

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему «Розробка системи організації навчання персоналу
на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0510-уп3
Спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Лепіхова А.В.

Керівник д.е.н., доцент

Гельман В.М.

Професор, завідувач кафедри економіки
Класичного приватного університету, д.е.н.,
професор

Семенов А.Г.

Запоріжжя 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра управління персоналом і маркетингу

Рівень вищої освіти магістерський

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Лепіховій Аліні Вадимівні

1. Тема роботи «Розробка системи організації навчання персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи Гельман В.М., д.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року №967-с
2. Строк подання студентом роботи «23» листопада 2021 року
3. Вихідні данні для роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані навчання персоналу і документація ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень і проведеного аналізу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які необхідно розробити) визначити сутність, основні задачі та методи ннавчання персоанлу на промисловому підприємстві, розглянути функції навчання, визначити сучасні методи навчання на підприємстві, провести аналіз існуючої системи навчання на підприємстві та структури підрозділів, що займаються навчанням, сформуванати рекомендації щодо вдосконалення системи навчання на підприємстві. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1рис, 13 табл.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1рис, 13 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гельман ВМ., доцент, к.е.н.	18.08.2021	18.08.2021
2	Гельман ВМ., доцент, к.е.н.	09.09.2021	09.09.2021
3	Гельман ВМ., доцент, к.е.н.	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 22.11.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	23.11.2021 р.	виконано

Студент _____ А.В. Лепіхова
 Керівник роботи _____ В.М. Гельман,
Нормоконтроль пройдено
 Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 104 с., 1 рис., 13 табл., 70 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес навчання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних і прикладних аспектів організації навчання персоналу для підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає дослідженні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підготовкою працівників та організації процесу їх навчання для підприємства промислової галузі.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання: досліджено теоретичні аспекти навчання персоналу на підприємстві; визначено фактори впливу на ефективність навчання персоналу; розроблено практичні рекомендації щодо поліпшення ефективності навчання персоналу для підприємства промислової галузі;

У процесі дослідження використано такі методи і прийоми наукового пізнання: діалектичний метод пізнання та системний підхід до організації наукових досліджень, метод логічного узагальнення;

Методологічною основою для дослідження є підходи та теоретичні положення, присвячені проблемам навчання персоналу. Інформаційною базою дослідження є дані звітності промислового підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, власні дослідження.

У процесі дослідження проаналізовано відомі підходи до навчання та аналізу результатів навчання, уточнено сутність, переваги і недоліки існуючої системи навчання, процес організації навчання на підприємстві;

Висновки та рекомендації наведені в кваліфікаційній роботі магістра мають практичну цінність та можуть бути використані на підприємствах промисловості Запорізької області.

НАВЧАННЯ, СИСТЕМА НАВЧАННЯ, МОНІТОРИНГ, КОУЧИНГ, ІНСТРУКТАЖ, РОТАЦІЯ, НАСТАВНИЦТВО, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО, СТАЖУВАННЯ.

SUMMARY

Qualifying work of the master: 104 pages, 1 figure, 13 tables, 70 sources, 3 appendices.

The object of research is the process of training the staff of the enterprise.

The subject of research is a set of theoretical provisions, methodological and applied aspects of the organization of personnel training for the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations aimed at improving the management of training and organization of their training for the industrial enterprise.

In accordance with the set goal the following tasks are solved in the work: theoretical aspects of personnel training at the enterprise are investigated; identified factors influencing the effectiveness of staff training; developed practical recommendations for improving the efficiency of staff training for the industrial enterprise;

The following methods and techniques of scientific cognition were used in the research process: dialectical method of cognition and systematic approach to the organization of scientific research, method of logical generalization;

The methodological basis for the study are approaches and theoretical positions on the problems of staff training. The information base of the research is the data of the reporting of the industrial enterprise, scientific works of domestic and foreign scientists, Internet resources, own researches.

In the process of research the known approaches to training and analysis of learning outcomes are analyzed, the essence, advantages and disadvantages of the existing training system, the process of organizing training at the enterprise are specified;

The conclusions and recommendations given in the master's thesis are of practical value and can be used in industrial enterprises of Zaporozhye region.

TRAINING, TRAINING SYSTEM, MONITORING, COACHING, INSTRUCTION, ROTATION, MENTORING, DEVELOPMENT, ENTERPRISE, TRAINING.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Навчання персоналу на підприємстві: сутність і підходи до навчання.....	12
1.2 Методи навчання персоналу на робочому місці.....	22
1.3 Критерії для вибору та оцінка ефективності методів навчання на робочому місці.....	40
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	50
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь».....	50
2.2 Аналіз особливостей управління персоналом промислової галузі з прикладу промислового підприємства.....	55
2.3 Аналіз системи навчання персоналу на підприємстві на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».....	62
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	73
3.1 Розробка рекомендацій для підвищення ефективності навчання.....	73
3.2 Зарубіжний досвід використання сучасних методів навчання персоналу на виробництві	81
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТОК А.....	101
ДОДАТОК Б.....	102
ДОДАТОК В.....	104

ВСТУП

Навчання персоналу - це розвиток професійних знань, умінь і навичок співробітників для досягнення цілей підприємства.

Сучасний світ дуже динамічний, кожен день на ринку з'являються нові організації, і для того щоб вистояти в конкуренції з ними, необхідно використовувати всі свої конкурентні переваги. Одним з таких переваг є головний ресурс організації - персонал, завдяки якому всі процеси в організації можуть працювати безперебійно, приносячи роботодавцям прибуток, тому виникає потреба в навчанні професійних кадрів з метою поліпшення їх навичок, підвищення знань про виконувану роботу.

Для успішної діяльності підприємства необхідно створити штаб професійних співробітників, що мають високу лояльність, професійні навички та інші необхідні вимоги для роботи. Створення ефективної системи навчання, в тому числі навчання на робочому місці, є важливим фактором для успіху організації.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління підготовкою працівників та організації процесу їх навчання для підприємства промислової галузі.

Для здійснення зазначеної мети служать наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти навчання персоналу на підприємстві;
- узагальнити методи навчання персоналу;
- визначити фактори впливу на ефективність навчання персоналу;
- визначити особливості управління персоналом підприємства промислової галузі;
- здійснити аналіз системи навчання персоналу для підприємства промислової галузі;

- сформувати інструментарій щодо покращення прийняття управлінських рішень в процесі організації навчання персоналу (підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації);
- розробити практичні рекомендації щодо поліпшення ефективності навчання персоналу для підприємства промислової галузі;
- розробити рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду використання сучасних методів навчання персоналу на виробництві.

Об'єктом дослідження є процес навчання персоналу підприємства промислової галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних і прикладних аспектів організації навчання персоналу для підприємства промислової галузі.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Перший розділ даної роботи присвячений теоретичним аспектам навчання персоналу: визначення сутності навчання персоналу, аналіз підходів до навчання персоналу, огляд і порівняння основних методів навчання персоналу на підприємстві, а також виявлені критерії для вибору певного методу навчання і розглянуті основні методи оцінки ефективності методів навчання.

Відомо, що промислові підприємства мають ряд особливостей, які необхідно враховувати при навчанні персоналу. Другий розділ присвячений виявленню особливостей управління персоналом в промисловій галузі, аналізу системи навчання персоналу на конкретному промисловому підприємстві, виявлення переваг і недоліків даної системи.

Підсумком кваліфікаційної роботи магістра стала розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи навчання персоналу у третьому розділі.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення щодо управління персоналом, професійного

навчання та розвитку персоналу, теорії організації та управління діяльністю підприємств.

У процесі дослідження використано такі методи і прийоми наукового пізнання: діалектичний метод пізнання та системний підхід до організації наукових досліджень, метод логічного узагальнення; загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, перехід від абстрактного до конкретного; метод угруповань.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі й нормативні акти з системи професійної підготовки на навчання, дані звітності з праці промислового підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, власні дослідження.

Окремі результати магістерської роботи лягли в основу написання тез доповіді на VII Всеукраїнську науково-практичну конференцію студентів і молодих вчених «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності» (м. Запоріжжя, 10 грудня 2021 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Навчання персоналу на підприємстві: сутність і підходи до навчання

У сучасному світі за умови зростання конкуренції підприємствам необхідно постійно розвивати свій головний ресурс - людський. Тому важливо вдосконалювати знання і вміння співробітників, які вони зможуть використовувати на практичному досвіді з метою досягнення успішних результатів професійної діяльності.

Існує велика кількість визначень навчання персоналу. Основні з них представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1- Визначення поняття «Навчання персоналу»

Джерело	Визначення
Кібанов А.Я.	Це цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників.[1]
Армстронг М.	Навчання, що має певну форму, систематична зміна поведінки через формування нових навичок, яке відбувається в результаті отримання освіти, інструктажу, розвитку і планомірного практичного досвіду[2]
Єгоршин О.П.	Забезпечення відповідності професійних знань і умінь працівника сучасному рівню розвитку науки, техніки і виробництва. [3]

Продовження таблиці 1.1

Джерело	Визначення
Магура М.І.	Найважливіший інструмент, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури[4]
Кріс Аргіс та Дональд Шон	Навчання персоналу виникає тоді, коли члени організації діють, як навчаються для організації агенти, реагуючи на зміни всередині організації і в її оточенні, виявляючи і виправляючи помилки в теоретичних схемах, що використовуються організацією і вставляють результати своїх досліджень в індивідуальні розумові образи і розподілені уявлення організації[5]

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Проаналізувавши дані поняття, можна зробити висновок, що всі вони несуть в собі головну думку про те, що навчання персоналу - це отримання співробітником знань, умінь і навичок, необхідних для успішної професійної діяльності. Таким чином, на основі перерахованих вище визначень можна скласти узагальнене поняття навчання персоналу. Навчання персоналу - це цілеспрямований і планомірний процес придбання співробітниками знань, умінь і навичок, які дозволяють їм успішно справлятися з поставленими професійними завданнями, а також розвивають їх особистісні компетенції.

