навчання спрямована на найближчі перспективи та результативність в короткостроковий період;

- система багатопрофільного навчання піднімає внутрішньовиробничу рухливість персоналу в наслідок чого працівник менше прив'язаний до свого робочого місця, що криє в собі визначений ризик для підприємства;

– система навчання, сконцентрованого на особистості співробітника розкриває все можливості працівника.

Таким чином, узагальнивши погляди різних вчених можемо зробити висновок, що розвиток персоналу є системним процесом удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

1.2 Розвиток персоналу як один із етапів життєвого циклу працівника

Формою організації діяльності індивіда як об'єкта управління є його життєвий цикл. Виділення життєвого циклу як об'єкта управління необхідне не тільки для широкого кола різноманітних організацій. Сам індивід, протягом свого життєвого циклу виступає в якості єдиного і постійного суб'єкта розробки та здійснення програми трудового функціонування.

Питання управління завжди вимагають визначеності та прозорості, а у випадку з розвитком людей, коли необхідне розуміння, що розвивати і що вимагати від працівника, життєвий цикл допомагає впорядкувати зростання працівника в рамках конкретного підприємства.

Життєвий цикл працівника (Employee Life Cycle – ELC) – теоретична модель, часто використовувана в HR-сфері. Вона описує різні стадії, через які проходить працівник, взаємодіючи з підприємством-роботодавцем. Для компанії, яка хоче утримати у себе цінних працівників, важливо мати чіткі уявлення про всі ці стадії, тому що на кожній з них у працівника домінують різні потреби і очікування. Їх обов'язково потрібно враховувати, якщо це цінний фахівець, в тривалій співпраці з яким зацікавлена компанія [19].

Деталізація складу і змісту життєвого циклу працівника, раціоналізація і вдосконалення на цій основі роботи з персоналом організації дозволяють прогнозувати і планувати кар'єрну перспективу на тривалий проміжок часу.

Багато в чому робочий цикл залежить від очікувань працівника, рівня освіти, від його здатності взяти на себе відповідальність, прагнення досягти будь-яких цілей, від якості професійної підготовки та інших особистих характеристик.

Розвиток персоналу входить в комплекс взаємопов'язаних елементів, які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного управління.

Існує маса різних підходів до опису життєвого циклу співробітника.

Перший етап життєвого циклу працівників - це етап залучення.

Підприємства, які не залучають нових талановитих працівників, незалежно від того, наскільки корисним є їх продукт чи послуга, не зможуть бути конкурентоспроможними в майбутньому. Саме тому, залучення нових талантів має вирішальне значення для будь-якої стратегії розвитку підприємства. Стадія залучення відбувається перш ніж у компанії з'являється вільна вакансія. Дане явище часто називають «брендом роботодавця», термін, який був створений на початку 1990-х років.

Бренд роботодавця – образ організації як «чудове місце для роботи» у розумінні поточних співробітників та ключових зацікавлених сторін на зовнішньому ринку [20].

Працівники підприємства є найкращими промоутерами. Маючи гарну корпоративну культуру, роботодавці збільшують свої шанси і можуть бути впевнені, що існуюча команда буде сприяти залученню нових кандидатів до команди.

На стадії пошуку і відбору, починаються перші кроки до формування чітких вимог до кандидата. Створюється профіль посади, формується вакансія для залучення максимальної кількості кваліфікованих кадрів в компанію [21]. Коли вакансія розміщена, рекрутер проводить первинний відбір і запрошує найкращих кадрів на зустріч з керівником. Однак, процес вибору часто затягується, вимагаючи ретельного аналізу і витрат часового ресурсу. Адже, поспішно прийняте рішення щодо найму кандидата, який не

відповідає вимогам конкретної посади, може обернутися для компанії ще більшими втратами, як часовими так і фінансовими.

При відборі кандидатів велике значення має грамотно прописаний профіль посади. Це означає, що керівник повинен чітко розуміти, яким він хоче бачити кандидата: з яким досвідом, знаннями та особистими якостями той повинен володіти.

Щоб зрозуміти, наскільки дана посада і характер роботи буде приносити задоволення співробітнику і задовольняти його потреби, доцільно створити мотиваційну карту посади. Тобто описати домінуючі мотиви, які будуть задоволені на даній позиції. Приклади таких мотивів:

- спілкування з професіоналами у своїй сфері;
- самостійне прийняття рішень;
- залучення в управління персоналом;
- відсутність хвилюючих, напружених ситуацій.

На етапі найму нового працівника між кандидатом і роботодавцем виникають ближчі відносини. Раніше потенційний претендент стає вже працівником компанії. В цей час він часто вже йде з поля зору HR-відділу і залишається один на один в колективі і під контролем свого керівника.

Наступним етапом є процес адаптації. На великих підприємствах, процес адаптації співробітників контролюється фахівцем з персоналу, і це правильно, тому що це насправді кульмінаційний момент в життєвому циклі працівника. Дуже важливий старт і становлення підлеглого в новому колективі [22]. Іноді, керівникові не вистачає часу на адаптацію співробітника, або він не знає, як правильно вести себе з новим підлеглим. Тоді управлінець обирає позицію «не вести себе ніяк»: уникає спілкування з новачком, залишає на самоплив знайомство співробітника з колективом, боїться дати зворотний зв'язок щодо роботи, не пояснює функціональні обов'язки.

Все це є додатковим стресовим чинником для нового працівника, і навіть може бути причиною постійної плинності кадрів.

Від того, наскільки якісно і успішно пройде процес найму і адаптації співробітника на новому місці роботи залежить його подальша професійна діяльність на даному підприємстві. Це в інтересах не тільки самого працівника, а й HR-фахівця спільно з керівником. Адже в самому критичному випадку, якщо співробітник все ж «не приживеться» в колективі, всі зусилля будуть витрачені даремно і процес пошуку доведеться починати спочатку.

Наступний етап життєвого циклу працівників – це стадія розвитку працівників. Послідовно заохочуючи професійний розвиток серед своєї команди, керівництво допомагає її членам досягти більш високого професійного рівня та швидкого просування по кар'єрним сходам [23].

Отже, навчання і розвиток персоналу вже давно стало одним із пріоритетних завдань HR-відділу практично будь-якого підприємства. Не варто нехтувати тим фактом, що для багатьох сучасних фахівців можливість проходити тренінги і підвищувати свою кваліфікацію всередині підприємства - один з важливих мотивів, ігноруючи який керівник ризикує втратити свою команду. Звідси маємо, розвиток людських ресурсів сприяє підвищенню привабливості компанії для потенційних співробітників і збільшення задоволеності / лояльності вже існуючих.

Розвиток персоналу на підприємстві включає заходи щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників, а саме [24]:

- навчання, яке у формі загального і професійного навчання дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, тобто підвищення рівня професійних знань і навичок у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу;
- перекваліфікація, можливість освоєння нової спеціальності;
- навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання і підготовку для призначення на керівну посаду і формування кар'єри керівника.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням новітніх технологій, виробництвом сучасних товарів, збільшенням комунікативних зв'язків;
- входженням на ринок з високим рівнем конкуренції;
- зростанням самовіддачі від уже працюючих працівників, ніж залучення нових.

Підприємство повинно розробляти і постійно оновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства [25].

Багато підприємств надають своїм співробітникам можливість відвідувати відповідні конференції та семінари. Навчання фінансується самими підприємствами і таким чином, вони забезпечують себе висококваліфікованими кадрами. Виявлено, що 40% працівників, які отримують погане професійне навчання, залишають свої посади протягом першого року роботи [26].

Після того, як бажаного кандидата знайдено, прийнято на роботу, етап адаптації пройдено, роботодавець задоволений новим членом колективу і бажає співпрацювати з ним на довгостроковій основі. У цей момент головне завдання керівника проявити реальний інтерес до співробітника і утримати його. Для нового співробітника важливим є планування його кар'єри, наявність можливостей професійного росту. Для цього керівнику слід організувати регулярні опитування своїх працівників за пріоритетними для нього питаннями, враховувати їх думки, підтримувати завжди зворотний зв'язок. Мотивація співробітників в робочому процесі є важливим моментом у розвитку всього підприємства [27].

На жаль, багато керівників вважають задовільними першорядні фактори такі як зарплатня, місце роботи і оплачувану відпустку достатніми

для повної самовіддачі співробітника. Насправді, це не так. Необхідно з'ясувати особисті мотиви співробітників і забезпечити їх реалізацію:

- давати співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися;
- створювати на робочих місцях дух єдиної команди;
- не руйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають підприємству незручностей;
- створювати умови для соціальної активності членів підприємства поза його межами;
- забезпечити персоналу позитивний зворотний зв'язок за досягнутими результатами;
- високо оцінювати і заохочувати досягнуті підлеглими результати;
- залучати підлеглих до формулюванні цілей і виробленні рішень;
- делегувати підлеглим додаткові права і повноваження;
- просувати підлеглих по службових сходах;
- забезпечувати навчання і перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності співробітників.

У тому випадку, якщо співробітник вичерпав свій інтерес чи навпаки, розчарувався в підприємстві-роботодавцеві, відбувається процес закінчення співпраці. Діагностувавши вигорання на початкових стадіях, ситуацію можна не тільки контролювати, але й досить швидко виправити. Однак, якщо ознаки вигорання співробітника розкриваються надто пізно, мова заходить про звільнення. Як би там не було, це заключний етап в життєвому циклі будь-якої працюючої людини. Адже кожен працівник, рано чи пізно, залишає своє місце роботи. Якщо діяльність працівника переривається за бажанням роботодавця, процес звільнення варто здійснити в найбільш коректній формі [28].

У такій ситуації завдання керівника - коректно пояснити співробітнику, що звільняється, і його колегам об'єктивні причини звільнення, не зачіпаючи особистісних характеристик людини. І по можливості подякувати за той внесок, який співробітник вніс за час своєї роботи на підприємстві. Це

допоможе не тільки частково зняти напругу в колективі, але і підтримає репутацію керівника.

Слід зазначити, що участь керівника є важливою і необхідною на всіх етапах життєвого циклу підлеглого, а дотримання нескладних правил допоможе зберегти цінного співробітника на підприємстві, а саме, необхідно:

- ставити і контролювати робочі цілі, чітко формулювати очікування;
- стимулювати ініціативу (мозкові штурми: групові, удвох, розпитування про думку, залучення до вироблення творчих рішень);
- вивчати індивідуальні особливості та потреби своїх підлеглих;
- розуміти потреби своїх підлеглих для вибору способів індивідуального мотивування;
- давати конструктивний зворотний зв'язок: розповідайте, в чому полягають зони розвитку, пояснюйте, що можна поліпшити і, звичайно ж, заохочуйте успіхи і зусилля.

Погляди зарубіжних вчених-економістів щодо етапів ЖЦП та їх кількості представлені у табл. 1.1.

Формування системи управління персоналом можливе при упорядкованості сукупності взаємопов'язаних підсистем, однією із яких підсистема розвитку. Дана підсистема включає в себе: навчання персоналу; мотивацію і стимулювання; оцінку та атестацію; розвиток ділової кар'єри; роботу з резервом; ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника [29].

Багато в чому робочий цикл залежить від очікувань людини, рівня її освіти, від здатності взяти на себе відповідальність, прагнення досягти будь-яких цілей, від якості професійної підготовки та інших особистих характеристик, дивись на рис. Б.1.

Таблиця 1.1 – Погляди зарубіжних вчених-економістів щодо етапів ЖЦП та їх кількості (сформовано автором на основі [19, 24, 25, 26, 27])

Автор	Кількість етапів ЖЦП	Назва етапів
1	2	3
Майлз Берк	6	-залучення; -прийом на роботу; -адаптація; -розвиток; -утримання; -звільнення [25].
Штейн Фьєлл	6	-залучення; -найм; -адаптація; -утримання -розвиток; -вихід з організації [24].
Ешли Шоу	4	-підбір персоналу; -адаптація; -розвиток; -звільнення [26].
Люк Марсон	5	-прийом на роботу та адаптація; -навчання та розвиток; -управління продуктивністю -управління компенсаціями; -планування наслідування [19].
Леслі Лайонс	6	-залучення; -підбір; -адаптація; -управління продуктивністю; -розвиток; -вивільнення [27].

З табл. 1.1 бачимо, що незалежно від кількості етапів життєвого циклу, розвиток персоналу є важливим та обов'язковим етапом в трудовій діяльності працівників.

Також варто зазначити, що розвиток персоналу має надавати працівникам не лише нові знання, навички та удосконалювати їх компетенції, а також підвищувати рівень зацікавленості до справ компанії і рівень трудової мотивації.

1.3 Основні завдання розвитку персоналу на підприємстві та розвиток кар'єри

Професійний розвиток персоналу полягає у цілеспрямованому, систематичному, безперервному впливі на працівників шляхом професійного навчання протягом всього періоду їх діяльності, задля досягнення високої ефективності виробництва та підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці [30, с.271].

Основними завданнями розвитку персоналу підприємства є [31, с.158]:

- організація безперервного навчання працівників;
- впровадження передового досвіду як системи безперервного розвитку персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- активізація прихованого трудового потенціалу співробітників;
- посилення конкуренції та духу творчості;
- створення кадрового резерву;
- зменшення опору персоналу до нововведень;
- планування трудової кар'єри та створення системи службово-кваліфікаційного розвитку.
- формування позитивного ставлення персоналу до підприємства, покращення репутації та привабливості підприємств.