Існує кілька основних підходів в навчанні персоналу [6]:

– проблемно - ситуаційний - підхід до навчання, який використовується в зв'язку з виниклою проблемою, непередбаченою ситуацією, тобто спонтанно. Наприклад, несподівано звільнився співробітник, єдиний володів необхідними навичками для роботи з обладнанням, інші кадри низькокваліфіковані, тому незаплановано відправили на підвищення кваліфікації іншого співробітника. Даний метод

використовується на підприємствах, які завчасно не піклуються про підготовку своїх кадрів;

– тактичний - підхід, який використовується в зв'язку з істотними змінами в бізнесі. Підхід орієнтований на вирішення поточних проблем для подальшого успішного функціонування організації, досить гнучкий, оскільки дозволяє співробітникам швидко підлаштуватися під нові умови;

– стратегічний - підхід, який включає в себе розробку програм адаптації, розвитку та навчання персоналу, оцінку персоналу, відповідно до цілей підприємства, на тривалий період. Даний підхід використовують організації, для яких людський ресурс є найважливішою складовою функціонування;

Визначено сильні та слабкі сторони кожного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2- Слабкі та сильні сторони підходів до навчання персоналу

Підхід	Сильні сторони	Слабкі сторони
Проблемно - ситуаційний	Очевидні прогалини в знаннях і навичках співробітників, тому чітко зрозуміла мета навчання (чому конкретно необхідно навчити співробітника)	Орієнтований тільки на вирішення конкретної проблеми, немає орієнтації на майбутнє, немає відпрацьованої системи навчання та розвитку співробітників
Тактичний	Миттєва реакція на зміни, сплановані заходи з навчання персоналу, співробітники володіють здібностями, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов.	Орієнтований на короткострокові та середньострокові перспективи, співробітники не володіють специфічними навичками

Продовження таблиці 1.2

Підхід	Сильні сторони	Слабкі сторони
Стратегічний	Інтегрований підхід до управління людськими ресурсами, людина - ядро організації, що володіє специфічними знаннями і навичками, орієнтація на майбутнє	Вимагає великих фінансових вкладень в людський капітал організації, не завжди можна порахувати віддачу від інвестицій

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Підприємствам, націленим на довге існування, необхідний постійний розвиток, тому важливо використовувати стратегічний підхід до навчання персоналу, це дозволить скоротити витрати на непередбачені ситуації, що виникають як усередині організації, так і за її межами. Проблемно - ситуаційний і тактичні підходи менш ефективні і дають нетривалий результат, людські ресурси організації не розвиваються відповідно до вимог ринку.

До принципів навчання персоналу відносяться [7]:

- об'єктивність - організація професійного навчання незалежно від особистих суджень, суб'єктивізму;
- надійність - навчання має бути системним, незважаючи на зовнішні фактори (погода, настрій);
- достовірність - визначення ефективності працівника після закінчення навчання;
- доступність - всі процедури навчання повинні бути доступні всім співробітникам;
- принцип відповідності загальної кадрової політики підприємства;

Навчання персоналу є необхідною частиною заходів по роботі з співробітниками. Воно покликане не тільки для того, щоб поліпшити навички співробітників і навчити їх вирішувати більше коло завдань, але також і формує особистісні установки і систему цінностей для співробітника. На цей процес з боку підприємства покладено безліч надій. Хотілося б підкреслити, що людський ресурс є ключовим фактором використання інших факторів виробництва, тому підприємство повинно створювати всі необхідні умови праці для працівників.

Навчання персоналу - це систематичний двосторонній процес, з одного боку - організація, з іншого - співробітник. Для успішної взаємодії необхідна співпраця, взаєморозуміння і довіра обох сторін. Необхідно підкреслити, що навчання важливо не тільки для співробітника, але і для організації, так як підвищення якості персоналу - це одне з найважливіших умов успішного функціонування будь-якої організації. Як у будь-якого процесу, у навчання персоналу є цілі. Розглянемо цілі навчання персоналу для підприємства і для співробітників (табл. 1.3):

Таблиця 1.3-Цілі навчання персоналу [8]

Для підприємства	Для співробітника
Підвищити якість співробітників для збільшення продуктивності праці	Реалізувати свій потенціал у професійній діяльності
Скоротити витрати від помилок в процесі виробництва	Розширити коло своїх компетенцій
Підвищити знання і навички співробітників, які будуть відповідати перспективним вимогам до їх роботи.	Збільшення знань і навичок з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку праці
Підвищити рівень мотивації співробітників	Домогтися визнання керівництва

Продовження таблиці 3.1

Для підприємства	Для співробітника
Підвищити лояльність співробітників до підприємства	Чітко побачити можливості для подальшого просування в організації
Сформувати установки і цінності, які відповідають стратегії і цілям організації	Підвищити рівень знань і навичок, які вони зможуть використовувати в роботі в даній організації

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Порівнюючи цілі навчання персоналу для організації і для співробітника можна сказати, що в цілому вони мають одну головну спільну мету - збільшення знань і навичок співробітника. Тільки використовувати цю мету вони прагнуть по-різному, організації це потрібно для підвищення якості праці, отже, збільшення прибутку, а співробітнику для особистих цілей - кар'єрне зростання, підвищення заробітної плати і т.д.

Коротко розглянемо етапи навчання персонала:

- визначення цілей і завдань навчання;
- деталізація потреби в навчанні;
- складання заявок на навчання для кожної структурної одиниці;
- визначення видів, методів і форм навчання;
- формування бюджету навчання;
- розробка програми навчання;
- організація навчання.;
- оцінка ефективності навчання;

З даними етапами можна повністю погодитися, але відзначити один момент - перераховані вище етапи більше відносяться до великих підприємств зі складною організаційною структурою. Залежно від розмірів організації потрібно коригувати етапи навчання, наприклад, якщо молода

організація, щойно заснована у формі індивідуального підприємництва, або товариства з обмеженою відповідальністю з чисельністю персоналу в 15 чоловік, може обійтися без складання заявок на навчання. У цій роботі мова йтиме про велике підприємство, що давно функціонує на ринку, тому кожен з етапів для них важливий.

Для того щоб навчання було максимально ефективним, воно повинно відповідати деяким вимогам, які можна побачити в табл. 1.4[2]

Таблиця 1.4-Дії підприємства для ефективного навчання персоналу

Вимоги для ефективного навчання	Дії підприємства
Працівник повинен бути мотивований до навчання	Дізнатися бажання співробітника, що стосуються професійної діяльності, роз'яснити переваги при навчанні, при необхідності скласти кар'єрний маршрут для співробітника
Культура підприємства повинна стимулювати і підтримувати навчання	Організувати безперервне навчання персоналу. Різні тренінги, курси, лекції для розвитку співробітників, в результаті проходження яких співробітник може отримати, наприклад, сертифікат, або бонус до заробітної плати, або просування по кар'єрних сходах
Працівникам, що навчаються принесуть користь: заохочення, підтримка і зворотний зв'язок	Призначити відповідального за кожен метод навчання, сповістити про це співробітника, обов'язково давати зворотний зв'язок співробітнику про його результати, працювати в індивідуальному порядку
Цінність навчання буде вище, якщо застосовувати уроки теорії навчання	Навчати співробітника необхідним знанням і навичкам, які вони тут же зможуть застосувати на практиці, а не «навчання заради навчання»

Продовження таблиці 1.4

Вимоги для ефективного навчання	Дії підприємства
Навчання буде найбільш ефективним, якщо воно задовольняє потреби того, хто навчається	Провести бесіди зі співробітниками, влаштувати опитування співробітникам про їх власне бачення їх подальшої професійної діяльності, і в залежності від цього будувати індивідуальну програму навчання.

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Залежно від специфікації посади, від бажаного результату і від існуючих ресурсів організація обирає форму навчання персоналу:

- з відривом від виробництва: отримання додаткової кваліфікації, перепідготовка, підвищення кваліфікації;
- з частковим відривом від виробництва (модульне навчання): поєднання онлайн і офлайн навчання;
- без відриву від виробництва - навчання на робочому місці;
- e-learning - дистанційне навчання з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- тепер розглянемо основні методи навчання персоналу. в даний час існує безліч методів навчання персоналу. це дозволяє зробити процес навчання більш творчим і цікавим;
- розділяють навчання на робочому місці і поза робочим місцем;
- навчання на робочому місці - інструктаж, ротація, наставництво;
- навчання поза робочим місцем - лекції, практичні ситуації, ділові ігри, відеотренінги, самостійне навчання;

Методи навчання, що використовують підприємства на практиці можна побачити в таблиці 1.5[8]:

Таблиця 1.5-Методи навчання персоналу

Методи навчання персоналу на робочому місці	Методу навчання персоналу поза робочим місцем
<p>Копіювання</p> <p>Виробничий інструктаж</p> <p>Ротація</p> <p>наставництво</p> <p>Делегування</p> <p>Метод складніших завдань</p> <p>Підготовка в проектних групах</p>	<p>Лекції</p> <p>Ділові ігри</p> <p>Семінари та конференції</p> <p>Моделювання</p> <p>Самостійна підготовка</p> <p>Тренінги</p>

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Доповнений список методів навчання є найбільш точним, так як весь час з'являються нові методи, більш досконалі, ніж попередні. Необхідно зауважити, що тренінг, в залежності від нього теми і способів проведення, можна віднести як до навчання на робочому місці, так і поза робочим місцем. Крім цього, потрібно сказати про дистанційне навчання на робочому місці, а також про такі сучасні методи навчання як менторинг, shadowing, коучинг, budding, secondment - вони відносяться до навчання на робочому місці.