Варто зазначити, що здійснення завдань з розвитку персоналу є доволі витратним процесом. Виходячи з цього, питання раціонального використання коштів роботодавця на зазначені цілі набуває особливого значення.

Розвиток персоналу, відіграє важливу роль у роботі підприємств і є регулярним процесом формування такого типу професіоналів, що відповідає запитам підприємств. Цей процес повинен бути націлений на вивчення та розвиток виробничого та освітнього потенціалу працівників підприємства, тому до головних принципів розвитку персоналу можна віднести [32]:

- цілісність системи розвитку, застосування різних видів і форм розвитку персоналу;
- перепроектування характеру навчання та розвитку на базі моніторингу науково-технічного розвитку підприємства;
- гнучкість всіх форм розвитку, ймовірність їх застосування на окремих етапах розвитку;
- професійне та особистісне стимулювання розвитку людських ресурсів;
- побудова системи розвитку персоналу з вивченням певних соціально-економічних критеріїв його функціонування.

Успішне функціонування підприємства залежить від самовіддачі працівників, яка в свою чергу зумовлена можливістю просування по кар'єрних сходах. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на плануванні і розвитку кар'єри, допомагати персоналу в постановці та досягненні реальних цілей [33].

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [34,35].

Під поняттям кар'єри, розуміють особисті судження працівника про своє професійне майбутнє, рух вперед обраним шляхом [36, с. 159].

На сьогодні більшість дослідників розрізняють кілька видів кар'єри: (рис. 1.1) [37, с. 226].

Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з просуванням працівника в межах одного підприємства. Міжорганізаційна кар'єра, на відміну від внутрішньоорганізаційної, характеризується проходженням усіх стадій розвитку працівника на різних підприємствах [38].

Сутність спеціалізованої кар'єри, полягає в професійному розвитку як в межах одного підприємства, так і в різних, але в рамках професії та галузі діяльності, в якій він спеціалізується.

Неспеціалізована кар'єра, на противагу спеціалізованій, характеризується можливістю зміни професії або сфери діяльності [39].

Вертикальна кар'єра свідчить про переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії (як вгору – висхідна, так і вниз – низхідна), а горизонтальна, про рух до іншої функціональної галузі, або розширення повноважень на існуючій.

Прихована (доцентрова) кар'єра свідчить про приближення працівника до керівництва підприємства (присутність працівника на закритих зустрічах, доступ до нестандартних джерел інформації). невисоку посаду [40, 41,42].

Поєднанням певних складових горизонтальної і вертикальної кар'єри характеризується східчаста кар'єра. Просування робітника здійснюється чергуванням вертикального та горизонтального зростання.



Рисунок 1.1 – Різновиди кар'єри

З рис. 1.1 можемо зробити висновок, що успішне кар'єрне зростання можна розглядати з погляду просування у межах одного та декількох підприємств, від однієї посади до іншої, в залежності оволодіння певною професією та з погляду особливого визнання керівництва.

Основною задачею в управлінні кар'єрою є забезпечення взаємодії усіх видів кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме [43,44]:

- поєднати мету конкретного працівника й підприємства;
- управляти кар'єрою окремого працівника з врахуванням його особливостей;
- гарантувати прозорість процесу управління кар'єрою;
- покращувати якість ходу планування кар'єри;
- досліджувати кар'єрний потенціал працівників;
- використовувати ґрунтовні оцінки кар'єрного потенціалу працівників для скорочення нереалістичних сподівань;
- визначати шляхи кар'єрного зростання, які б задовольнили кількісну і якісну потреби в персоналі в конкретній ситуації.

Як правило, працівники недостатньо поінформовані щодо можливостей свого розвитку на даному підприємстві. Наявність такої проблеми свідчить про недостатній рівень роботи з персоналом, відсутність планування і управління кар'єрою на підприємстві.

Головне завдання в управлінні кар'єрою – забезпечення як горизонтального, так і вертикального просування працівника починаючи з прийняття, і закінчуючи звільненням з посади. Окрім того, він має розуміти не тільки можливості розвитку, а й показники яких необхідно досягти.

В результаті застосування технології управління кар'єрою важливо домогтися такого положення, щоб те, чим володіють люди як носії професійних здібностей, досвіду, було включено в трудовий процес в інтересах людини, підприємства та суспільства в цілому [45].

Специфіка управління кар'єрою як технологією полягає в тому, що вона протікає в конкретних умовах [46,47]:

1) усвідомлення цінності професійного досвіду людини як найважливішого національного надбання, як найціннішого капіталу будь-якого підприємства;

2) наявність високого кваліфікаційного статусу кадрових служб;

3) створення оптимального кар'єрного простору, в якому може відбуватися зміна посадового статусу працівника, формується потреба в необхідній професії та спеціальності, накопичуються професійний досвід і кваліфікація персоналу в кар'єрному середовищі.

У числі основних вимог до кар'єрного простору можна назвати: відносну стабільність посадовий структури; можливість простору для творчого, професійного та кар'єрного росту персоналу; оптимальне співвідношення посад, сприяє суперництву в професійному розвитку персоналу; адекватність цілям і завданням, які стоять перед підприємством.

Кар'єрне середовище слід розглядати як єдність необхідних умов, створених на підприємстві для управління кар'єрою персоналу. До таких умов слід віднести [48]:

– наявність об'єкта управління кар'єрою, тобто персоналу, здатного до професійного розвитку;

– наявність системи, механізму, техніки і технологій управління кар'єрою;

– готовність персоналу сприйняти ці технології управління кар'єрою;

– підготовленість керівників і кадрових служб до такої роботи з персоналом;

– наявність дієвих матеріальних і моральних стимулів кар'єрного росту мотиваційного середовища.

Важливою умовою управління кар'єрою персоналу є наявність підготовлених фахівців кадрової служби, які б досконало знали зміст цієї кадрової технології. Для цього необхідно, щоб на підприємстві склалася

структура найважливіших соціальних інструментів управління кар'єрою: система, механізм, процес управління кар'єрою персоналу [49].

Так як, більшість працівників інертно відносяться до своєї кар'єри, необхідність заходів щодо її управління зростає. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень (кар'єрограму) з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри [50,51].

Цей документ, що складається на 5 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації по горизонтальному і вертикальному переміщенню працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції у підприємстві [52].

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Питаннями планування та управління кар'єрою на підприємстві зазвичай займаються менеджер з персоналу, працівник, або його керівник [53,с. 166].

Протягом своєї кар'єри людина проходить через різні, але взаємопов'язані етапи, які представлені в табл. В.1. Вказані етапи є базовими в управлінні розвитком і кар'єрою працівника [54, с. 226].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи погляди різних вчених можна констатувати, що розвиток персоналу є системним процесом удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність

організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Питання управління і розвитку персоналу тісно пов'язані з розумінням життєвого циклу працівника. Саме пізнання особливостей кожної зі стадій яку проходить працівник в процесі своєї трудової діяльності, дозволяє керівництву організовувати заходи щодо професійного розвитку працівників в найбільш підходящий для цього момент часу. Дослідивши погляди зарубіжних вчених-економістів, ми прийшли до висновку, що незалежно від кількості етапів життєвого циклу, етап розвитку персоналу є важливим та обов'язковим етапом в трудовій діяльності працівників.

Для забезпечення безперервного розвитку працівників на підприємстві є обов'язковим виконання конкретних завдань, реалізація яких є досить затратним процесом. Важливим аспектом розвитку працівників є планування їх трудової кар'єри. Викладені вище теоретичні відомості дозволяють зробити висновок, що планування та управління кар'єрою, взаємодія різних її видів зумовлюють не тільки підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, а й успішне функціонування підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу.

Комбінат «Запоріжсталь» був збудований в 1933-1939 роках, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений в 1945-1951 роках.

4 січня 1997 року державне підприємство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом.

Загальними зборами ВАТ «Запоріжсталь» 07.06.2006 р. прийняті рішення про приєднання до ВАТ «Запоріжсталь» компаній ТОВ «Торговий дім Запоріжсталь», ПП ТОВ «СТІЛ ТРЕК», ТОВ «Торговий будинок вогнетривів», ТОВ «ВТП Запоріжсталь–Інвест Торгпром», ТОВ «Центросталь».

В грудні 2007 року було здійснено приєднання активів вищевказаних товариств до ВАТ «Запоріжсталь» та їх припинення. Загальними зборами акціонерів ВАТ «Запоріжсталь» 21.12.2007 р. затверджено Статут ВАТ «Запоріжсталь» в новій редакції, згідно з яким статутний фонд (капітал) Товариства становить 660 920 444, 75 грн. і поділений на 2 643 681 779 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн [55].

На позачергових Загальних зборах акціонерів ВАТ «Запоріжсталь», що відбулися 07.08.2015 року, було прийнято рішення про приведення

діяльності Товариства у відповідність із нормами Закону України «Про акціонерні товариства». Так, було визначено новий тип Товариства – публічне акціонерне товариство та затверджено нове найменування Товариства – Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» є дочірнім підприємством групи холдингу «Метінвест». ТОВ «Метінвест холдинг» – це керуюча компанія групи «Метінвест», найбільший гірничо-металургійний холдинг України.

Згідно діючої редакції Статуту ПАТ «Запоріжсталь» органами Товариства є [56]:

- Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- Виконавчий орган Товариства (одноосібний)
- Генеральний директор Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства (у разі обрання загальними зборами акціонерів) [30].

Органи Товариства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається Статутом Товариства. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації. Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рис. Г.1 [29].

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2018 році становила 12 640 осіб. Фонд оплати праці у 2018 році склав 1 590 979 тис. грн. У 2018 році було збільшено фонд оплати праці (+86 086 тис. грн. або +5,8 %) відносно попереднього року. За рахунок росту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості на 18,6 % (+228 365 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості на 9,6 % (-142 279 тис. грн.).

В 2018 році прибуток ПАТ «Запоріжсталь» становив 5118363 тис. грн [57].

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України) [29].

ПАТ «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Воно є одним з провідних підприємств металургійної галузі. Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: агломераційний цех (6 агломашин); доменний цех (4 доменні печі); мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 сталеплавильний агрегат); цех підготовки складів; ливарний цех; обжимний цех; цех гарячої прокатки тонкого листа; цех холодної прокатки № 1; цех холодної прокатки № 3.

Комбінат є одним з основних постачальників листового прокату й гнутих профілів для українського машинобудування, жерсті для харчової промисловості. Міжнародне визнання й повага, яким користується «Запоріжсталь» у діловому світі, підтверджене численними міжнародними й національними призами й нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію у світову економіку.

Публічним акціонерним товариством «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» постійно ведуться роботи, направлені на покращення якості та розширення асортименту виробляємої продукції. Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається. Для цього здійснюється контроль над дотриманням установлених технологій на всіх стадіях виробництва, а так само над якістю сировини, матеріалів продукції, що й відвантажується.

Основними видами продукції, які виробляє підприємство є:

– прокат листовий гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм в листах і рулонах з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;

– переробний та ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг.;

– сляби з вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей;

– холодногнуті профілі;

– жерсть чорна;

– стрічка сталева;

– граншлак та щебінь [58].

Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість.

Обсяги реалізованої продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2016-2018 рр. зображені на рис. 2.1.

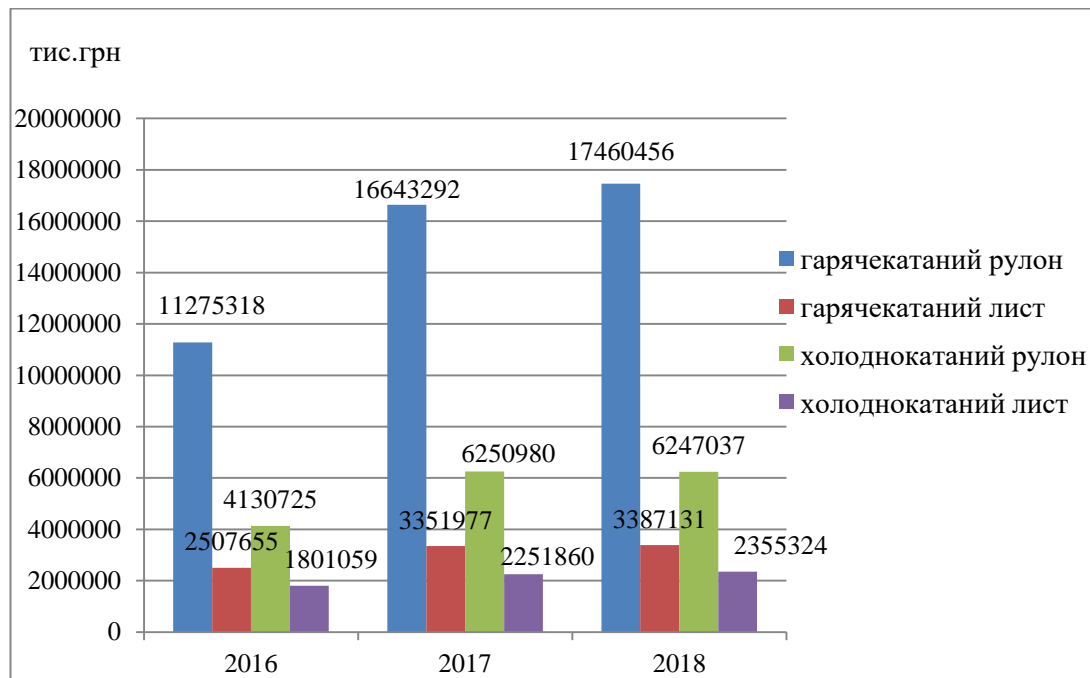


Рисунок 2.1 – Обсяги реалізованої продукції у 2016-2018 рр., тис. грн.

(сформовано автором на основі [29])

Згідно з рис. 2.1, можемо спостерігати загальну тенденцію зростання обсягів реалізованої продукції, а відповідно і зростання попиту на продукцію. Найбільшим попитом серед продукції, яку виготовляє підприємство характеризується гарячекатаний рулон. Більш детальна інформація про обсяги реалізованої продукції представлена у табл. Д.1 [31].

Загальна сума експорту в 2018 році становила 22 308 538 990 грн., а частка експорту в загальній сумі реалізації 67,28% відповідно.

Комбінат є єдиним в Україні виробником прокату, у тому числі особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів і товарів народного споживання. Частка комбінату в загально українському виробництві чавуну складає – 12%, гарячекатаного тонколистового прокату – 43%, холоднокатаного прокату – 39%.

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ПАТ «Комінмет»; ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «Інтерпайп НМТЗ»; ТОВ «АВ Метал груп»; ТОВ «Модуль Україна»; ТОВ «МД Істейт»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»; СТ «Славсант»; ТОВ «Байда 2015»; ПАТ «Дніпроспецсталь»; ТОВ «Залізний рух»; ТОВ «ЗЛМЗ» та інші.

Розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва представлений на рис.2.2.

Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: ТОВ «Метінвест Євразія», ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Дистрибуція», ТОВ «ЮгСталь» та інші.

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснювався в 2018 році в 52 країни світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Польща, Італія, Болгарія, Ліван, Ефіопія, Ізраїль, Йорданія, Словаччина [58].



Рисунок 2.2 – Розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку по галузям виробництва, % (сформовано автором на основі [58])

Як бачимо з рис. 2.2., найбільшими споживачами металопродукції на внутрішньому ринку є трубні підприємства, комерційні підприємства та металосервісні центри.

2.2 Функціонування відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» будується на принципах цінності людських ресурсів, дотримання норм трудового законодавства, стабільності трудових відносин, розуміння відповідальності кадрової служби за функціонування всієї системи, необхідності залучати до роботи тільки кращий персонал, ефективно його використовувати, сприяти його розвитку і професійному росту.

Питаннями формування та ефективної реалізації політики підприємства в сфері управління персоналом, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізації молодіжної політики займається дирекція з персоналу. Організаційна структура дирекції з персоналу представлена на рис. 2.3.

На комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» сформований окремий структурний підрозділ – відділ розвитку персоналу (ВРП), який займається, підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітничих кадрів, що і забезпечує йому високу ефективність роботи, конкурентну здатність і стійкість положення на ринку.

Основними напрямками та цілями діяльності ВРП є [60]:

- розробка стратегії навчання і підготовки персоналу, перспективне і поточне планування;
- організація безперервного навчання персоналу підприємства;
- організація навчання резерву на посади керівників, стажування молодих фахівців, практики студентів вищих навчальних закладів, коледжів та учнів професійних ліцеїв;

– організація професійної орієнтації з учнями шкіл, ліцеїв і коледжів з метою забезпечення ПАТ «Запоріжсталь» молодими фахівцями з якісною профільною освітою за ключовими спеціальностями підприємства;

– організація охорони праці відповідно до вимог чинних міжнародних стандартів, законодавчих і нормативно-правових актів з охорони праці та пожежної безпеки.

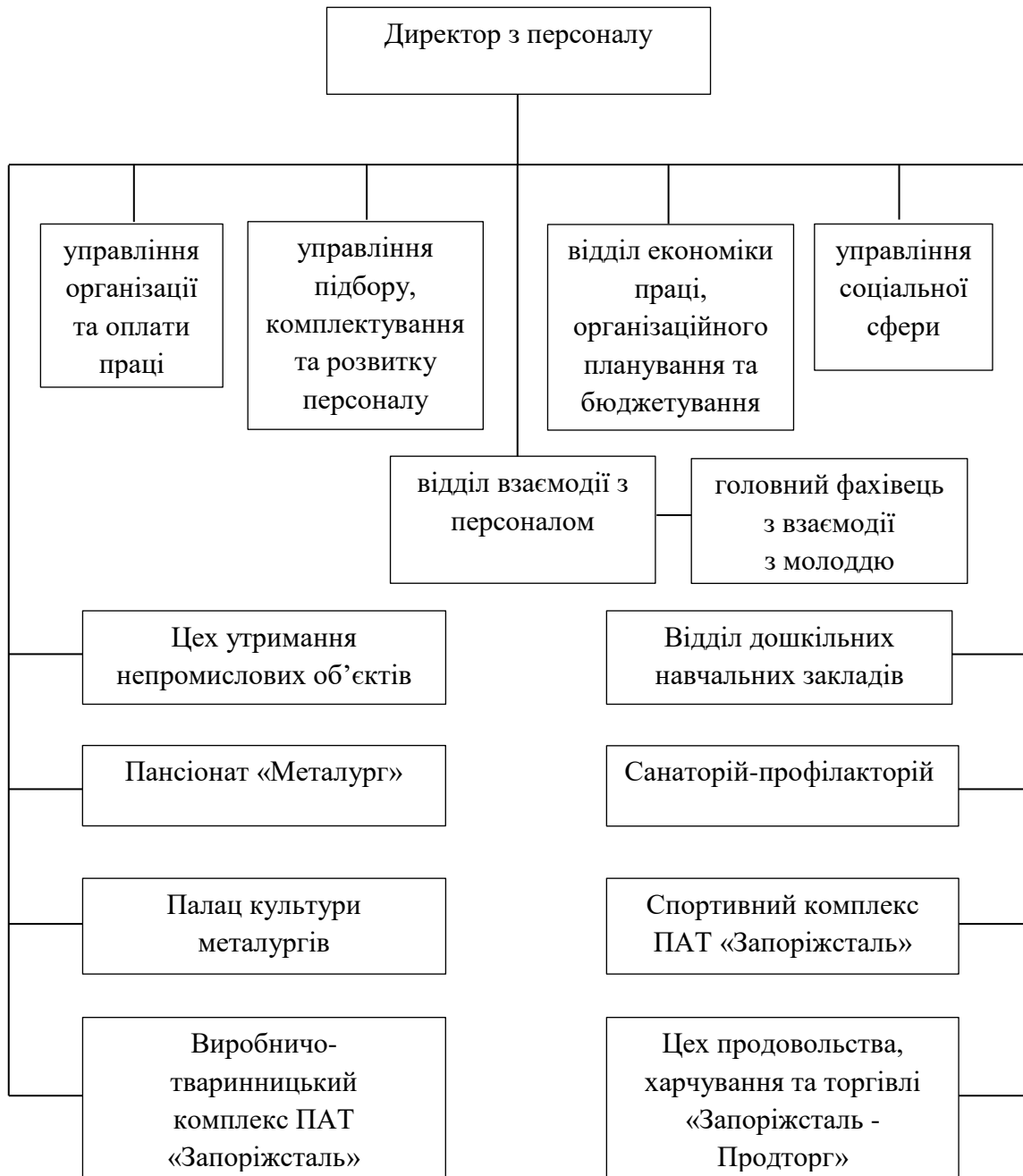


Рисунок 2.3 – Організаційна структура дирекції з персоналу (сформовано автором на основі [57])

Як бачимо з рис. 2.3, до складу дирекції з персоналу входять управління організації та оплати праці; управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; управління соціальної сфери; відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; відділ взаємодії з персоналом, у тому числі головний фахівець з взаємодії з молоддю та відокремлені структурні підрозділи які підпорядковуються директору з персоналу.

Відділ розвитку персоналу на комбінаті виконує ряд функцій [60]:

1. По розробці стратегії навчання і підготовки персоналу, перспективного та поточного планування.
2. Розробці бюджету витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; оснащення навчальних кабінетів, класів і аудиторій навчально-методичною літературою, наочними посібниками і технічними засобами навчання.
3. По організації безперервного навчання персоналу підприємства, спрямованого на підвищення професійного рівня. Формування високої майстерності, ефективних навичок управління, вміння працювати в сучасних виробничих умовах.
4. Здійснення організаційного та навчально-методичного керівництва навчанням персоналу, оснащення і розвиток матеріальної бази, забезпечення навчального процесу необхідною методичною літературою, методичних кабінетів обладнанням, технічними засобами навчання, інвентарем, впровадження в навчальний процес автоматизованих засобів навчання.
5. Визначення напрямків, методів і термінів навчання. Розробка і переробка навчальних програм з підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу та затвердження їх в установленому порядку.
6. Підбір викладачів теоретичного і інструкторів виробничого навчання з числа керівників, професіоналів, фахівців і кваліфікованих робітників.

7. Розробка і реалізація заходів щодо підвищення професійної та педагогічної підготовки викладачів теоретичного і інструкторів виробничого навчання.

8. Контроль виконання розкладу занять, навчальних планів і програм, якості навчання, правильності ведення встановленої навчальної документації.

9. Аналіз якісних показників навчання і його ефективності (зміна професійно-кваліфікаційного і посадового складу працівників, зростання продуктивності праці, заробітної плати та ін.) і на його основі розробка пропозицій щодо вдосконалення форм і методів навчання та підвищення кваліфікації, заходів щодо усунення недоліків з урахуванням побажань працівників, які навчаються.

10. Контроль оформлення протоколів, встановленої форми, засідань кваліфікаційних комісій з внесенням в них відомостей про результати навчання та ведення відповідної електронної бази даних.

11. Видача довідок, посвідчень та інших документів, що підтверджують проходження підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

12. Складання документів для розрахунку оплати праці за навчання і керівництво виробничою практикою.

13. Організація навчання резерву на посади керівників.

14. Організація стажування молодих фахівців. Організація їх атестації в комісії підприємства за результатами стажування.

15. Організація ознайомчої, виробничої (технологічної) і переддипломної практики студентів вищих навчальних закладів, коледжів та технікумів на основі укладання договорів між навчальними закладами та ПАТ «Запоріжсталь».

16. Контроль за дотриманням соціальних гарантій працівників в період проходження навчання.

17. Організація роботи з загальноосвітніми школами та професійно-технічними навчальними закладами з професійної орієнтації молоді та

організація професійного відбору учнів з використанням наукових методів для направлення їх до вищих навчальних закладів для придбання спеціальностей, які потрібні на підприємстві.

18. Оформлення договорів зі студентами ВУЗів, які навчаються за ключовим спеціальностями підприємства. Здійснення міжсесійного контролю успішності студентів, що навчаються у ВНЗ за договором з комбінатом.

19. Організація виконання та дотримання вимог OHSAS 18001: 2007 «Система менеджменту професійної безпеки та здоров'я», МОП - СУ ВІД 2001 / ILO OSH 2001 «Керівництво по системам управління охороною праці», законодавства України з охорони праці та пожежної безпеки, інших законів України, «Положення про систему управління охороною праці у ПАТ «Запоріжсталь», стандартів підприємства з питань охорони праці та пожежної безпеки, інших нормативно-правових актів з охорони праці та пожежної безпеки України і підприємства, в частині, що стосується виконання обов'язків, викладених в даному розділі

20. Впровадження і організація ефективного функціонування програм, проектів, інструментів і заходів в рамках безперервного вдосконалення і концепції «Бережливого підприємства» у відділі.

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації 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. Практикується

проведення корпоративних семінарів-тренінгів, і в першу чергу за програмами розвитку управлінських навичок керівників та резерву на їх посади.

До навчання даної категорії персоналу залучаються провідні учбові центри регіону, зокрема, Запорізька державна інженерна академія, Запорізький національний технічний університет. Навчання передбачає участь працівників в семінарах, тренінгах, забезпечення їх інформаційно-методичними матеріалами, тестування по результатам підготовки та одержання відповідних сертифікатів [59].

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву. Для цього в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє «Школа ресурсу кадрів».

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2018 році пройшли навчання 2606 співробітників виробничих підрозділів.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також модульних та робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 300 професіям. Всі програми складено відповідно до методичних рекомендацій, погоджених з Міністерством праці та соціальної політики України і затверджених Міністерством освіти і науки України. Навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. В 2018 році пройшли навчання (підготовка та підвищення кваліфікації) 8539 працівників ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.1) [59].