Навчання персоналу на робочому місці - навчання співробітників за допомогою різних методів, не відриваючи персонал від виробництва і виконання поточних обов'язків.

Перш ніж перейти безпосередньо до опису методів навчання на робочому місці, необхідно зазначити важливість цієї форми навчання для

організації. Зараз набирає популярність підхід «70:20:10», засновником якого є Морган Маккол і його колеги, що працюють в центрі креативного лідерства. Сутність підходу полягає в тому, що основне навчання відбувається, коли співробітник вирішує щоденні робочі завдання (досвід, набутий на робочому місці) становить 70% навчання, в ході наставництва (навчання на робочому місці з більш досвідченим співробітником) слухач отримує ще 20% знань і умінь, і тільки 10% слухач отримує в ході формального навчання (курси, семінари). На практиці такий підхід використовують такі компанії як Mars, SAP, Nike, Dell, Coca-Cola та інші.

Навчання на робочому місці грає важливу роль в цьому процесі, так як саме завдяки успішному навчанню в присутності наставника - викладача, співробітник надалі зможе використовувати ці знання в проектах, вирішувати більш складні завдання і розширити свої можливості в роботі, тобто шукати нові рішення і отримувати досвід.

Ефективно розроблена система навчання персоналу на робочому місці допоможе реалізувати співробітнику його потенціал у професійній діяльності, розвинути необхідні компетенції, підвищити рівень знань і навичок, які він зможе використовувати в роботі на підприємстві, а також підготує фундамент для розвитку співробітника в процесі вирішення реальних щоденних завдань.

Отже, по основі підрозділу можна зробити деякі висновки. Навчання персоналу - найважливіший засіб для досягнення цілей організації. Воно включає в себе вісім етапів, які необхідно детально пропрацювати для того, щоб цей процес був дійсно ефективним. До навчання дорослих людей потрібно знайти свій підхід і вміти правильно мотивувати співробітника на навчання, продемонструвати його можливості в разі успішного навчання. Підприємство повинно пам'ятати, що у кожного співробітника є свої цілі, які необхідно враховувати при навчанні.

До цього моменту склалося безліч методів навчання персоналу, які використовують компанії. Кожен з них має свою мету і засоби. Якщо організація правильно вибудує систему навчання персоналу, тоді обидві сторони цього процесу будуть задоволені, і навчання для кожної сторони принесе свої плоди. Тепер розглянемо більш детально навчання персоналу на робочому місці.

1.2 Методи навчання персоналу на робочому місці

Тепер перейдемо безпосередньо до методів навчання персоналу на робочому місці. До традиційних методів навчання персоналу на робочому місці відносять:

- Інструктаж;
- Копіювання;
- Наставництво;
- метод складніших завдань;
- делегування;
- ротація;
- підготовка в проектних групах;

Інструктаж - ознайомлення нового співробітника з загальною інформацією про процес роботи, його робочим місцем. Інструктаж не дає глибоких знань і практичних навичок для забезпечення безпеки праці. Але він повинен обов'язково проводитися з метою попередження надзвичайних ситуацій на виробництві. Цьому методу навчання персоналу приділяють особливу увагу на промислових підприємствах, підприємствах, які пов'язані з ризиком для людського життя, з можливістю професійних захворювань, з роботою за технічним обладнанням. Ефективно проведений інструктаж знижує ймовірність даних показників, що, безсумнівно, є плюсом для підприємств. Інструктаж обмежений в часі і може бути як вступним, так і

повторюватися кілька разів в процесі роботи, наприклад, один-два рази на рік, з метою освоєння конкретних процедур, наприклад, при заміні обладнання на абсолютно нове.

Копіювання - процес навчання нового співробітника, при якому молодий спеціаліст копіює дії більш досвідченого фахівця. Даний метод навчання персоналу особливо важливий на підприємствах, де співробітникам необхідно виконувати циклічну, поетапну, одноманітну роботу. Якщо діяльність являє собою більш широкий спектр різноманітних як механічних, так і логічних дій, то копіювання слід використовувати початковим методом навчання персоналу, а далі використовувати інші методи. До плюсів даного методу можна віднести те, що фахівець стежить за новим співробітником, попереджає його помилки, тут же може їх виправити і пояснити все необхідне, а також те, що новий співробітник діє в цій робочій, а не постановочній, ситуації. Мінус методу - в більшості випадків даний метод можна використовувати тільки в сукупності з іншими, так як за невеликий період часу новий співробітник не зможе навчитися всьому, що може знадобитися при вирішенні різних завдань.

Наставництво - традиційний метод навчання, який полягає в тому, що до новачка прикріплюється досвідчений наставник, який регулярно стежить і перевіряє якість роботи новачка, показує, як правильно виконувати поставлене завдання. Цей метод особливо важливий там, де практичний досвід грає ключову роль в підготовці співробітників. Процес наставництва може мати такі етапи:

- визначення цілей наставництва. встановлення правил взаємодії між наставником і учнем;
- складання плану дій;
- наставник робить, і говорить про те, що робить. і вчить цьому підопічного;
- учень намагається робити те, що говорить йому наставник;

- учень говорить і робить, а наставник спостерігає за тим, що говорить і робить його підопічний;
- контроль і підтримка в процесі реалізації плану;

На кожному етапі важливий зворотний зв'язок.

Існує три методи, за допомогою яких може діяти наставник: інструктаж, пояснення, розвиток. При інструктажі наставник дає чіткі вказівки і алгоритми дій у ситуаціях, коли не можна зволікати. Пояснення - обґрунтування кожного кроку алгоритму, пояснення необхідних моментів. Розвиток - метод, при якому наставник не дає конкретних інструкцій і відповідей, а підштовхує учня до того, щоб він сам усвідомив необхідне. Розвиток буде працювати тільки в тому випадку, коли учень має високий ступінь професійного розвитку і високу мотивацію. У табл. 1.6 представлені переваги і недоліки кожного методу наставництва.

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки методів наставництва

Методи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Інструктаж	Чіткість і ясність інструкцій, швидкість передачі інформації, передбачуваність результату.	Неможливість проектування на нестандартні ситуації, низька мотивація співробітника
Пояснення	Збільшення мотивації учня, поділ відповідальності між наставником і учнем, ретельний розбір всіх моментів.	Збільшення витрат на час, можливе нерозуміння, суперечки між наставником і учнем.
Розвиток	Більш висока якість навчання, висока ймовірність знаходження нових рішень	Високі витрати часу, можливе посилення напруги між наставником і учнем.

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

В цілому, до переваг методу наставництва відноситься набуття співробітником необхідних знань і навичок, а також те, що даний метод економічно ефективний і економічно не дуже витратний. До недоліків можна віднести можливе психологічний опір з боку учня, так як наставництво передбачає руйнування деяких стереотипів особистості і формування нових звичок.

Хотілося б відзначити, що в основному промислові підприємства, використовують наставництво в якості методу навчання.

Метод складніших завдань - поетапне ускладнення завдань співробітнику за обсягом, складності, ступеня важливості, метою яких є самостійне виконання завдань, це і буде заключний етап даного методу [3]. Мета даного методу - самостійне виконання завдань, це і є заключний етап методу. В процесі ускладнення завдань, який працівник, що навчається розширює свої знання і відразу ж застосовує їх на практиці. Співробітник розуміє, що на ньому лежить відповідальність за виконання завдань. Велику роль відіграє мотивація співробітника. Якщо вона досить висока, і співробітник чітко уявляє собі мету навчання, даний метод буде ефективний. Перевага цього методу - розвиток відповідальності і самостійності в процесі прийняття рішень. Недолік методу - якщо у того, хто навчається низька мотивація, занадто високі витрати часу.

Делегування - передача співробітнику деяких повноважень прийняття рішень в рамках одного завдання. Використовується для того, щоб «розвантажити» керівника, оцінити швидкість мислення співробітника, ступінь його відповідальності і вміння приймати рішення, підвищує довіру підлеглих до керівника. За допомогою такого методу, як делегування відповідальності, керівник може оцінити співробітника, подивитися на те, яким чином він вирішує завдання, чи може брати на себе відповідальність, чи достатньо він компетентний у питаннях його професійної діяльності, чи готовий він розвиватися, шукати і отримувати нову інформацію для

вирішення проблем, збільшувати свої обов'язки. Після такого спостереження, якщо співробітник впорається з усіма завданнями, йому можуть запропонувати, наприклад, більш високу посаду. Делегування повноважень важлива частина демократичного стилю управління, який притаманний багатьом сучасним організаціям, тому це досить поширений метод навчання співробітника. Переваги делегування: розвиток навичок управління співробітника, розвиток почуття причетності до підприємства завдяки спільному досягненню мети.