Таблиця 2.1 – Динаміка навчання працівників ПАТ «Запоріжсталь» в 2016-2018 рр.(сформовано автором)

№ з/п	Найменування навчання	Чисельність працівників, осіб		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1	Навчання з питань охорони праці	899	1038	855
2	Навчання «Правил охорони праці при виконанні робіт на висоті»	77	67	88
3	«Правила будови і безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів» НПАОП 0.00-1.01-07	621	316	140
4	Навчання відповідальних осіб за справний стан і безпечну експлуатацію енергетичних об'єктів (котлонадзор)	49	51	61
5	Навчання «Правил будови і безпечної експлуатації підйомників»	52	40	24
6	Навчання з питань пожежної безпеки	64	44	26
8	Навчання відповідальних осіб за технічну експлуатацію будівель і споруд	38	46	27
9	Навчання відповідальних осіб «Правил будови і безпечної експлуатації ліфтів»	9	6	8
10	Навчання відповідальних осіб «Правил технічної експлуатації теплових установок і мереж» та «Правил підготовки теплових господарств до опалювального періоду»	24	9	19
11	Навчання відповідальних осіб за справний стан і безпечну експлуатацію енергетичних об'єктів (кисневе господарство)	27	38	23
12	Навчання за програмою MS Excel	33	65	28
13	Навчання за курсом: «Використання Microsoft PowerPoint для створення презентацій»	38	28	24
14	Установчий семінар ДНК менеджмент	285	987	155
15	Надання долікарської медичної допомоги	92	1840	1239
16	Навчання КПСС по галузевим і міжгалузевим правилам	1114	750	1555
17	Інша тематика навчання	3993	4963	4267
	Всього	7415	10018	8539

Як видно з табл. 2.1, на комбінаті приділяють увагу не лише питанням з охорони праці, а й навичкам володіння програмами MS Excel та MS PowerPoint.

Динаміка середньої кількості працівників, які пройшли навчання в період 2016-2018 рр. зображена на рис. 2.4.

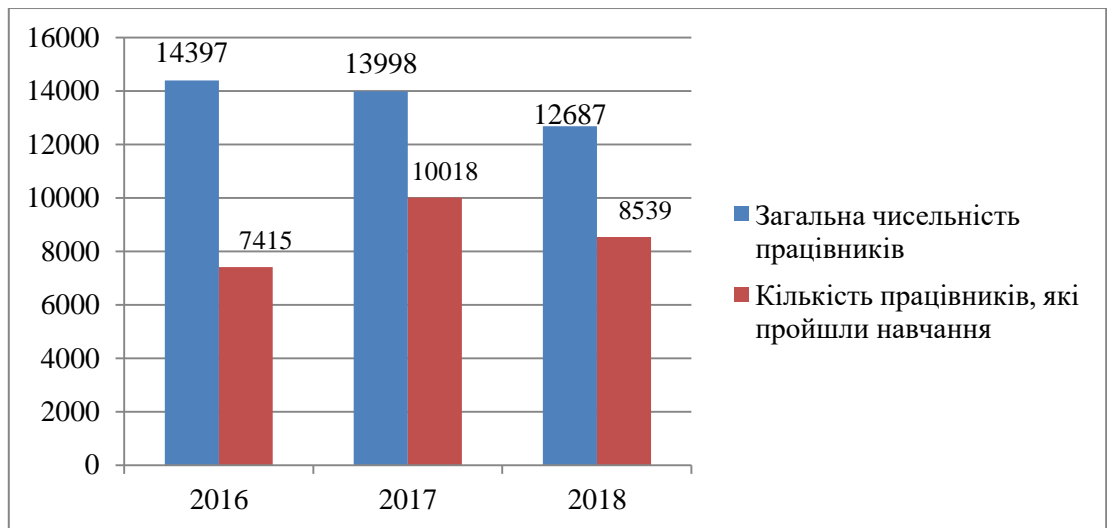


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої кількості працівників, які пройшли навчання в період 2016-2018 рр. до загальної чисельності персоналу, осіб (сформовано автором)

Згідно рис. 2.4 бачимо, що щорічно на комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» залучені до процесу навчання більше половини працівників. Отримані дані свідчать про те, що існує тенденція до підвищення навчання працівників комбінату.

Окрім того, на комбінаті постійно проводяться тренінги, такі як: «Ласкаво просимо в Метінвест», «Система швидкого реагування на відхилення», «Щорічна оцінка персоналу», «Теорія рішення винахідницьких задач», «Корпоративний тайм-менеджмент», «Цільова модель підприємства», «Система управління ефективністю: ключові моменти».

Варто наголосити, що крім тренінгів, у стінах комбінату проводяться різноманітні семінари для викладачів теоретичного навчання, молодих спеціалістів, керівників стажувань, семінари з підготовки керівників груп

оцінки ризиків з використанням методу HASID, семінари щодо заходів безперервного вдосконалення і економіки підприємства.

Динаміка навчання працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2016-2018 рр. в залежності від виду навчання, представлена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка навчання працівників ПАТ «Запоріжсталь» за видами, осіб (сформовано автором)

№ з/п	Види навчання	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1	Самостійне навчання	178	150	125
2	Навчальні центри	691	551	507
3	Виробничо-економічні семінари	4711	7492	3025

За результатами табл. 2.2 можна припустити, що існує тенденція до зниження рівня самостійного навчання працівників комбінату. Незважаючи на загальну тенденцію, найбільш результативним видом навчання є виробничо-економічні семінари.

2.3 Аналіз роботи відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Навчання кадрів на комбінаті направлено на підвищення якісного складу працівників, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових ринкових умовах і забезпечення на цій основі високої продуктивності праці.

Професійне навчання робітничих кадрів на комбінаті здійснюється шляхом первинної підготовки, перепідготовки або навчання суміжним професіям та підвищенням кваліфікації.

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

Професійна підготовка робітників здійснюється наступними формами навчання:

– курсовою – теоретичне навчання робітників на комбінаті здійснюється повністю або частково в навчальній групі чисельністю 10 і більше осіб;

Виробниче навчання при курсовій формі проводиться в 2 етапи:

1 етап – в навчальній аудиторії під керівництвом викладачів теоретичного навчання та вивільненого від основної роботи інструктора виробничого навчання відділу підготовки кадрів;

2 етап – на робочих місцях під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікаційного працюючого – інструктора виробничого навчання.

– груповою – теоретичне навчання на комбінаті здійснюється в навчальній групі чисельністю 10 і більше осіб. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочих місцях під керівництвом не звільненого від основної роботи кваліфікованого робітника – інструктора виробничого навчання;

– індивідуальною – теоретичний курс робітник вивчає самостійно і шляхом консультацій у викладача – консультанта. Виробниче навчання здійснюється під керівництвом кваліфікаційного робітника – інструктора виробничого навчання.

Підготовка робітників з професії завершується виконанням пробної роботи та здачею іспитів теоретичного курсу кваліфікаційної комісії підприємства або підрозділу протягом 10 днів після закінчення навчання.

Особам, які успішно пройшли атестацію, присвоюється кваліфікація «кваліфікований робітник» за набутою професією відповідного розряду (категорії) і видається свідоцтво про присвоєння робітничої кваліфікації або посвідчення за професіями для - робіт підвищеної небезпеки.

Навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» відповідно до різних форм навчання предсталено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 4 кв. 2018р.

№ з/п	Категорія осіб, які проходять навчання	Форма навчання	Навчено, чол.	%
1	2	3	4	5
1	Робітники	індивідуальна, групова (в структурних підрозділах)	579	14
		курсора (при ВРП), навчальні центри	1019	25
2	КПСС	курси підвищення кваліфікації, навчальні центри	2451	61
3	Всього		4049	100

Як бачимо з таблиці 2.3, в 4 кв. 2018 року навчанню керівників, професіоналів, спеціалістів та службовців приділялось більше уваги ніж навчанню робітників. Навчання КПСС відбувалось на курсах підвищення кваліфікації та в навчальних центрах, а робітників різними формами навчання (в більшій мірі курсовою) при відділі розвитку персоналу.

Виконання плану навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 4 кв. 2018 року зображено на рис.2.5.

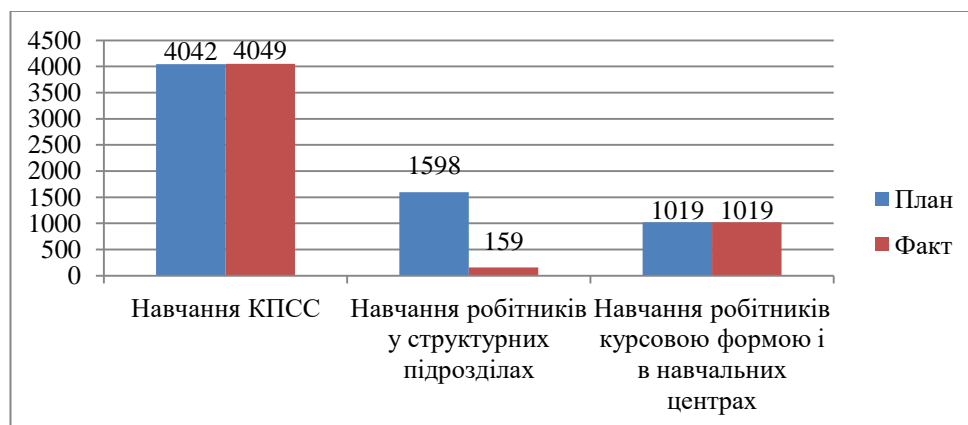


Рисунок 2.5 – Виконання плану навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за 4 кв. 2018 року, осіб (сформовано автором)

Встановлено, що план навчання робітників в структурних підрозділах комбінату в 4 кв. 2018 року не було виконано.

2. Перепідготовка, навчання робітників другим професіям – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками, які мають первинну професійну підготовку.

Перепідготовка організовується для: новоприйнятих на комбінат робітників, які мають професію, придбану раніше, але не відповідає тій, по якій приймається робітник; новоприйнятих робітників з числа випускників ВНЗ, технікумів, коледжів технічного профілю, які не мають даної робочої професії; навчання робітників, які вивільняються у зв'язку з перепрофілюванням чи реорганізацією виробництва; розширення професійного профілю робітників.

Перепідготовка, як і первинна професійна підготовка, здійснюється шляхом курсового, групового та індивідуального навчання. У навчальному журналі при оформленні навчання за суміжною професією вид навчання вказується «Перепідготовка», в дужках – «Суміжна професія».

3. Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, спрямоване на послідовне вдосконалення їх професійних знань, умінь і навичок за наявною професією.

Періодичність підвищення кваліфікації не рідше 1 разу на 5 років.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах (ВТК), курсах цільового призначення (КЦП), курсах бригадирів і їх резерву.

Виробничо-технічні курси (ВТК) – організовуються для підвищення кваліфікації, поглиблення професійних знань, вдосконалення навичок і вмінь робітників по наявній в них професії до рівня, який відповідає вимогам виробництва і є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду і професійного зростання. Комплектування навчальної групи здійснюється з робочих однієї професії, які мають стаж роботи за професією на даному підприємстві не менше 1 року.

Курси цільового призначення (КЦП) – організовуються для вивчення робітниками нового обладнання, сучасних технологічних процесів, нових

засобів механізації і автоматизації, що застосовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці. Комплектування навчальних груп здійснюється відповідно до тематичної спрямованості курсів. Тривалість навчання встановлюється в залежності від мети курсів. Обсяг теоретичного навчання в навчальних планах встановлюється не менше 10 годин.

Курси бригадирів та їх резерву – створюються з метою підвищення рівня знань прогресивних форм організації та мотивації праці, підвищення ефективності і збільшення об'ємів виробництва, якості продукції, законодавства про працю, управління виробництвом. Навчальні групи з 10 і більше осіб комплектуються з бригадирів, старших робітників і робітників, зарахованих до резерву. Тривалість навчання не рідше одного разу на 5 років.

Інформація про підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рис. 2.6.

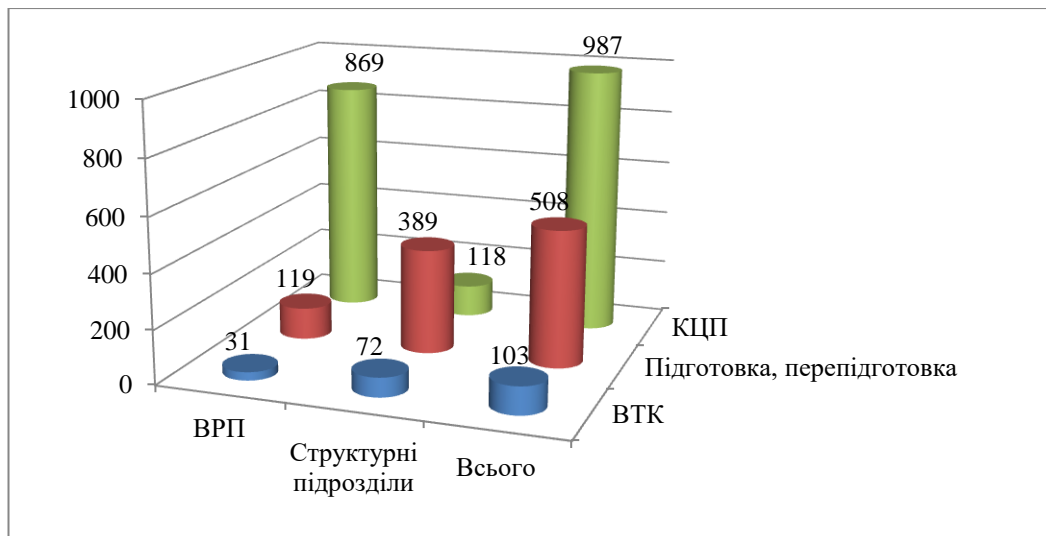


Рисунок 2.6 - Інформація про підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 р., чоловік (сформовано автором)

Згідно з рис. 2.6, у 2018 році підвищення кваліфікації робітників відбулось за рахунок курсів цільового призначення, які проводились у відділі

розвитку персоналу, а підготовка та перепідготовка робітників у структурних підрозділах. Найменш результативним методом підвищення кваліфікації виявились виробничо-технічні курси, в результаті яких удосконалили свої навички 103 працівники.

Безперервне навчання робітників та підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах (ВТК), курсах цільового призначення (КЦП), курсах бригадирів і їх резерву та іншими формами сприяє кар'єрному зростанню робітників. Модель кар'єрного зростання електрогазозварника представлена на рис. 2.7

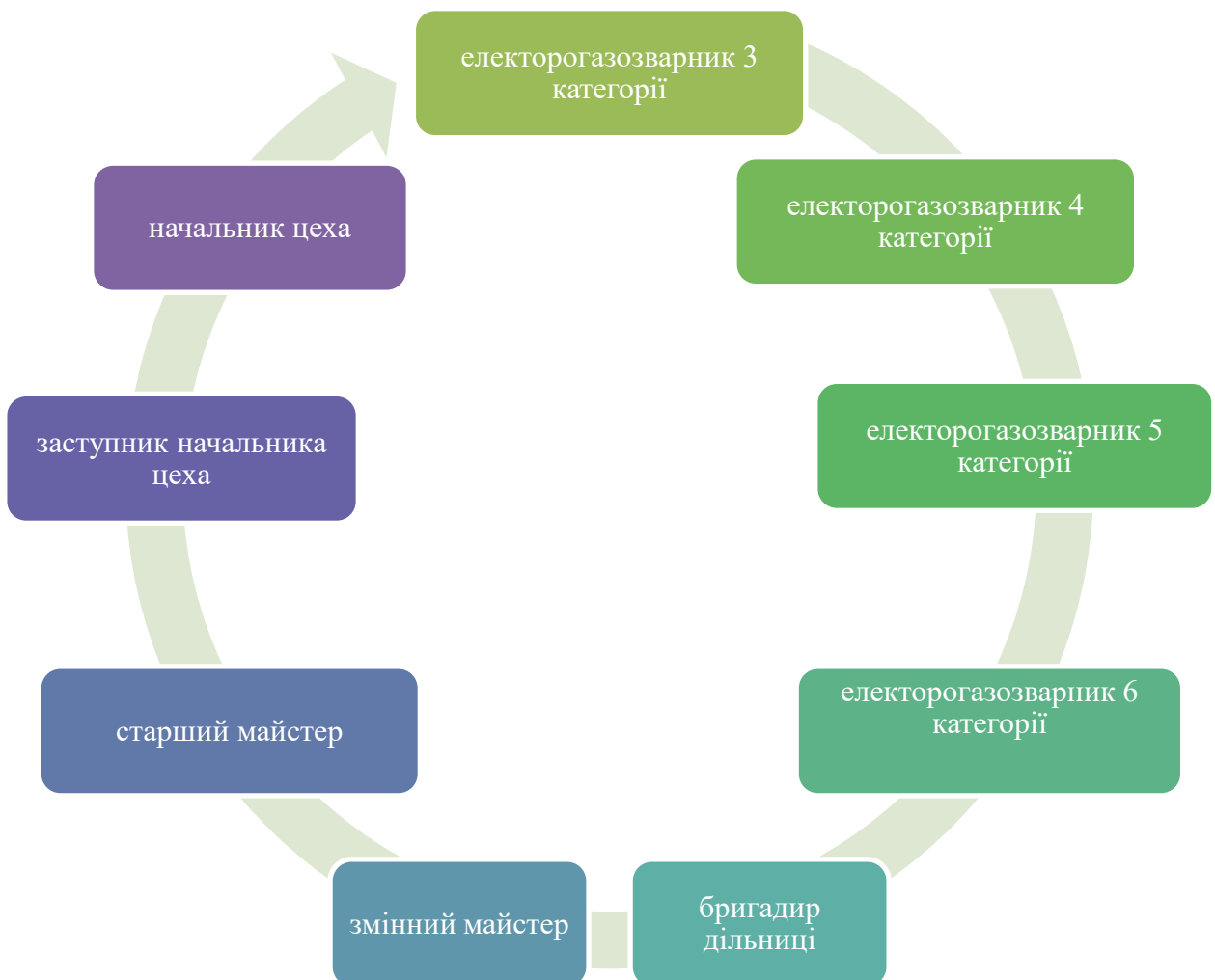


Рис. 2.7 - Модель кар'єрного зростання електрогазозварника

Як бачимо з рис. 2.7, безперервне навчання та підвищення кваліфікації електрогазозварника сприяє його кар'єрному просуванню від електрогазозварника 3 категорії до майстра, а в подальшому і до начальника цеху.

Підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів, службовців (КСС) здійснюється з метою удосконалення знань за фахом, навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці, вивчення питань економіки, управління, технології, системи управління якістю, програм з інформаційних технологій, освоєння основ менеджменту та маркетингу.

Підвищення кваліфікації КПС здійснюється:

- на виробничо - економічних семінарах;
- в навчальних центрах і вищих навчальних закладах;
- на споріднених підприємствах, в наукових організаціях і структурних підрозділах ПАТ «Запоріжсталь» методом стажування;
- перепідготовка;
- самостійно.

Навчання КПСС здійснюється відповідно до щорічного наказу по навчанню і проводиться не рідше 1 разу на п'ять років.

1. Виробничо-економічні семінари проводяться з метою вдосконалення знань, практичних навичок по спеціальності, вивчення питань менеджменту, маркетингу, економіки, управління, прогресивної техніки і технології, господарського і трудового законодавства. Семінари організуються як при ВРП, так і в структурних підрозділах комбінату.

2. Підвищення кваліфікації в навчальних центрах і ВНЗ проводиться для поглибленого вивчення і практичного освоєння новітніх досягнень науки, техніки, технології, сучасних методів управління виробництвом, психології, раціональної та ефективної організації праці, законодавчих і нормативно-правових актів та ін. Навчання проводиться на семінарах, конференціях, виставках, форумах (семінар) в навчальних центрах, вищих

навчальних закладах, організаціях, фірмах (навчальний центр) України, ближнього і далекого зарубіжжя.

3. Стажування на споріднених підприємствах, в наукових організаціях, ВНЗ передбачає освоєння передового вітчизняного та зарубіжного досвіду, набуття практичних та організаторських навичок. Результати стажування заносяться в «Книгу реєстрації стажування персоналу ПАТ «Запоріжсталь»».

4. Перепідготовка здійснюється у вищих навчальних закладах, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах ВНЗ. Перспективні фахівці комбінату можуть направлятися на навчання за рахунок коштів підприємства.

5. Самостійне навчання – вивчення спеціальної, науково-технічної, економічної літератури, ознайомлення з передовим досвідом споріднених підприємств. Самостійне навчання може здійснюватися шляхом підготовки доповіді або реферату, з інформацією, представленою в доповіді або рефераті, працівник комбінату може виступити на науково-технічній конференції (НТК) комбінату або в структурному підрозділі на нараді керівників і фахівців.

Навчання КПСС ПАТ «Запоріжсталь» зображено на рис. 2.8.

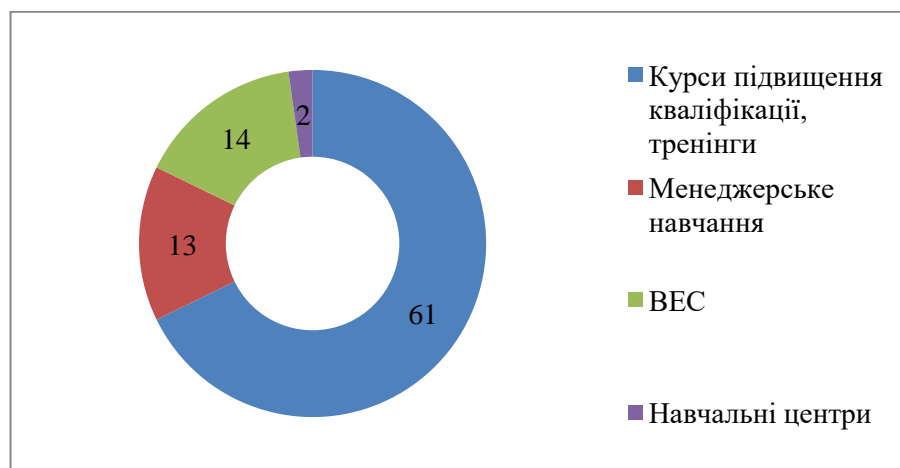


Рисунок 2.8 – Навчання КПСС ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 р., %
(сформовано автором)

За даними рис. 2.8 можемо зробити висновок, що найбільш поширеним методом підвищення кваліфікації КПСС на ПАТ «Запоріжсталь» є курси підвищення кваліфікації та тренінги, а найменш застосовуваним – навчальні центри.

На комбінаті є три основні блоки системи безперервного навчання персоналу (рис. 2.9):

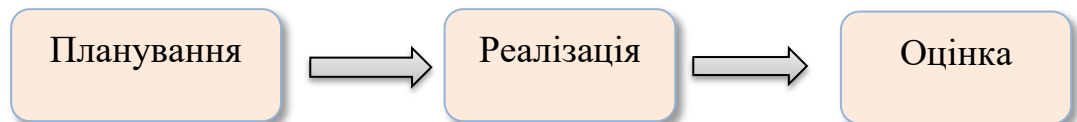


Рис 2.9 – Основні блоки системи безперервного навчання персоналу

З рис. 2.9 бачимо, що блок I спрямований на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні завдання:

1. Виявлення потреби в навчанні персоналу підприємства, яке відбувається за допомогою аналізу і зіставлення:

- знань, умінь і навичок, якими володіє персонал;
- знань, умінь і навичок, які необхідні для здійснення мети організації.

2. Розробка плану навчання персоналу підприємства, що включає наступні дії:

- складання програм навчання. Зміст програми визначається метою, яка відображає потреби у професійному навчанні персоналу;
- вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат;
- визначення термінів навчання. Цей фактор важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;
- розподіл витрат на навчання. Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за

виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням.

Підсумком роботи даного блоку є готовий, затверджений вищим керівництвом компанії детальний план навчання персоналу підприємства

Блок II – реалізація навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, які при системній роботі дозволяють уникнути недоліків в майбутньому (рис. 2.10).

Блок III системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання.

Системний підхід до навчання дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадровий резерв.



Рис.2.10 – Види навчання КПСС

З рис. 2.10 можемо бачити, що навчання КПСС відбувається шляхом професійного, цільового, менеджерського, інтеграційного навчання та професійних конференцій.

Комбінат ПАТ «Запоріжсталь» співпрацює з провідними навчальними центрами України в плані підготовки керівників і резерву: Міжнародний інститут бізнесу, Києво-Могилянська бізнес школа, Школа ресурсу кадрів.

Школа ресурсу кадрів. Заняття проводять фахівці комбінату і ВНЗ міста із застосуванням інтерактивних методів навчання. Завершуються заняття співбесідою з атестаційною комісією та видачею свідоцтв.

Бізнес-школа. Навчання проводиться спільно з Факультетом післядипломної освіти Запорізького національного технічного університету. Форма занять – семінари, тренінги, ділові ігри. На підставі знань, отриманих в процесі навчання, резервісти розробляють проекти випускних робіт, спрямовані на вдосконалення функціонування виробничої дільниці, служби або підрозділу з подальшою їх захистом. За 2018 рік навчено 46 чоловік.

Школа управління. Підготовка проводиться із залученням Факультету післядипломної освіти Запорізького національного технічного університету по 6-ти модульній програмі «Менеджмент для керівників» і здійснюється за схемою: один день семінарських занять з відривом від виробництва – місяць самостійного вивчення теми за підручником та контроль знань шляхом тестування. За 2018 рік навчено 17 чоловік.

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши роботу відділу розвитку персоналу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» можемо зробити наступні висновки:

– на комбінаті приділяють увагу не лише питанням з охорони та безпеки праці, а й навичкам володіння пакету програм MS Office. Окрім того, на підприємстві постійно проводяться різноманітні тренінги та семінари, аналіз процесу розвитку працівників за 2016-2018 роки свідчить, що існує тенденція до підвищення навчання працівників комбінату.

– навчанню керівників, професіоналів, спеціалістів та службовців приділяється більше уваги ніж навчанню робітників. Навчання КПСС відбувалось на курсах підвищення кваліфікації та в навчальних центрах, а робітників різними формами навчання (в більшій мірі курсовою) при відділі розвитку персоналу.

– не виконується план навчання робітників в структурних підрозділах комбінату.

– підвищення кваліфікації робітників проходить за рахунок курсів цільового призначення при відділі розвитку персоналу та навчальних центрах, а їх підготовка та перепідготовка у структурних підрозділах. Найменш результативним методом підвищення кваліфікації виявились виробничо-технічні курси.

– підвищення кваліфікації КПСС на ПАТ «Запоріжсталь» в основному проходить на курсах підвищення кваліфікації та тренінгах, незначна частка припадає на навчальні центри.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Пропозиції щодо впровадження сучасних методів управління розвитком персоналу

Результати дослідження дали змогу встановити, що розвитку працівників на ПАТ «Запоріжсталь» приділяється значна увага, а відділ розвитку персоналу ефективно функціонує.