Ротація - метод професійного навчання, при якому співробітники тимчасово переміщуються на інші робочі місця з метою придбання нових навичок. Даний метод сприяє не тільки збільшенню знань і навичок співробітника, але і дозволяє впоратися зі стресом, наприклад, якщо у співробітника відбувається професійне вигорання[4] або нестача соціальних контактів. Цей метод широко застосовується організаціями, які вимагають від працівників володіння кількома професіями. Існує вертикальна і горизонтальна ротація. Вертикальна ротація - підвищення по службі в межах однієї професійної діяльності, як правильно, після чого місце переміщуваного співробітника звільняється. Наприклад, в зв'язку з відходом у декретну відпустку звільнилося місце керівника відділу з розвитку та навчання персоналу, цю посаду запропонували заступнику керівника відділу по навчанню і розвитку персоналу. Для освоєння нових аспектів діяльності спочатку заступник пройшла вертикальну ротацію, потім, після одного місяця, її затвердили на посаді керівника відділу. Горизонтальна ротація - перехід співробітника в інший підрозділ зі зміною професійної діяльності. Може трапитися так, що співробітник в одному підрозділі погано себе проявив, після проведення бесіди з ним стало зрозуміло, що йому не цікава ця робота, і йому запропонували спробувати себе в іншому підрозділі. Продуктивність праці співробітника збільшилася в новому підрозділі, його ефективність підвищилася, і через місяць його затвердили в новій посаді.

Також даний метод навчання персоналу використовується в деяких організаціях для поліпшення взаємин між різними етапами виробництва. Наприклад, в компанії з виробництва годинників протягом першого року молоді співробітники освоюють всі види виробничих операцій, які виконуються в їхньому цеху, переходячи від одного робочого місця до іншого щомісяця. Це дає можливість замінювати одного співробітника іншим у разі хвороби або звільнень.

Підготовка в проектних групах - співпраця в навчальних цілях в проектних групах, спеціально створюваних для розробки великих, обмежених за часом проектів [8]. Особливо важливий цей метод для організацій з проектною і матричною структурою управління. Даний метод навчання персоналу розвиває навички роботи в команді, а спільний пошук нових нестандартних рішень ефективно впливає на результат проекту організації. Слід зазначити, що для найкращого результату необхідно створювати сумісну команду, тому для потенційних претендентів потрібно використовувати тест на визначення ролей в команді. Але якщо керівник хоче подивитися на співробітників в стресовій ситуації, на їх дії і можливості, так як в житті нам не завжди доводиться працювати з тими, з ким ми хочемо, можна підібрати несумісну команду.

Складемо загальну таблицю традиційних методів навчання персоналу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7-Традиційні методи навчання персоналу на робочому місці

Метод навчання персоналу	Переваги	Недоліки
Інструктаж	Короткий термін проведення;	Має тільки ознайомчу форму; Потрібно використовувати в сукупності з іншими методами

Продовження таблиці 1.7

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Копіювання	Ключові навички та знання в короткі терміни; Досвідчений працівник попереджає помилки молодого співробітника	Підходить не для всіх видів діяльності Не дає повної картини всіх необхідних навичок
Наставництво	Більш висока якість навчання; Знаходження нових рішень, висока мотивація	Високі витрати часу; Висока відповідальність учня; Можливе посилення напруги між наставником і учнем
Ротація	Сприяє збільшенню знань і навичок співробітника в професійній діяльності; Дозволяє проявити себе на іншій посаді;	Високі витрати часу; Перед тим, як проводити ротацію, потрібно проводити бесіду зі співробітником
Метод ускладнюються завдань	Розвиток відповідальності і самостійності в процесі прийняття рішень	Якщо у того, хто навчається низька мотивація, занадто високі витрати часу
Делегування	Розвиток навичок управління співробітника;	Потрібно правильно делегувати завдання, відповідно до кваліфікації фахівця, якого навчають
Підготовка в проектних групах	Розвиває навички роботи в команді та спільний пошук нестандартних рішень	Високі витрати часу Необхідність високих витрат на підготовку

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Таким чином, можна зробити висновок, що всі методи мають свої плюси і мінуси, тому при виборі методу необхідно враховувати чинники, які стосуються конкретного підприємства, використовувати індивідуальний підхід до співробітників.

Сучасні методи навчання персоналу славляться за кордоном і тільки нещодавно почали використовуватися в практиці великих вітчизняних компаній. Прагнення до консерватизму і страх змін можуть зіграти поганий жарт з підприємствами, які не рухаються вперед і не змінюють підходи до управління людськими ресурсами.

Розглянемо сучасні, інноваційні методи навчання персоналу, які розширюють традиційні, до них відносяться:

- менторинг;
- коучинг;
- shadowing;
- budding;
- secondment;
- дистанційне навчання;
- модульне навчання;

Менторинг - метод, при якому один з керівників стає наставником для співробітника. Ерік Парслоу, директор Оксфордської школи менторингу і коучингу дає таке визначення менторства: «Менторинг - це підтримка і заохочення людей до управління своїм власним навчанням, щоб вони могли максимально використовувати свій потенціал, розвивати свої навички, покращувати свою роботу і ставати тим, ким вони хочуть бути». Необхідно відрізнити менторинг від наставництва. Відмінність менторингу від наставництва полягає в тому, що в менторингу переважає неформальне спілкування, воно проводиться не завжди в рамках одного підрозділу, ментор слухає питання, ситуації, дає рекомендації, в той час як наставник в більшості випадків користується методом «роби, як я», ментор дає поради і

консультує співробітника з важливих питань, також на відміну від менторства наставництво робить акцент саме на практичну частину. У табл. 1.8 можна наочно побачити відмінності між менторингом і наставництвом.

Таблиця 1.8- Відмінності менторингу від наставництва

Менторинг	Наставництво
Переважає неформальне спілкування	Переважає формальне спілкування
Не завжди проводиться в рамках одного підрозділу	Проводиться в рамках одного підрозділу
Дає поради, консультує співробітника на різних питань	"Роби як я"
Орієнтація на внутрішній стан співробітника	Орієнтація на практичну частину

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Таким чином, можна зробити висновок, що менторинг виходить за рамки чисто робочих відносин і допомагає співробітникові не тільки освоювати нові професійні навички, але і відчувати підтримку з боку.

Ментори виконують дві важливі ролі: кар'єрна і психосоціальна підтримка. Кар'єрна підтримка включає в себе коучинг, захист, надання цікавих завдань для співробітника. Психосоціальна підтримка полягає в тому, що ментор є товаришем, який може вислухати і проконсультувати співробітника. Іноді менторинг може тривати роками, так як основна увага приділяється саме співробітнику, його проблемам, а підприємство користується непрямою перевагою від цього методу. Існує п'ять видів менторинга:

- індивідуальний - найпоширеніший вид менторингу. дозволяє розвивати особисті якості, забезпечує індивідуальну підтримку ментора;
- менторинг на основі ресурсів - основна відмінність від індивідуального менторингу - в менторингу на основі ресурсів ментором стає будь-який доброволець, який заніс себе в список доступних менторів та вже з них спрацівник, що навчається може сам вибрати собі будь-якого ментора. ця модель має невелику підтримку в організаціях, так як такий вибір може привести до неефективного взаємодії ментора і того, хто навчається;
- груповий менторинг - ментор працює з 4-6 пфівробітниками одночасно, група збирається 1-2 рази на місяць. ментор допомагає учням вчитися один у одного і розвивати відповідні знання та навички. при такому методі виникає складність узгодження часу для регулярного планування зустрічей;
- менторинг на основі навчання - безпосередньо прив'язаний до програми навчання. ментор призначається, щоб допомогти людині розвинути конкретні навички, якості, які прописані в програмі навчання і в моделі компетенцій співробітника;
- виконавчий менторинг - це вертикальна модель, яка є ефективним способом для наступності посад. це стосується саме розвитку кар'єри співробітника, його планів і можливостей. запобігає «витік мізків», так як планує всі шаблі кар'єри співробітника і шляхи їх досягнення;

Коучинг - метод тренінгу, який більш спрямований на активізацію процесів самонавчання та саморозвитку, ніж на передачу знань та навичок. Коучинг відноситься більше до методів розвитку персоналу, але, в процесі коучингу можуть відкритися нові можливості для людини, які можуть допомогти йому, наприклад, при переході на іншу посаду. Є різні види коучингу, звернемося до групового коучингу на робочому місці. Це вміння ставити такі питання команді, відповіді на які позитивно відображаються на

результатах діяльності команди. Тому, в певному сенсі можна віднести коучинг до навчання на робочому місці. Коуч допомагає співробітнику дізнатися свої сильні і слабкі сторони, виробляє поле для професійного розвитку. Також коучинг використовується для розвитку деяких міжособистісних навичок, наприклад, навички комунікації, лідерства. Перевага коучингу полягає в тому, що це може допомогти співробітникові з просуванням кар'єри і поліпшити його відносини з колективом, і перш за все, розібратися в собі, своїх потребах і цілях. Необхідно сказати про відмінності коучингу і менторингу. Відмінності між менторингом і коучингом:

- менторинг - довгострокові відносини, в яких основна увага приділяється підтримці зростання і розвитку співробітника. ментор є джерелом мудрості, вчення і підтримки, але це не стосується повсякденної роботи співробітника;
- коучинг - як правило, обмежені в часі зустрічі, де основна увага приділяється зміцненню або усунення конкретних форм поведінки співробітника. коучі допомагають професіоналам коригувати свою поведінку в потрібне русло, зміцнюють ті якості, які дозволяють підвищити продуктивної в професійній діяльності;

Таким чином, головною відмінністю є те, що менторинг націлений на розвиток співробітника, а коучинг - на зміну поведінки співробітника.