Для забезпечення на підприємствах належного управління кадрами на нашу думку, необхідно:

- поліпшувати умови праці та безпеки праці на робочих місцях;
- забезпечувати організаційно-технічні та управлінські можливості застосування сучасних концепцій менеджменту (Total Quality Management, Time Management, Benchmarking та інших) з метою підвищення ефективності використання та розвитку персоналу;
- організовувати навчання та конкретні заходи із удосконалення управління та розвитку персоналу, враховуючи їх доцільність та ефективність з погляду синергійності та співпраці у колективі;
- удосконалювати організаційну культуру підприємства;
- підбирати, відбирати та розміщувати працівників за їх професійними, особистісними та психологічними якостями;
- ефективно управляти талановитими, творчими креативними працівниками.

Удосконалення існуючої системи розвитку персоналу ми пропонуємо здійснити впровадженням сучасних методів управління і розвитку персоналу [62].

1. «Secondment» (відрядження).

Термін «secondment» дослівно перекладається з англійської як «відрядження». При такій формі навчання співробітника направляють на інше місце роботи, на час для придбання нових знань і навичок, компетенцій. Працівника можуть відправити як у інший підрозділ, так і на підприємства, що працюють в іншій сфері (комерція, державний сектор, школи, локальні компанії, благодійні організації). Після чого співробітник повертається на своє колишнє місце роботи, до своїх колишніх обов'язків, де він застосовує отриманий досвід. При цьому secondment не має нічого спільного зі стажуванням або відрядженнями.

На Заході secondment вважають чи не найбільш дієвим методом T&D, 87% англійських роботодавців оцінили його як «дуже ефективний», в Україні він існує тільки в теорії. Вважається, що саме цей підхід формує міцні і «усвідомлені» навички [63].

Подібна програма підходить для співробітників всіх рівнів – як для керівників, фахівців, спеціалістів, службовців так і робітників.

Зазвичай, оплачує так зване відрядження сторона яка «відправляє» свого співробітника, тому secondment – один з найбільш невитратних методів навчання, тому що, відправляючи співробітника на тренінг, підприємство оплачує йому робочий день та сам тренінг, а при secondment людина отримує свою зарплату і тільки.

2. «Buddying».

Суть методу полягає в тому, що за фахівцем закріплюється «buddy», товариш, партнер. Його завдання – надавати постійний зворотний зв'язок про дії і рішення того співробітника, за ким він закріплений.

Даний метод використовується для навчання співробітника в процесі адаптації (як новачка, так і при переміщенні на іншу посаду всередині компанії); для підвищення ефективності проведених на підприємстві перетворень (метод показав свою результативність при будь-яких типах змін); для розвитку «поведінкових» навичок співробітників; як інструмент командоутворення.

Іноді buddying називають неформальним наставництвом, рівноправним коучингом. Від наставництва або коучингу відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні – інформація надходить в обох напрямках: немає «старшого» і «молодшого», наставника і підопічного, того, хто навчає і учня.

Ця система вимагає постійної уваги з боку її координаторів – співробітників служби персоналу. Учасників buddying потрібно обов'язково навчити тому, як здійснювати чесний, об'єктивний і неупереджений зворотний зв'язок або надавати інформацію, що сприяє розвитку «напарника» [63].

3. «Shadowing».

Ще одним інструментом навчання є шедоуінг, назва якого походить від англійського «shadow», що в перекладі на українську означає тінь. Цей метод зовні досить простий і полягає в тому, що працівник, який навчається на протязі якогось періоду часу слідує «як тінь» за більш досвідченим і спостерігає за тим, як той виконує свої професійні обов'язки. При цьому, сам «учень» нічого не робить, не коментує те, що відбувається, не ставить питання і взагалі жодним чином не втручається в процес. Цей метод варто використовувати комплексно з іншими способами навчання для введення в курс справи нових співробітників, стажистів, а також підготовки («вирощування») тих, хто висунутий на вищу посаду всередині підприємства, або, переходить з одного відділу в інший зі зміною спеціалізації. Метод цей досить новий як для країн пост-радянського простору, так і для наших західних колег.

Даний спосіб навчання використовує 71% англійських компаній, що свідчить про його ефективність. В Україні, лише деякі підприємства з іноземними інвестиціями поки беруть на озброєння цей метод в загальній схемі навчання персоналу.

Використовується кілька сходинок при передачі навичок за принципом «роби як я»: «я розповім, ти послухай», «я покажу, ти подивися», «зробимо

разом», «зроби сам, я підкажу», «зроби сам. Розкажи мені, як зробив», «роби сам» [63].

Вищезазначені методи можуть використовуватись як для навчання офісних працівників, так і робітників які безпосередньо пов'язані з виробництвом, переваги даних методів представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги використання сучасних методів розвитку персоналу (сформовано автором на основі [62,63])

№ з / п	Метод навчання	Переваги методу
1	2	3
1	«Secondment»	<ul style="list-style-type: none"> – працівник отримує можливість особистого розвитку, набуває досвіду роботи в різноманітних проектах, отримує можливість використовувати специфічні навички в різних організаційних середовищах; – "віддаюча" сторона отримує співробітників, які опанували нові навички, зміцнює командну роботу, покращує мотивацію персоналу, розвиває мережу контактів, отримує репутацію соціально-орієнтованого роботодавця; – «приймаюча» сторона: отримує ресурси для своїх проектів.
2	«Buddying»	<ul style="list-style-type: none"> – можливість отримати об'єктивну інформацію про свою роботу; – окреслити точки особистісного і професійного зростання; – поліпшити навички міжособистісної взаємодії.
3	«Shadowing»	<ul style="list-style-type: none"> – дешевизна; – простота; – успішне застосування значно скорочує час на підготовку нового фахівця до практичних дій; – в процесі реалізації shadowing вчиться не тільки «тінь», але і той, до кого вона приставлена; – компанія покращує свій імідж, демонструючи активну позицію в питанні розвитку співробітників; – зміцнюється партнерство вузів і бізнесу.

Ми вважаємо, що вдосконалити процеси управління і розвитку працівників комбінату можна шляхом залучення T&D/L&D- менеджера (Training and Development, Learning and Development) [64], який би займався розробкою цілісної концепції розвитку всіх співробітників комбінату,

забезпеченням безперервного і гармонійного процесу розвитку талантів в рамках встановленого періоду, охопленням різноманітних стилів і методів навчання (включаючи електронне навчання, аудиторні навчальні заняття та коучинг-супровід), супроводом мозкових штурмів, локальних переговорів або великих нарад в якості модераторів та в кінцевому підсумку, фундаментально сприяти успіху підприємства, розвиваючи і навчаючи його співробітників.

Для підготовки молодих керівників, на нашу думку, доцільним буде застосування Баскет-методу («In-Basket»). Даний метод заснований на імітації ситуацій, де в процесі навчання працівник виступає в ролі керівника, на нього накладаються безпосередні обов'язки керівника – розбір листів, факсів, звітів та прийняття певних рішень. Ускладнити завдання можна включивши в нього візити різних людей, телефонні дзвінки, незаплановані зустрічі. «In-Basket» характеризується високим рівнем мотивації учасників і високою їх включеністю у вирішенні поставлених завдань. Цей метод дозволяє оцінити здатність кандидата до роботи з інформацією, до її розподілу за ступенем важливості, терміновості, пріоритетності та вміння приймати рішення на основі наявної інформації [65].

В сучасному світі все більшої популярності набуває онлайн навчання персоналу (eLearning). Комбінату необхідно створити власний навчальний портал, куди завантажуватиметься бібліотека навчальних матеріалів. Кожен співробітник матиме індивідуальний код для доступу і зможе проходити навчання в будь-який зручний час. Технологія мобільного навчання дозволить транслювати навчальний контент через смартфони, планшети розширюючи ступінь охоплення користувачів. Вона також забезпечить гнучкість доступу, замінюючи марнування часу в дорозі навчальними заняттями на ходу.

На сьогодні, комп'ютеризація диктує нову тенденцію - гейміфікація або використання навчальних ігор. Гейміфікація в управлінні персоналом використовує різноманітні інструменти для мотивації працівників та

досягненні найкращих результатів. Дану тенденцію слід впроваджувати в навчальний процес працівників комбінату, адже вона збільшує ступінь залученості користувачів і їх здатність запам'ятовувати інформацію. Ігри можуть створюватися для будь-яких областей корпоративного навчання і адаптуватися під різні рівні навичок і компетенцій [67]. Навчання через спеціальні ігри-додатки характеризується значно вищим ступенем залученості працівників в процес, ніж під час рольових ігор. Створення спеціальних додатків у вигляді гри з метою навчання таких професій як машиніст крана, машиніст ескаватора, помічник тепловоза, стропальщик допоможе отримати професійно-практичні навички та опанувати основи професії.

Гейміфікація стає одним з найважливіших інструментів, доступних для корпоративного навчання і розвитку.

3.2 Впровадження системи талант-менеджменту як невід'ємної складової системи управління персоналом

Талант розглядається, як запорука успіху діяльності кожного підприємства, а талант-менеджмент – невід'ємна складова виявлення його потенціалу.

Однією із головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людей.

Поняття управління талантами (talent management system) прийшло до нас із західних практик. Воно, як правило, включає в себе весь спектр HR заходів, кадрових процесів, політик і процедур, спрямованих на залучення висококваліфікованих кадрів, оцінки якості кадрового резерву, впровадження системи навчання персоналу та розвитку власного кадрового резерву,

утримання талановитих співробітників, підтримання їх продуктивності і кар'єрного зростання [68].

Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність, але не меншого значення він має і на виробничих підприємствах.

Вважаємо, що на ПАТ «Запоріжсталь» є доцільним впровадження системи талант-менеджменту (TMS), який розглядається як один з модулів системи управління персоналом, адже правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – визначає успішність та ефективність функціонування підприємства, збереження його лідируючих позицій в своєму сегменті в поточний момент і з урахуванням перспектив на майбутнє.

При управлінні талантами ПАТ «Запоріжсталь» важливо грамотно застосовувати інструменти діагностики, оцінки та розвитку персоналу, приділяти увагу розробці моделі компетенцій і об'єктивної системи для оцінки кадрового потенціалу співробітників. Тільки таке управління талантами на комбінаті може виявити перспективних і мотивованих співробітників, які можуть з різних причин не проявляти себе в умовах, що склалися.

Управління талантами має не тільки оцінити здатність рости і розвиватися, а й дати співробітнику повний набір інструментів для цього.

Грамотно побудована система управління талантами включає пошук, найм, адаптацію та розвиток перспективних фахівців. Більш детально основні положення стратегії виглядають так:

- система пошуку талановитих співробітників (включає складання критеріїв відбору, визначення необхідних «талантів», аналіз джерел інформації про талановитих фахівців, механізми реалізації внутрішнього і зовнішнього пошуку);

- система відбору талантів (специфіка рекрутингу та внутрішнього відбору, селективні технології);

- адаптація талановитих фахівців (програма адаптації та аналіз її ефективності);
- навчання і розвиток співробітників (планування навчання, стимулювання самонавчання);
- ефективна система ротації і кадрового пересування високо потенційних співробітників;
- програми лідерства і наставництва;
- побудова системи взаємовідносин між талановитими перспективними співробітниками і керівниками [69].

На рис. 3.1 представлені основні етапи управління талантами.



Рисунок 3.1 – Основні етапи управління талантами на ПАТ «Запоріжсталь» [69]

З рис. 3.1 бачимо, що етап пошуку та залучення талантів на комбінаті може здійснюватись як із внутрішніх корпоративних джерел, так і зовнішніх ринкових, що включатиме:

а) ідентифікацію (виявлення) талантів серед працівників комбінату за допомогою використання різних методик (наприклад, Trimetrix), розробки індикаторів прояву потенціалу, комплексного аналізу таких складових особистості людини, як її поведінки, мотивації, установки та здібностей, що дасть можливість виявити сфери діяльності, в яких людина може найкраще проявити свої таланти;

б) формування нових умов найму – активних стратегій пошуку талантів через рекрутингові агенції, вербування на останніх курсах вищих навчальних закладів та використання нових джерел пошуку персоналу (наприклад, в інших галузях, країнах);

в) визначення ключових факторів привабливості комбінату щодо залучення талановитих працівників (статус кращого роботодавця, захопленість роботою, кар'єрні перспективи, здорова корпоративна конкуренція, гідна оплата праці, відкриті комунікації, висока корпоративна культура і т. ін.);

Відбір талантів характеризується оцінкою персоналу за певними компетенціями. Для його реалізації можуть використовуватися два рішення: введення ключових показників ефективності (KPI); проведення щоквартального аудиту для персоналу [70].

Формування системи розвитку та утримання талантів на комбінаті повинно базуватись на високих мотиваційних настановах і заохочувальних стимулах економічного та неекономічного характеру талановитих працівників і включати:

а) розробку планів розвитку та професійних досягнень талантів, способів і методів їх утримання в компанії з метою об'єктивної оцінки їх виконання та постійної роботи над проблемними моментами;

б) планування в системах кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників;

в) забезпечення процесу безперервного навчання і розвитку персоналу з використанням різноманітних форм і методів навчання, спрямованих на випереджаючий розвиток талантів в умовах постійних змін;

г) формування активної комунікативної атмосфери, сприятливої для обміну та передачі цінних для компанії професійних знань;

д) створення диференційованої системи оплати праці, яка б відображала залежність розміру грошової винагороди від якості результатів праці працівника;

е) постійні інвестиційні вкладення в розвиток талантів, підвищення рівнів їхньої кваліфікації та професійної мобільності.