Shadowing («буття тінню») - метод навчання молодих фахівців без досвіду роботи, який полягає в тому, що студент стає свідком «одного дня з життя фахівця», отримує уявлення про обрану ним кар'єру і про те, яких знань і навичок йому не вистачає для даної роботи. Цей метод також може застосовуватися при підготовці співробітника на керівну посаду. Shadowing може застосовуватися на будь-якій роботі, де спостереження за діями досвідченого фахівця більш наочно, ніж просте пояснення словами. При shadowing новачок бачить фактичну роботу в дії, але це не дозволяє йому побачити всі нюанси діяльності. Новачки спостерігають за підходом до

роботи досвідченого співробітника, за необхідними особистими взаємодіями, за всіма необхідними кроками і діями для ефективної роботи. Переваги методу: знижується ймовірність найму невмотивованих випускників, організація покращує свій імідж, демонструє активну позицію в питанні розвитку співробітників, у свою чергу співробітник покращує свої знання про посаду, на яку хоче перейти. До мінусів можна віднести те, що учень може заважати співробітнику виконувати свою роботу. Даний метод на практиці щороку використовує компанія PwC. Світлана Круглова, старший менеджер з управління персоналом PwC, говорить про те, що компанія створює одноденні ознайомчі стажування, на яких студенти ходять за менеджерами і знайомляться з майбутньою професією і роботою в компанії. Світлана підкреслює, що студенти в процесі стажування позбавляються від ілюзій щодо компанії. У підсумку, компанія отримує молодих співробітників, що усвідомлено вибрали дану компанію як роботодавця.

Budding - метод навчання, заснований на наданні один одному інформації та встановленні чесного зворотного зв'язку. Має на увазі підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у надбанні нових навичок. У budding не існує категорій «старший», «молодший», поради, рекомендації передаються в двосторонньому порядку. Buddy надає неупереджений зворотний зв'язок про роботу співробітника. Budding використовується для:

- навчання співробітника в процесі адаптації до нового робочого місця (в тому числі при ротації персоналу всередині організації);
- підвищення ефективності процесу перетворень на підприємстві;
- передачі інформації між підрозділами;
- як інструмент командування;
- розвитку поведінкових навичок співробітників;

Необхідно пам'ятати, що ця система вимагає постійної уваги з боку координаторів співробітників служби персоналу. Учасників budding потрібно

обов'язково навчати того, як встановлювати чесний і об'єктивний зворотний зв'язок, інакше цей метод буде неефективним.

Secondment - один з видів ротації персоналу, відрядження співробітників на певний час в іншу структуру для освоєння ними необхідних навичок. Secondment може бути внутрішнім, коли співробітник вирушає в іншу структуру організації, і зовнішнім, коли співробітники відправляються в абсолютно іншу структуру зі зміною виду діяльності. Обмін може бути як короткостроковими (близько 100 годин робочого часу), так і тривалим (до року). Подібна програма підходить для співробітників всіх рівнів: керівників, лінійних менеджерів, фахівців і т.д. Особливо важливий цей метод для організацій з плоскою організаційною структурою, яка обмежує можливості просування співробітників і розвиток у них додаткових професійних навичок. Для успішного secondment необхідна угода співробітника з керівництвом на цю процедуру, ясність і прозорість процедури, ясність умов під час відрядження, прозорі процедури оцінки співробітника, забезпечення закінчення відрядження. Якщо говорити про зовнішній secondment, то співробітник отримує можливість особистого розвитку, набуває нових знань і цінний досвід, використовує свої навички в різних сферах. «Віддаюча організація» отримує назад більш досвідченого співробітника, покращує мотивацію персоналу, отримує репутацію як авторитетного роботодавця. «Приймаюча сторона» отримує ресурси для своїх проектів. Приклад secondment: роздрібна мережа Budgens відправила групу менеджерів попрацювати в школу Derbyshire. Мета їх переміщення була поліпшення навичок комунікацій та міжособистісного спілкування. Тренінг-менеджер компанії Budgens Юліанна Осборн розповіла, що група також досить успішно розвинула креативне мислення - і групі було дано завдання придумати щось особливе для учнів цієї школи, в результаті чого для них були організовані «Зони креативної гри».

Хотілося б зазначити, що на практиці у вітчизняних компаніях воліють використовувати традиційні методи навчання персоналу на робочому місці. Shadowing, budding, secondment - ці методи мають найнижчий відсоток використання, 1%, 5%, 1% відповідно. Це пов'язано із страхом змін, можливими опорами з боку співробітників. Потрібно відзначити те, що компаніям рекомендується впроваджувати сучасні методи навчання персоналу, використовуючи індивідуальний підхід до співробітників, так як ці методи більш зближують співробітника з організацією, зміцнюють культуру організації і лояльність співробітників.

E-learning - навчання, при якому всі або більша частина навчальних процедур здійснюється з використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій не залежно від територіального розміщення викладача і студентів. До інструментів системи дистанційного навчання можна віднести будь-який сайт, електронну пошту, форум, чат, систему обміну документами, електронні курси, автоматичні системи тестування і т.д. Цей метод навчання можна віднести до навчання на робочому місці в тому випадку, коли в організації створений свій електронний сайт, чат, форум, на який співробітник, в разі виниклого питання, не відходячи від робочого місця, може написати і автоматично отримати відповідь. До переваг дистанційного навчання відносяться: забезпечення постійного/безперервного навчання, безперервний контроль рівня знань, зниження тимчасових і фінансових витрат на підвищення кваліфікації, уніфікація системи навчання, атестації та сертифікації. Використання E-learning замість традиційних методів навчання заощаджує витрати організації на навчання персоналу не менше, ніж на 50%, скорочує час навчання на 60%, споживає на 90% менше енергії учасників. Компанії з сильною культурою навчання на 46% частіше стають лідерами у своїй галузі:

- на 37% збільшується продуктивність праці співробітників;
- на 34% краще задовольняються потреби клієнтів;

- на 26% більше можливостей для створення якісної продукції;
- e-learning забезпечує 18% -ве збільшення участі співробітників;

72% організацій, що використовують E-Learning, вважають, що даний метод надає їм конкурентну перевагу, продовжуючи утримувати їх на вершині змін на своєму конкретному ринку.

Говорячи про дистанційне навчання, необхідно сказати про змішане навчання. Змішане навчання являє собою дистанційне навчання, очний формат занять і самопідготовку. Головною перевагою змішаного навчання є те, що при ньому існує формат очного навчання, в процесі якого викладач може індивідуально пояснити співробітнику необхідні речі, тобто присутній особистий контакт з викладачем, а також може бути організована дискусія, в ході якої співробітники будуть ділитися досвідом, знаннями, враженнями між собою. При цьому навчанні враховуються індивідуальні особливості співробітника і практикується індивідуальних підхід при особистих зустрічах.

Модульне навчання - метод навчання персоналу, який включає в себе дві частини: теоретичну і практичну. Співробітники, прослухавши весь необхідний обсяг теоретичної бази застосовують її на практичному досвіді. Дане навчання може проходити як під наглядом викладача, так і самостійно. Система контролю отриманих знань в процесі модульного навчання складається з 2 етапів:

- після вивчення кожної теми і закріплення її на практичних навичках працівник, що навчається здає тест на засвоєння інформації, що містить 10-12 питань або практичні завдання;
 - після вивчення кожного модуля працівник проходить проміжний контроль (також у формі тесту) або кваліфікаційні випробування;
3. Підсумковий контроль, перевірка знань за підсумками навчання.

В першу чергу, модульне навчання підходить для підприємств, зайнятих виробництвом продукції, або видобутком сировини, тобто для

промислових підприємств, так як співробітникам даних підприємств необхідний колосальний обсяг знань перед тим, як самостійно почати працювати. Особливістю модульного навчання є те, що воно спрямоване на індивідуальне вивчення модулів, але при необхідності збирається група і розбираються більш детально питання, що не входять в програму, але які потребують розгляду.

На основі перерахованих вище плюсів і мінусів кожного методу складемо загальну таблицю сучасних методів навчання персоналу на робочому місці (табл. 1.9).

Таблиця 1.9-Сучасні методи навчання персоналу на робочому місці

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Менторинг	Переважає неформальне спілкування, проводиться не завжди в рамках одного підрозділу, ментор слухає питання, ситуації, дає рекомендації	Високі грошові витрати і витрати часу, більше направлено на внутрішній стан співробітника, а не на професійні навички
Коучинг	Допомагає співробітнику з просуванням кар'єри і поліпшенням його відносини з колективом, коригує поведінку співробітника в потрібне русло, зміцнюють ті якості, які дозволяють підвищити продуктивність в роботі	Високі грошові та часові витрати, більше підходить для співробітників на високих посадах і для тих, хто збирається отримати високу посаду, а не для простих робітників

Продовження таблиці 1.9

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Shadowing	Знижується ймовірність найму невмотивованих випускників, організація покращує свій імідж, демонструє активну позицію в питанні розвитку співробітників, а співробітник покращує свої знання про нову посаду, на яку хоче перейти	Новачок бачить фактичну роботу в дії, але це не дозволяє йому побачити всі нюанси діяльності, який учень може заважати співробітнику виконувати свою роботу
Budding	Підтримка в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у придбанні нових навичок, надає неупереджений зворотний зв'язок про роботу співробітника	Високі витрати часу, якщо не встановлено зв'язок учня з buddy, то ефекту від навчання не буде
Secondment	Удосконалення знань і навичок, можливість проявити себе, підвищення мотивації	Високі витрати часу, необхідність точного розрахунку важливості для співробітника
Дистанційне навчання	Забезпечення постійного, безперервного навчання, контроль рівня знань, зниження витрат на підвищення кваліфікації	Високі витрати на формування і встановлення системи дистанційного навчання, при незамотивованому персоналі ця система марна

Продовження таблиці 1.9

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Модульне навчання	Можливість самостійного навчання, дає необхідний теоретичний матеріал, спрямований на набуття практичних навичок, що важливо для підприємств	Необхідне регулярне коригування теоретичної частини навчання слідкуючи за розвитком ринку і вимогою до кваліфікації співробітників, слабка система контролю між темами

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

За підсумками табл. 1.9 можна сказати про те, що сучасні методи навчання персоналу на робочому місці, як і традиційні, мають свої плюси і мінуси. Не можна говорити про те, що якийсь метод краще, якийсь гірший, методи вибираються в залежності від ситуації та від конкретного співробітника. Сучасні методи більше націлені на індивідуальність і розвиток співробітника, тоді як нетрадиційні здебільшого лише навчають співробітника для виробництва, в організацію.