Якщо талановиті працівники залучені з сторони, то я для їх утримання на комбінаті починаючи з першого робочого дня доцільно підготувати їх робоче місце, брендувати корпоративні подарунки, організувати спільний обід; планомірно вводити в курс справ які відповідають зайнятій посаді; підготувати та подати план особистого розвитку і можливості навчання; відстежувати процес інтеграції співробітників в компанії: зустрічі з керівником, HR; запропонувати особливі умови роботи при необхідності персоналізувати бонуси.

Рекомендуємо, розробляти ПАТ «Запоріжсталь» плани розвитку для провідних фахівців підприємства, співробітників, висунутих до кадрового резерву, або претендентів на високі посади, керівників всіх рівнів. Плани розвитку дозволять фіксувати докладний алгоритм дій з розвитку необхідних якостей, знань і навичок співробітника, що підвищують його особисту ефективність на робочому місці.

Так як, створення індивідуального плану є елементом комплексної системи адаптації, мотивації, навчання та оцінки персоналу, то його розробка буде корисною як співробітнику, так і підприємству (додаток Е).

Як правило, план складають на термін від трьох місяців до одного року.

В ідеалі індивідуальний план розвитку повинен складати керівник разом зі своїм підлеглим в ході бесіди. Менеджер з персоналу координує цей

процес. Залучення співробітника до складання власного плану розвитку дозволить більш точно визначити його потреби, кар'єрні очікування, побажання розвиватися в тому чи іншому напрямку.

Зміст індивідуального плану розвитку на кожному підприємстві розробляють самостійно. При цьому рекомендується в план включити наступну інформацію: дані про співробітника (П.І.Б., посада, структурний підрозділ); компетенції, якими співробітник володіє на даний момент часу; цілі розвитку співробітника (переміщення на іншу посаду, підвищення грейда); компетенції, які необхідно розвинути; перелік заходів, що дозволяють розвивати необхідні компетенції; варіанти стажування або навчання, які дозволять ознайомитися з необхідними функціями посади; результат, який повинен бути досягнутий в процесі стажування або навчання; терміни розвитку компетенції; факт виконання індивідуального плану розвитку та коментарі [71].

Також при реалізації плану розвитку необхідно враховувати можливі проблеми та ризики, які можуть виникнути під час навчання співробітника (скасування навчального заходу з непередбачених причин, наприклад, у зв'язку зі звільненням, хворобою внутрішнього тренера; припинення відносин з навчальною компанією; скорочення або заморожування бюджету на навчання; витіснення бізнес-цілями цілей індивідуального плану розвитку).

Поточний контроль реалізації плану розвитку співробітника повинен виконувати відповідальний за навчання і розвиток персоналу комбінату, періодичний (раз на місяць, квартал) контроль здійснює безпосередній керівник співробітника.

Контроль виконання індивідуальних планів розвитку співробітників може здійснюватись за допомогою корпоративного видання (електронного, друкованого) і сайту, розсилки по електронній пошті і телефонних дзвінків.

Для ефективної роботи з планом необхідне його коригування. Рекомендуємо коригувати план розвитку не рідше одного разу на півріччя

після проведення оцінки результатів, наприклад, у вигляді індивідуальної бесіди. Крім цього, цікавтеся у співробітників про результати і необхідності зміни планів розвитку.

Висновки до розділу 3

Удосконалення існуючої системи управління і розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» ми пропонуємо здійснити впровадженням сучасних методів розвитку персоналу таких як «Secondment», «Buddying», «Shadowing». Для підготовки молодих керівників, на нашу думку, доцільним буде впровадження Баскет-методу («In-Basket»). Застосування нетрадиційних форм навчання персоналу має свої переваги, а поширеність використання цих методів у практиці західних країн є доказом їх ефективності.

Так як в сучасному світі все більшої популярності набуває онлайн навчання персоналу (eLearning), пропонуємо створити на комбінаті власний навчальний портал, куди завантажуватиметься бібліотека навчальних матеріалів. Оскільки гейміфікація стає одним з найважливіших інструментів, доступних для корпоративного навчання і розвитку, на нашу думку, створення спеціальних додатків у вигляді гри з метою навчання таких професій як машиніст крана, машиніст ескаватора, помічник тепловоза, стропальщик допоможе отримати професійно-практичні навички та опанувати основи професії.

Вважаємо, доцільним впровадження системи талант-менеджменту (TMS) на комбінаті, який розглядається як один з модулів системи управління персоналом, адже правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – визначає успішність та ефективність функціонування підприємства, збереження його лідируючих позицій в своєму сегменті в поточний момент і з урахуванням перспектив на майбутнє. Окрім того, для провідних фахівців підприємства, співробітників, висунутих

до кадрового резерву, або претендентів на високі посади, керівників всіх рівнів слід розробляти індивідуальні плани розвитку.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економіки все більше зростає роль людського фактору, який є провідним чинником соціально – економічного прогресу. Найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства є управління та розвиток персоналу. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому управління та розвиток персоналу має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства.

Розвиток персоналу є багатограним, комплексним поняттям, яке охоплює широке коло різноманітних проблем. Донині, в економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення даного поняття, оскільки різні науковці по-різному його тлумачать.

Узагальнивши погляди різних вчених дійшли висновку, що розвиток персоналу є системним процесом удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Питання управління і розвитку персоналу тісно пов'язані з розумінням життєвого циклу працівника. Саме пізнання особливостей кожної зі стадій яку проходить працівник в процесі своєї трудової діяльності, дозволяє керівництву організувати заходи щодо професійного розвитку працівників в найбільш підходящий для цього момент часу. Дослідивши погляди зарубіжних вчених-економістів, дійшли висновку, що незалежно від кількості етапів життєвого циклу, етап розвитку персоналу є важливим та обов'язковим етапом в трудовій діяльності працівників.

Важливим аспектом розвитку працівників є планування їх трудової кар'єри. Система управління персоналом повинна акцентувати увагу на

плануванні і розвитку кар'єри, допомагати персоналу в постановці та досягненні реальних цілей.

Аналіз різновидів кар'єри дозволив зробити висновок, що успішне кар'єрне зростання можна розглядати з погляду просування працівника у межах одного та декількох підприємств, від однієї посади до іншої, в залежності оволодіння певною професією та з погляду особливого визнання керівництва. Окрім того, вважаємо, що планування та управління кар'єрою, взаємодія різних її видів зумовлюють не тільки підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, а й успішне функціонування підприємства в цілому.

У кваліфікаційній роботі аналіз системи управління та розвитку персоналу був здійснений на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» – одного з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів як на внутрішньому ринку, так і в багатьох країнах світу.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» будується на принципах цінності людських ресурсів, дотримання норм трудового законодавства, стабільності трудових відносин, розуміння відповідальності кадрової служби за функціонування всієї системи, необхідності залучати до роботи тільки кращий персонал, ефективно його використовувати, сприяти його розвитку і професійному росту.

Питаннями формування та ефективної реалізації політики підприємства в сфері управління персоналом, оплати праці, мотивації персоналу, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, надання соціальних гарантій робітникам, реалізації молодіжної політики займається дирекція з персоналу.

На комбінаті «Запоріжсталь» сформований окремий структурний підрозділ – відділ розвитку персоналу (ВРП), який займається, підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітничих

кадрів, що і забезпечує йому високу ефективність роботи, конкурентну здатність і стійкість положення на ринку.

Отже, проаналізувавши роботу відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» встановлено:

– навчанню керівників, професіоналів, спеціалістів та службовців приділяється більше уваги ніж навчанню робітників;

– в 2018 року не виконувався план навчання робітників в структурних підрозділах комбінату.

– підвищення кваліфікації КПСС на ПАТ «Запоріжсталь» в основному проходить на курсах підвищення кваліфікації та тренінгах, незначна частка припадає на навчальні центри.

– підвищення кваліфікації робітників проходить за рахунок курсів цільового призначення при відділі розвитку персоналу та навчальних центрах, а їх підготовка та перепідготовка у структурних підрозділах.

На комбінаті приділяють увагу не лише питанням з охорони та безпеки праці, а й навичкам володіння пакету програм MS Office. Окрім того, на підприємстві постійно проводяться різноманітні тренінги та семінари.

Аналіз роботи ВРП на комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» свідчить, що протягом 2016-2018 рр. до процесу навчання було залучено більше половини працівників комбінату. Незважаючи на невиконання плану навчання робітників в окремі часові періоди, отримані дані свідчать про те, що існує тенденція до підвищення розвитку працівників підприємства.

Як бачимо, розвитку працівників на ПАТ «Запоріжсталь» приділяється значна увага, а відділ розвитку персоналу ефективно функціонує.

Удосконалення існуючої системи розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» пропонуємо здійснити впровадженням сучасних методів управління і розвитку персоналу, таких як «Secondment», «Buddying», «Shadowing». Дані методи можуть використовуватись як для

навчання офісних працівників, так і робітників які безпосередньо пов'язані з виробництвом. Для підготовки молодих керівників, доцільним буде впровадження Баскет-методу («In-Basket»). Застосування нетрадиційних форм навчання персоналу за методами «Secondment», «Buddying», «Shadowing» має свої переваги, а поширеність використання цих методів у практиці західних країн є доказом їх ефективності.

На сьогодні, в сучасному світі все більшої популярності набуває онлайн навчання персоналу (eLearning), тому, пропонуємо створити на комбінаті власний навчальний портал, куди завантажуватиметься бібліотека навчальних матеріалів і кожен співробітник самостійно зможе вибудовувати графік занять. Так як, гейміфікація в управлінні персоналом використовує різноманітні інструменти для мотивації працівників та досягненні найкращих результатів, на нашу думку, створення спеціальних додатків у вигляді гри з метою навчання таких професій як машиніст крана, машиніст ескаватора, помічник тепловоза, стропальщик допоможе отримати професійно-практичні навички та опанувати основи професії.

Доцільним є впровадження системи талант-менеджменту (TMS), який розглядається як один з модулів системи управління персоналом, адже правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – визначає успішність та ефективність функціонування підприємства. Окрім того, для провідних фахівців підприємства, співробітників, висунутих до кадрового резерву, або претендентів на високі посади, керівників всіх рівнів слід розробляти індивідуальні плани розвитку.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані службою управління персоналом для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо розвитку персоналу на виробничих підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. М, Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
2. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / за ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2016. 427 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
6. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Економічні науки. Луцьк, 2010. Вип. 7. С. 3–11.
7. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль, 2015. Вип. 9. С. 15–19.
8. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2014. № 5. С. 13-16.
9. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання України, 2018. 299 с.
10. Шлендер П. Е. Управління персоналом: навч. посіб. Москва: Юніті-Дана, 2015. 320 с.

11. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А Я. Кибанова. Москва: Інфра-Москва, 2015. 638с.
12. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Москва: МАУП, 2011. 496 с.
13. Д. Джой Меттьюз, Д. Меггінсон, М. Сюрте. Розвиток людських ресурсів [пер. з англ]. Москва: Ексмо, 2006. 432 с.
14. Jung P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG. Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft .Oktober, 2008.S. 43.
15. Том Н. Розвиток персоналу як інструмент управління підприємством. Проблеми теорії і практики управління. 2013. № 2. С. 69-74.
16. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки: підручник / за ред. Р. Марра, Г. Шмідта. Москва: Моск. ун-ту, 2007. 480 с.
17. Пуховська Л. П, Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
18. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
19. Життєвий цикл працівника: шість стадій. Електронний журнал з управління персоналом. URL:http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html (дата звернення: 20.08.2020).
20. Управління життєвим циклом співробітника. HR-портал. URL:<http://hr-portal.ru/article/upravlenie-zhiznennym-ciklom-sotrudnika> (дата звернення: 20.08.2020).
21. Talent management systems oversee entirety of employee lifecycle. URL:<https://searchhrsoftware.techtarget.com/feature/Talent-management-systems-oversee-entirety-of-employee-lifecycle> (дата звернення: 22.08.2020).

22. HR Business Processes and Employee Life Cycle Management. URL: <http://www.hr4free.com/en/HR-Business-Processes-and-Employee-Life-Cycle-Management> (дата звернення: 26.08.2020).

23. 5 Stages Of Employee Life Cycle. URL: <https://www.balancepointpayroll.com/5-stages-of-employee-life-cycle/management/> (дата звернення: 26.08.2020).

24. The Impact of AI on Employee Lifecycle Management. URL: <https://www.apspayroll.com/blog/impact-ai-employee-lifecyclemanagement/> (дата звернення: 26.08.2020).

25. Staffing Process: 9 Important Steps involved in Staffing. URL: <http://www.businessmanagementideas.com/staffing/staffing-process-9-important-steps-involved-in-staffing-process/2346> (дата звернення: 30.08.2020).

26. The 6 Stages of the Employee Lifecycle and Why They Matter. URL: <https://www.questback.com/blog/the-6-stages-of-the-employee-lifecycle/and-why-they-matter/> (дата звернення: 30.08.2020).