У підрозділі було розглянуто традиційні методи навчання персоналу на робочому місці, їх переваги та недоліки. Розвиток не стоїть на місці і з'являються нові підходи до управління людськими ресурсами організації, поглиблюються традиційні методи навчання персоналу. Безумовно, переважна частина підприємств використовує традиційні методи навчання персоналу на робочому місці, але слід оцінити і нові, сучасні методи навчання персоналу на робочому місці, які прийшли до нас з-за кордону. Також у підрозділі були детально розглянуті сучасні методи навчання персоналу робочому місці. Їх існує велика кількість, і оскільки інформаційний, технічний і технологічний розвиток стає все швидшим,

підходи до навчання персоналом змінюються і вдосконалюються. Тепер необхідно зрозуміти, у якій ситуації потрібно використовувати той чи інший метод навчання персоналу.

1.3 Критерії для вибору та оцінка ефективності методів навчання на робочому місці

Всі керівники розуміють, що навчання персоналу необхідно для підприємства, при цьому вони хочуть при менших вкладеннях отримати найбільший результат, тому розробка програм, які містять найефективніші методи, необхідні в конкретній ситуації, може збільшити потенціал співробітників і при невеликих фінансових вкладеннях. Організація має зафіксувати можливі методи навчання, які здатні задовольнити потреби у навчанні. Форма навчання залежатиме від наявних ресурсів, обмежень та цілей.

До критеріїв вибору методів навчання можна віднести:

- час та місце (поза робочим місцем, на робочому місці, у робочий час, або після виконання своїх посадових обов'язків);
- необхідне обладнання (комп'ютери, робоче обладнання, тренажери та література);
- вартість (передбачувані витрати на навчання та можливість реалізації)
- цілі навчання (навчання певним навичкам, або різнобічний розвиток співробітника);
- вимоги до цільової групи навчання (наприклад, поточне або заплановане професійне становище, спеціальні знання та/або досвід, максимальна кількість учасників);
- тривалість та послідовність навчання (навчання необхідне в короткий термін, або є можливість тривалого навчання);
- форми оцінки та сертифікації (зворотний зв'язок);

Можна сміливо сказати, що критерії вибору способу навчання персоналу можна поділити на 2 частини: загальні і окремі (табл. 1.10).

Таблиця 1.10-Загальні та приватні критерії вибору методу навчання персоналу

Загальні критерії	Окремі критерії
Сфера виробництва	Індивідуальні особливості учнів
Цілі навчання персоналу	Навчання персоналу для вирішення певного завдання/проекту
Час та місце проведення	Вимірюваність результатів програм навчання
Вартість навчання	Особливості виробництва організації

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Вважається, що головним критерієм для вибору методу навчання є бюджет організації – гроші, які організація готова вкласти у систему навчання персоналу. На основі цього відділ персоналу робить висновок, чи може компанія залучати інших співробітників ззовні організації або на те немає коштів, також залежить від цього тривалість навчання. Але роботодавцям слід пам'ятати, що навчання не зможе дати результати відразу, це відносно довгострокові вкладення, які можуть окупитися не відразу після проведення навчання, а протягом року чи двох.

До перевірених методів навчання, які здатні за мінімальних витрат принести найбільший економічний ефект, є наставництво, а з сучасних методів – budding, метод, який дозволяє надавати новачкам дружню підтримку та допомогу, та дистанційне навчання, яке характеризується низькою вартістю та високою доступністю.

Позитивний економічний ефект здатний принести будь-який метод навчання персоналу на робочому місці за умови, що співробітники хочуть і

готові отримувати нові знання та навички, а також застосовувати їх на практиці, при вирішенні щоденних професійних завдань.

Наступним, важливим критерієм є ступінь майстерності учасників. Залежно від рівня знань виділяють чотири типи учнів:

- «Новичок»;
- «Початківець»;
- «Практикуючий»;
- «Досвідчений»;

«Новичок» характеризується тим, що він не має базових знань щодо конкретної роботи, тому завдання – отримати базові знання з певної теми. Для цієї людини потрібні такі методи навчання як професійний інструктаж, копіювання, наставництво, shadowing, budding. Вони допоможуть йому адаптуватися до нового місця роботи, дізнатися про колектив. Помилка керівників – влаштовувати тренінги для новачків. У даному випадку необхідні навички можуть не засвоїтися, оскільки новачок який завжди готовий до просунутих тренінгів.

«Початківець» - співробітник, у якого сформовані початкові знання та навички. Завдання – розширити навички підвищення ефективності розв'язання завдань різної складності. Тут можна використовувати такі методи навчання як наставництво, budding, менторинг.

«Практикуючий» добре знає теорію і готовий застосувати на практиці всі свої знання. До цього типу учня можна застосовувати такі методи навчання як менторинг і метод завдань, що ускладнюються.

«Досвідчений» - співробітник, який впевнено виявляє всі необхідні навички для вирішення щоденних завдань. Тут буде ефективний такий метод як делегування, ротація, дистанційне навчання та коучинг.

Для «новачків» краще використовувати формальні методи навчання та розвитку, такі як інструктаж, копіювання, тому що дані методи найбільш прості для розуміння, і в них міститься необхідна інформація для чіткого

виконання своїх обов'язків, а для "досвідчених" співробітників - неформальні, такі як наставництво, коучинг, віртуальний обмін знаннями (дистанційне навчання).

Кожен із методів дає різні результати, і для найбільшої ефективності потрібно користуватися не одним методом, а поєднувати їх, тобто грамотно скласти програму навчання персоналу робочому місці.

Нині роботодавці розуміють важливість навчання персоналу на підприємстві. Але, крім того, що система навчання має існувати, вона має бути ефективною. Необхідність оцінки ефективності у тому, щоб навчання відбувалося не заради навчання, для коригування програм навчання у організації, для виявлення потреби у навчанні. Оцінити ефективність навчання можна безпосередньо перед процедурою навчання, і після, і навіть порівняти ці показники. Не рекомендується оцінювати довгострокові процедури навчання терміном, понад три роки, оскільки чинник часу та розвитку може спотворити всю картину. Очевидно, що через три роки може змінитися багато чого, наприклад:

- зміниться технологія виробництва, зміниться обладнання, персонал необхідно буде навчати іншими методами, тобто змінювати систему навчання;
- ті знання, які людина отримала в процесі поточного навчання, і не використовувала на практиці, через певний період часу забудуться і не будуть мати належного ефекту;
- плінність кадрів. через кілька років, можливо, більше людей чи весь персонал організації зміниться, тому потрібно буде заново будувати систему навчання;

Для того, щоб оцінити, чи приносить навчання персоналу очікуваний ефект для підприємства, використовують кількісний і якісний методи. Під кількісною оцінкою розуміється економічна. Для вирішення ефективності, чи неефективності навчання необхідно провести економічну оцінку витрат та

економічну оцінку виграшу від навчання. Основним методом економічної оцінки ефективності є метод Д. Філіпса "ROI". ROI – це коефіцієнт повернення інвестицій. Суть методу полягає в тому, що витрати на освіту - це інвестиції, розраховується віддача на вкладені гроші у навчання, розраховуються бізнес показники до та після реалізації програми навчання, оцінка ефекту розраховується на тлі інших факторів.

Правильна оцінка ефективності залежить від правильної оцінки економічного ефекту. До економічних ефектів належать: зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення браку, зниження плинності персоналу тощо. Існує спосіб оцінки економічного ефекту, який проводиться в залежності від цілей навчання. Цілями навчання можуть бути:

- підвищення продуктивності праці внаслідок освоєння нових знань та навичок;
- освоєння нової професії, посади майбутнього поєднання професій;
- вертикальне чи горизонтальне кар'єрне зростання;
- освоєння нових знань внаслідок встановлення новітнього устаткування тощо;

До критеріїв оцінки співробітника після навчання можна віднести:

- показники безпосередніх результатів праці (якість роботи, обсяг роботи);
- показники професійної поведінки (присутність на робочому місці);
- показники, що характеризують особисті якості (ініціативність, відповідальність, взаємозамінність);

Оцінка ефективності навчання персоналу може проводитись на організаційному рівні (збільшення прибутку, але складно визначити, що прибуток підвищився саме через навчання), особиста (індивідуальна оцінка співробітника) та на рівні підрозділу (збільшення обсягу виробленої продукції). Тепер перейдемо до якісної оцінки ефективності навчання персоналу. Основним способом оцінки є модель Д. Кірпатріка (Рис. 1.1.)

Модель складається з чотирьох рівнів: реакція, отримання нових знань та навичок, поведінка, результат.

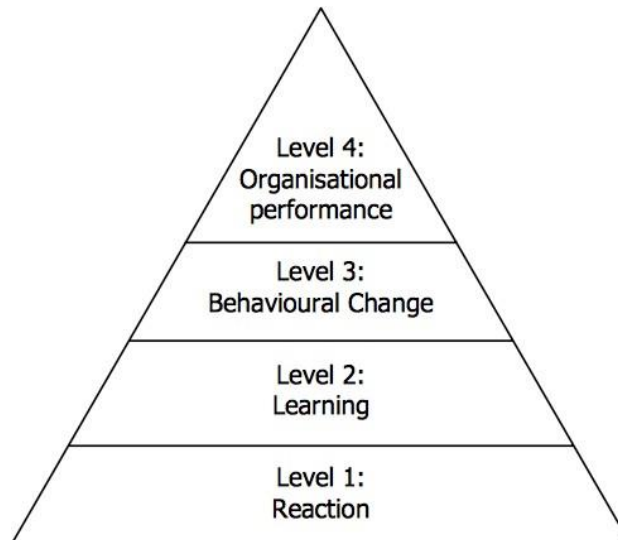


Рисунок 1.1- Модель Д. Кіпатрика

Примітка. Рисунок з електронного джерела URL: <https://www.itcilo.org/fr/node/1791>

Рівень 1 "Реакція": чи сподобалася програма учасникам навчання? Що їм не сподобалося у змісті програми та поведінці тренера. Цей рівень повинен проводитися у всіх без винятку програмах навчання. 100% компаній використовують цей рівень оцінки. Це може бути анкетування, опитування, інтерв'ю, обговорення, есе.

Рівень 2 «Навчання»: чого вони навчилися? Проводиться за умови, якщо є потреба та можливість оцінити набуті знання. Тільки 50% компаній використовують цей рівень. Методи: тестування до та після, контрольні вправи, спостереження, технічні курси.

Рівень 3 «Поведінка»: як змінилася їх поведінка внаслідок участі у програмі? Проводиться, якщо необхідним результатом є зміна вмінь чи навичок. Використовується лише 30% організацій. Зазвичай, через 3-6 місяців після закінчення навчання. Методи: тестування, оцінювальні заходи, структурований нагляд, робочі щоденники.

Рівень 4 «Результати»: наскільки зміна їхньої поведінки принесла користь організації? Оцінюється ефективність навчання, впливом на результати бізнесу – зростання продажів, зниження витрат, скорочення плинності кадрів тощо. Використовується лише 10% організацій.

По Д. Кірпатрику: неприпустимо міняти місцями чи пропускати якісь рівні, всі чотири рівня перебувають у порядку підвищення цінності одержуваної на кожному з них інформації, кожен наступний рівень безпосередньо пов'язаний з попередніми. Але ставиться під сумнів той факт, що кожен наступний рівень підходу приносить організації важливішу інформацію, ніж попередній, це залежить від конкретної організації та ситуації та є сумніви в тому, що кожен наступний рівень безпосередньо пов'язаний із попереднім. Зараз існує доповнена модель Д. Кірпатрика, в якому є ще один рівень між зміною поведінки та результатом (організаційною ефективністю) – зміна показників підрозділу, тобто спочатку виявляють, як навчання далось взнаки на роботі конкретного підрозділу, а потім – як на роботі всієї організації.

Розглянемо ефективність деяких методів навчання персоналу на робочому місці.

Наведемо приклад оцінки економічної ефективності такого методу навчання як копіювання на основі економії від зниження плинності та скорочення на пошук, наймання та адаптацію співробітників, за умови, що витрати на пошук, наймання та адаптацію нового співробітника були оцінені в 3500 доларів. Витрати навчання одного співробітника – 1000 дол. Економічний вигаш від кожного співробітника, що не звільнився з організації становив $3500 - 1000 \text{ дол.} = 2500 \text{ дол.}$ Економічна ефективність $= 2500 / 1000 = 2,5$ (250%). Це говорить про те, що в цій організації метод копіювання є більш ніж ефективним і слід продовжувати його використовувати.

Для оцінки системи наставництва використовують такі показники, як:

- зниження плинності персоналу в період випробувального терміну (% плинності до впровадження системи / % плинності після впровадження системи);
- зниження витрат на навчання персоналу (витрати на навчання до впровадження системи / витрати на навчання після впровадження системи);
- збільшення відсотка успішної оцінки за підсумками навчання (середня оцінка до впровадження системи/середня оцінка після впровадження системи);
- зростання залучення персоналу (різні регулярні опитувальники чи розмови з персоналом);

Дані показники можна використовувати при оцінці таких методів як менторинг, коучинг, shadowing.

Оцінити ефективність ротації також за допомогою таких показників як плинність персоналу до та після впровадження ротації, залучення персоналу, а також % персоналу, задоволеного новою посадою.

До основних показників ефективності делегування відносяться:

- час працівника, який він витратив на передане йому завдання (час має зменшуватися зі збільшенням кількості завдань);
- потенційний позитивний ефект (можливість зменшення часу виконання аналогічних завдань, мотивація співробітника, збільшення масштабів завдань для підрозділів);
- ступінь відхилення якості виконаної задачі від необхідної (має зменшуватися зі збільшенням кількості завдань);

Необхідно пам'ятати, що існує формула ефективності (ефект/витрати), яку можна застосувати до будь-якого методу, головне – правильно обчислити ці два компоненти.

Ефективність інструктажу можна оцінити за першим рівнем моделі Д. Кірпатрика за допомогою зворотного зв'язку від працівників проведення

інструктажу (анкетування, опитування). Якщо співробітникам не пояснили якийсь момент, тобто інструктаж не був проведений повною мірою – за це несе відповідальність людина, яка проводить інструктаж. Він повинен мати на увазі, що на його плечах лежить відповідальність за всю організацію, наприклад, якщо він не проінструктує про те, як поводитись у разі надзвичайної ситуації, все виробництво може зупинитися – це величезні втрати для роботодавця.

До показників ефективності дистанційного навчання можна віднести:

- помилки (брак) на робочому місці (% помилок до введення дистанційного навчання / % помилок після його введення, як окремого співробітника, так підрозділу, чи організації загалом);
- задоволеність персоналу (% задоволених даним методом навчання, проводиться за допомогою опитувань, анкет);
- засвоєні знання (% засвоєних знань у процесі навчання, проводиться у тестовій формі);

Насамкінець хотілося б розглянути проблеми оцінки програм навчання.

До них відносяться:

- неявний характер результатів/вигоди;
- неявний зв'язок між навчанням та показниками роботи;
- проблема вимірюваності цілей та результатів навчання;

Для того, щоб точно розрахувати ефективність, необхідно враховувати всі можливі фактори, що впливають на це.

У цьому підрозділі були розглянуті основні критерії для вибору методу навчання персоналу на робочому місці, а також методи оцінки ефективності навчання. Основними критеріями для вибору є витрати на навчання та терміни, за які необхідно провести навчання. Крім цього потрібно враховувати ряд інших важливих факторів, в першу чергу, мета навчання (за короткі терміни навчити співробітника працювати з новим обладнанням або розширити знання у своїй професійній галузі, підвищення кваліфікації), а

також ступінь майстерності учня, від якого залежить, яким методом найбільше ефективно навчати цього співробітника. Оцінку навчання різними способами як економічну, так і якісну слід проводити у всіх випадках, щоб переконатися в необхідності та очікуваній ефективності навчання персоналу, а також з метою запобігання помилок у навчанні персоналу на робочому місці в майбутньому. Необхідно пам'ятати, що не завжди можна розрахувати економічну ефективність навчання на 1 співробітника, тому більшість підприємств використовують тести до і після проведення навчання з метою перевірки знань співробітника.

Висновки до розділу 1. У цьому розділі було розглянуто теоретичні аспекти навчання персоналу, зокрема, навчання персоналу робочому місці. Для кращого накопичення знань у співробітників та уникнення непередбачених ситуацій необхідно використовувати стратегічний підхід до навчання персоналу. У системі навчання персоналу для результативної діяльності співробітника використовуються, комбінуються кілька методів навчання персоналу, які вибираються залежно від мети навчання, витрат за навчання, часу навчання, специфікації посади учня, ступеня професіоналізму учня. А останнім етапом навчання є оцінка навчання, яку необхідно проводити для виявлення результатів та доцільності системи навчання персоналу на підприємстві.

Хотілося б згадати про досвід Сполучених Штатів Америки: за даними звіту про стан галузі (State of the Industry Report, Association for Talent Development) у виробничих фірм відсоток активного використання навчання на робочому місці був вищим за середній (понад 70%). На основі опитування з'ясувалося, що виробничі компанії використовують спостереження за роботою фахівців, програми ротації та завдань на розвиток навичок 36, 29 та 36% відповідно. Це говорить про те, що саме промислові підприємства використовують у своїй практиці навчання персоналу на робочому місці через свої особливості, які розглянуті в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Промислове виробництво є фундаментом економіки України. Промисловість – найважливіша галузь сфери матеріального виробництва, куди входять видобуток сировини та її переробка, отримання енергії та її використання, виробництво та забезпечення народного господарства країни знаряддями праці та новими матеріалами, а суспільство товарами особистого споживання та послугами. З визначення промисловості можна дійти висновку про роль людини у промисловому виробництві. Так як при переробці, виробництві якої-небудь продукції в сучасному світі більшу частину роботи бере на себе обладнання, то людину в цьому взаємозалежному механізмі можна назвати контролером, якому необхідно стежити за правильністю всіх процесів, і за необхідності зуміти виправити помилки обладнання. Тому співробітник повинен, з одного боку, уважно стежити за виробничими процесами, і, з іншого боку, ретельно вивчити їх, щоб у разі непередбачених ситуації швидко і правильно зреагувати, усунути несправності.