27. Six Stages to Success with the Employee Lifecycle. URL: <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/#top> (дата звернення: 30.08.2020).

28. HR Support on Employee Lifecycle Management (ELC). URL: <https://www.xperthr.com/topics/hr-management/employee-lifecycle/> (дата звернення: 30.08.2020).

29. HR guidebook: All about employee lifecycle management. URL: <https://www.peoplestrategy.com/hr-guidebook-employee-lifecycle-management/> (дата звернення: 03.08.2020).

30. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 502 с.

31. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

32. Дяків О. П., Островерхов В. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 391 с
33. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал». 2016. 512 с
34. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О. М. Руденко та ін. Київ : Кондор, 2017. 123 с.
35. Карпенко В. В. Ефективність відтворення та використання кадрового потенціалу підприємств : монографія / В. В. Карпенко, В. І. Успенко. Харків : БУРУН і К, 2015.
36. Основи менеджменту: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
37. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 336 с.
38. Червінська, Л. П. Економіка праці : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2016. 288 с.
39. Брич В. Я. Коучинг в системі управління людськими ресурсами: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
40. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
41. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ.: «Професіонал», 2015. 336 с.
42. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. 2016. 399 с
43. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2016. 504 с.
44. Гавриш О. А., Довгань Л.Є. Управління персоналом сучасної організації : навч. посіб. Київ: Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». 2017. 333 с.

45. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 368 с.
46. Грицяк Н. В., Глущенко В. О., Протасова Н. Г. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів: монографія. Київ: «К. І. С.», 2015. 224 с.
47. Чекалдин А.М. Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації. Вісник НГІЕІ. 2015. № 11 (54). С. 92-99.
48. Герш М.В. Сучасні методи навчання персоналу. Підприємництво і право. 2015. № 23. С.45-47
49. Есаулова І.А., Сокеріна С.В. Потенціал системи розвитку персоналу високотехнологічного підприємства: концептуальний підхід. Азимут наукових досліджень: економіка і управління. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 244-248.
50. Ліньова А.І., Коростельов А.А. Вплив людського капіталу на продуктивність підприємства. Азимут наукових досліджень: економіка і управління. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 251-254.
51. Іванова Т.М. Оцінка персоналом ефективності корпоративного навчання. Балтійський гуманітарний журнал. 2015. № 2 (11). С. 143- 149.
52. Меліхов Ю.Є. Управління персоналом. Портфель надійних технологій. Москва: Дашков і Ко. 2018. 344 с.
53. Никифорова Н.А. Управління персоналом. Короткий курс. Москва: Окейкнига. 2017. 128 с.
54. Резник С.Д. Кар'єрний менеджмент: навч. посіб. Москва: ІНФРА-М. 2018. 240 с.
55. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. Річна звітність емітента. URL: <https://stockmarket.gov.ua/db/xml/yearreports/115732/156/templ> (дата звернення: 15.09.2020).

56. Статут публічного акціонерного товариства Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf>. (дата звернення: 17.09.2020).

57. Відомості Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191230> (дата звернення: 17.09.2020).

58. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». Каталог продукції. URL: <https://www.zaporizhstal.com/uk/diyalnist/produkcija/catalog/> (дата звернення: 25.09.2020).

59. Положення про професійне навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» від 04.03.2015 року.

60. Положення про відділ розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» від 30.12.2013 року.

61. Чуланова О. Л. Методологія дослідження компетенцій персоналу організацій: монографія. Москва: Інфра-Москва, 2015. 217 с.

62. Буряк А.М., Гельман В.М. Методи управління розвитком персоналу на виробничих підприємствах. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях: зб. тез доп. XV міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15-16 жовтня. 2020 р. Запоріжжя, 2020.

63. Баддінг, шедоуінг, коучинг: як навчати персонал найефективніше в 2020 році. Діловий світ. Практичний онлайн-журнал. URL: <https://delovoymir.biz/kak-obuchat-personal-naibolee-effektivno.html> (дата звернення: 15.10.2020).

64. Професія Т&D-менеджер, L&D-менеджер (Training and Development, Learning and Development). URL: <https://postupi.online/professiya/t-d/-menezher-l-d-menezher-training-and-development-learning-and-development/> (дата звернення: 15.10.2020)

65. Методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. URL: <http://www.ct-v.ru/category/metody-obucheniya-i-povysheniya-kvalifikatsii-personala> (дата звернення: 20.10.2020).

66. Корпоративное обучение: семь трендов, которые будут важны в 2020/ URL: <http://blog.pryaniky.com/corporate-learning-trends-2020/>(дата звернення: 20.10.2020)

67. Буряк А.М., Гельман В.М. Удосконалення процесу розвитку персоналу виробничого підприємства. Нова Економіка: збірник наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів. Запоріжжя, 2020.

68. Сердюк О. І., Сердюк Я. О. Управління талантами як стратегічний пріоритет. Антропологічні аспекти управління сучасним підприємством: Полтава : РВВ ПДАА. 2015. С. 73-76

69. Доценко Н. В., Сабалош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. 2015. 201 с.

70. Управління талантами. HR-портал. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami> (дата обращения: 05.11.2020).

71. Управління талантами і розвиток персоналу. URL: <https://hrhelpline.ru/upravlenie-talantami-i-razvitie-personala/>(дата звернення: 05.11.2020).

72. Як скласти індивідуальний план розвитку працівника. URL://delovoyimir.biz/kak_sostavit_individualnyy_plan_razvitiya_rabotnika.html (дата звернення: 06.11.2020).

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Буряк Анна Миколаївна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти anya.buryak1997@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління розвитком персоналу виробничого підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Буряк А.М.

Дата _____ Підпис _____

Гельман В.М.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 – Підходи до визначення змісту розвитку персоналу

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1.	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Савченко В.А.	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1, с. 148; 2, с. 17].
2.	Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовка кадрового резерву [3, с. 159].
3.	Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С.	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі [4].
4.	Хміль Ф.І.	Повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [5, с. 325].
5.	Черчик Л.М.	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства [6, с. 6].
6.	Грیشнова О.А.	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [7, с. 16].
7.	Брич В.Я., Гугул О.Я.	Системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу [8, с. 14].

Продовження таблиці А.1

1	2	3
8.	Крушельницька О.В., Котвицький А.А.	Набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [9, с. 101].
9.	Шлендер П.Е.	Система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів [10].
10.	Кібанов А Я.	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікованого просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу [11, с. 401].
11	Веснін В.Р.	Процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, займання посад, вирішенню нових задач, націлений на подолання розбіжностей між вимогами до працівника та якостями реальної людини [12 с. 190].
12	Д. Джой-Меттьюз	Інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчальних методів та стратегій. [13, с. 21].
13	П. Юнг	Систематичний процес, орієнтований на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства й одночасно на вивчення та розвиток освітнього потенціалу співробітників підприємства [14, с. 43].
14.	Н. Том	Комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та здібностей співробітників [15, с. 69-74].
15	Р. Марр, Г. Шмідт	Процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу з метою розвитку інтелектуального потенціалу працівників [16, с. 385].

Додаток Б

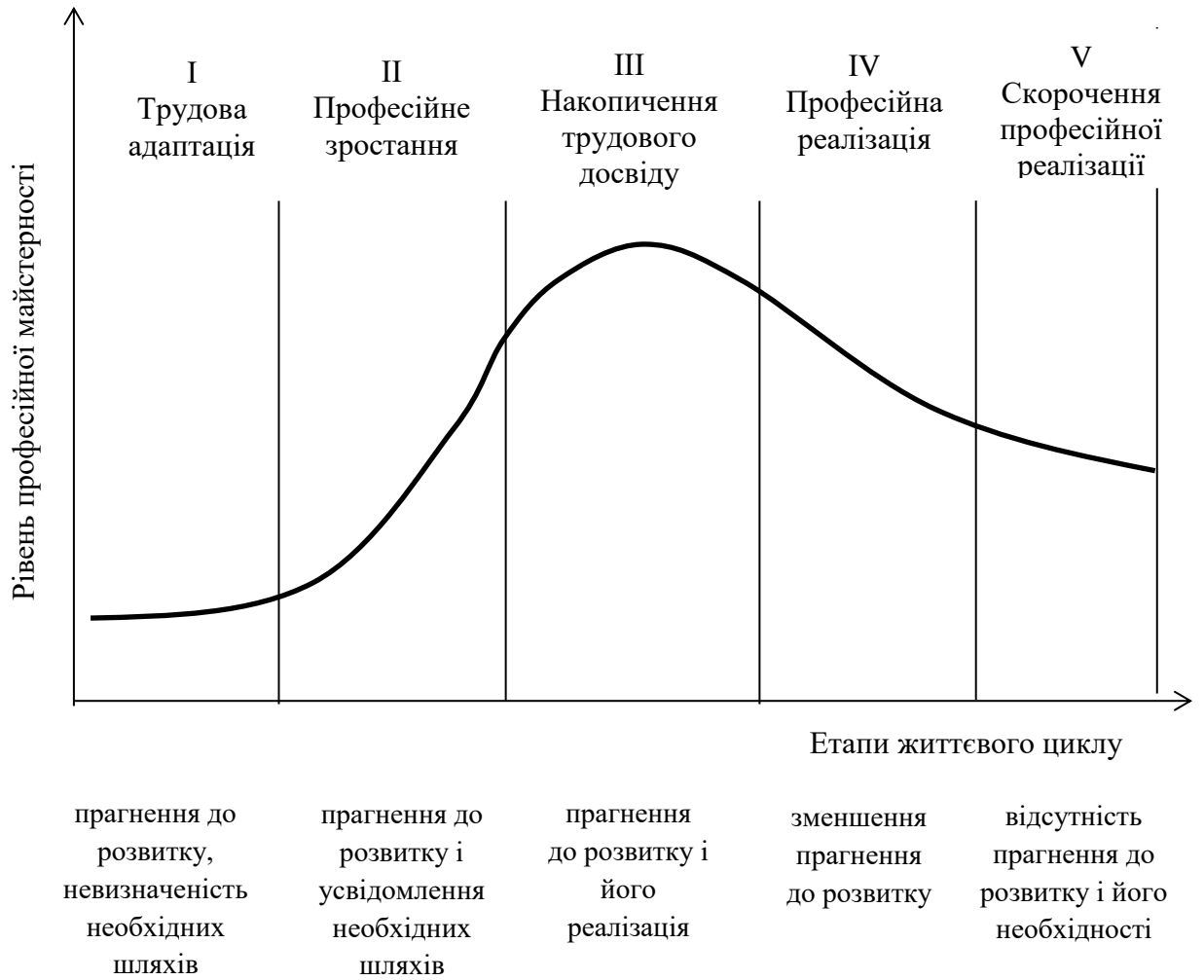


Рисунок Б.1 – Крива життєвого циклу працівника в організації з врахуванням його ставлення до власного професійного розвитку

Додаток В

Таблиця В.1 – Етапи кар'єри працівника

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
Попередній	До 25 років	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Самоствердження, Початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	До 50 років	Просування по службових сходах, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 55 років	Пік удосконалення кваліфікації фахівця підвищення своєї кваліфікації. Навчання Молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	Після 55 років	Підготовка до виходу на пенсію. Пошук заміни та підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, зростання поваги до себе й оточуючих	Збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	Після 60 років	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Додаток Г



Рисунок Г.1 – Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Обсяги реалізації основних видів продукції
ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції								
		у натуральній формі (тис.тон)			у грошовій формі (млн. грн.)			у % до всієї виробленої продукції		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	гарячекатаний рулон	1950,1	2044,1	2071,2	11275,3	16643,3	17460,5	53,1	54,06	55,1
2	гарячекатаний лист	421,8	387,4	368,4	2507,7	3352,0	3387,1	11,81	10,89	10,7
3	холоднокатаний рулон	664,7	663,4	634,3	4130,7	6251,0	6247,0	19,45	20,3	19,7
4	холоднокатаний лист	270,9	221,4	223,8	1801,1	2251,9	2355,3	8,48	7,32	7,4

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Переваги впровадження індивідуального плану розвитку

№ з/п	Користь для співробітника	Користь для підприємства
1	План допомагає співробітнику зосередити зусилля на обраних напрямках розвитку, тобто дозволяє йому зрозуміти: «Що я повинен робити для того, щоб домогтися поставлених цілей?»	План дає можливість об'єднати цілі співробітника з цілями компанії. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових бізнес-показників
2	Спільно з керівником фахівець визначає пріоритетні напрямки для зростання, що дозволяє краще розуміти власні бажання	Підвищує готовність співробітників вирішувати поставлені завдання, а також мотивує бути цілеспрямованими
3	Дозволяє співробітнику істотно прискорити темпи свого розвитку і спонукає працювати краще	Дозволяє компанії планувати і проводити навчання з урахуванням реальних потреб співробітників
4	Працівник отримує можливість бути активним учасником процесу свого розвитку, впливати на нього, самостійно оцінювати особистий прогрес і досягнення	За допомогою плану компанія може розкрити потенціал кращих співробітників і направити його на рішення найважливіших бізнес-задач
5	Не потрібно думати про зміну роботи, так як співробітник представляє етапи своєї кар'єри саме в цій компанії	У роботі з кадровим резервом план дає можливість відстежувати етапи розвитку резервістів