До галузей промисловості відносяться:

- паливно-енергетичний комплекс (газова, вугільна промисловість, електроенергетика);
- металургійний комплекс (чорна та кольорова металургія);
- машинобудівний комплекс (автомобільна промисловість, вагонобудування, суднобудування, тракторобудування);

- лісопромисловий комплекс (лісозаготівля, деревообробна промисловість, целюлозно-паперова промисловість);
- хімічний комплекс (гірська та основна хімія, виробництво азотних добрив);
- промисловість будівельних матеріалів;
- легка промисловість (продукція масового споживання різної сировини);
- харчова, мікробіологічна, медична та поліграфічна промисловості;

Для промислової галузі співробітники є важливою ланкою виживання та функціонування компанії. Як правило, у промисловій галузі більшість організацій є великими зі штатом у кілька сотень осіб, яким необхідний постійний розвиток після науково-технічного прогресу.

Розглянемо особливості навчання персоналу промислової галузі на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсягами експорту металопродукції більш ніж в 50 країн світу.

Перед тим, як перейти до особливостей навчання персоналу на підприємстві, розглянемо деякі відомості про ПАТ «Запоріжсталь» та проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запоріжсталь – це:

- третій за обсягами виробництва металу в Україні;
- шкіра п'ята тонна українського металу зроблена на комбінаті
- 15% валютної виручки України;
- понад 250 млн тонн чавуну виплавив «Запоріжсталь» за 85-річну історію;
- більше 60 європейських країн-споживачів нашого прокату;
- площа комбінату – понад 550 га або 777 футбольних полів;
- колектив – понад 11 000 співробітників;

- удвічі знижено енерговитратність виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн кубометрів на рік до 163 млн кубометрів у 2018 році;
- 70% продукції комбінату відправляється на експорт;
- щорічне виробництво 4,3 млн. тонн чавуну, 4,1 млн. тонн сталі, 3,5 млн. тонн прокату;

Це говорить про те, що компанія велика, що ефективно використовує свої ресурси та націлена на подальший розвиток.

У 2016 році комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну рекордну суму в розмірі 3,2 млрд гривень. Це на 28% (на 704 млн гривень) більше, ніж у 2015 році.

ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює, розвивається і продовжує модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідаючих усім світовим стандартам природоохоронних технологій. Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн тонн агломерату, 4,2 млн тонн чавуну, 4,07 млн тонн сталі, порядку 3,7 млн тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн тонн холодного прокату.

У 2016 році вироблено 3600,2 тис. тонн чавуну, 3890,7 тис. тонн стали, 3367,9 тис. тонн прокату. Унікальне географічне положення дає ПАТ «Запоріжсталь» логістичні переваги за рахунок близькості до постачальників сировини, водних та залізничних магістралей.

ПАТ «Запоріжсталь» в 2016 році поставив споживачам водним транспортом через Запорізький річковий порт понад 540 тис. тонн металопродукції.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату 5,7 мільярда гривень.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» – лінійно-функціональна. Відділ розвитку персоналу входить до складу управління

підбору, комплектації та розвитку персоналу. В свою чергу управління підпорядковується директору з персоналу.

Чисельність персоналу становить 10 317 осіб, у т.ч. керуючого персоналу - 854 осіб. Таким чином, можна розрахувати, що на 1 управлінця припадає 12-13 осіб, що відповідає нормі.

Чисельність персоналу у 2020 році становила 10 697 осіб. Отже, зниження чисельності становило $10697 - 10317 = 380$ осіб. Зниження чисельності підприємства виконано з допомогою її оптимізації (скорочення громадян пенсійного віку). Було звільнено 450 людей, а прийнято 70 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів за 2020 рік становив 3,5, що вважається абсолютною нормою. Понад 90% співробітників звільнилися за власним бажанням, інші під час скорочення штату, або після закінчення терміну трудового договору. Проаналізувавши інформацію про звільнення, можна назвати основні причини звільнення працівників за власним бажанням:

- не влаштовують умови праці;
- за сімейними обставинами;
- у зв'язку із виходом на пенсію;
- не влаштовує заробітна плата;

Оскільки ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» аналізувати його окремо від усього холдингу складно. В результаті аналізу інформації, розміщеної на офіційному сайті Метінвесту та ПАТ «Запоріжсталь» було складено SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь», що включає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також основних можливостей і загроз з боку ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – збільшення попиту на продукцію підприємства; – збільшення асортименту продукції; 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – втрата ринків збуту у разі переманювання їх конкурентами; – зменшення постачання продукції у разі введення обмежень на кордонах країн-партнерів;
<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – входить до крупного міжнародного холдингу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» (стійкість); – диверсифікована база клієнтів у більш ніж 80 країнах; – широкий асортимент продукції; – комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології; 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – неповний виведення з експлуатації застарілого низькоефективного обладнання, що характеризується підвищеними експлуатаційними витратами; – високі витрати на проведення поточного ремонту та обмеження щодо підвищення максимальної ефективності через старіння обладнання;

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Таким чином, на основі таблиці можна зробити декілька висновків:

- слабкі сторони Підприємства можна перетворити на сильні: за допомогою інвестицій можна замінити застаріле обладнання та збільшити виробничі потужності, тим самим задовольнити зростаючий попит на продукцію;

- загрози з боку ринку можна уникнути за рахунок того, що ПАТ «Запоріжсталь» входить до складу стійкого холдингу, і конкурентоспроможність знаходиться на високому рівні, тому конкуренти для Підприємства не такі страшні. Що стосується законодавчої системи, то тут рекомендується бездоганно слідувати всім законам та постановам України, які безпосередньо пов'язані з виробництвом Підприємства;

2.2 Аналіз особливостей управління персоналом промислової галузі з прикладу промислового підприємства

Перейдемо безпосередньо до одного з найважливіших відділів на виробництві, відділу розвитку персоналу.

Як вже було раніше зазначено, відділ розвитку персоналу входить до складу управління підбору, комплектації та розвитку персоналу (УПКта РП).

До складу УПКта РП входять такі відділи по роботі з персоналом:

- відділ кадрів;
- відділ розвитку персоналу;
- відділ оцінки персоналу;

Кожен відділ виконує свої функціональні обов'язки.

Відділ кадрів, як і на всіх підприємствах займається пошуком кандидатів на вакантні посади. Основною функцією є ведення кадрового діловодства в автоматизованій системі відповідно до вимог чинного законодавства України у галузі трудових відносин, а також відповідно до локальних нормативних документів, що регламентують трудові відносини, з метою якісного виконання поставлених перед відділом завдань, а також оформлення прийому, перекладів, відпусток, звільнень, відряджень працівників із заповненням особистих карток працівників, трудових книжок і т.д.

Відділ оцінки персоналу займається аналізом ефективності роботи кадрів на підприємстві. Оцінює роботу кожного співробітника згідно його специфіки роботи. Загалом, саме цей відділ може ініціювати підвищення працівників за кар'єрним маршрутом або навпаки запропонувати кардинально інший функціонал, якщо ефективність співробітника на даній посаді недостатня.

Більш детально розглянемо відділ розвитку персоналу (ВРП). ВРП умовно поділяється на 4 сектори:

- Бюро керівників, професіоналів, спеціалістів, службовців (КПСС);
- Бюро робітників;
- Бюро виробничих майстрів;
- Бюро по роботі зі студентами;

Основною функцією Бюро робітників є організація своєчасної та якісної підготовки, перепідготовки, навчання другої (суміжної) професії, підвищення кваліфікації працівників у цехах ПАТ «Запоріжсталь». Також бюро виконує такі функції як організація навчального процесу відповідно до вимог виробничої педагогіки та завдань виробництва, проведення методичної роботи з усіх видів та форм професійного навчання в цілому, а також за закріпленими професіями та спеціалізаціями тощо.

Бюро КПСС займається навчанням і підвищенням кваліфікації робітників із категорії КПСС у сторонніх навчальних центрах. Співробітники цього бюро також планують бюджет на наступний місяць, ведуть облік робітників, що навчались, готують звіти до фінансових відділів, до податкових.

Бюро виробничих майстрів займається навчанням робітників з цехів підприємства, які не входять до числа КПСС, але навчатись мають у сторонніх навчальних центрах.

Бюро по роботі зі студентами займається організацією виробничої практики для студентів професійно-технічних навчальних закладів та вищих навчальних закладів. Спеціалісти цього бюро ведуть комунікацію з навчальними закладами, планують яку кількість робочих місця необхідно мати, аби вся всуденти мали змогу пройти практику. Після цього укладаються угоди, студенти оформлюються через відділ кадрів та після проходження інструктажу з охорони праці відправляються на робочі місця до цехів.

Можна зробити висновок про те, що у великих динамічних компаніях служба управління персоналом представлена окремими відділами. У випадку з ПАТ «Запоріжсталь», відділ розвитку персоналу представлений умовними бюро, які повністю забезпечують як організацію необхідними людськими ресурсами, так і співробітників усім необхідним для їхньої успішної професійної діяльності. Потрібно підкреслити, що ВРП на металургійному підприємстві зобов'язаний діяти відповідно до законодавства, не допускаючи жодних відхилень. Багато робітників на підприємстві мають посвідчення з певним терміном дії для виконання певних видів робіт. Якщо вчасно не підвищите квалфікацію та не оновити посвідчення, виконувати вкрай важливі роботи необхідно, а це в свою чергу може вплинути на роботу всього підприємства.

відомо, що у матеріальному виробництві людина здійснює 4 функції:

- використовує свої м'язи як рухову силу для приведення в рух знарядь та предметів праці;
- керує знаряддями праці та впливає на предмет праці;
- налагоджує, налаштовує та ремонтує знаряддя праці;
- проектує та організує процес матеріального виробництва;

Для того, щоб співробітник успішно виконував перелічені вище функції, він повинен володіти певними знаннями і навичками, а ВРП, дотримуючись усіх необхідних вимог законодавства України, надати йому

всі необхідні умови для отримання, накопичення та застосування знань та навичок на практичному досвіді.

Відмінною особливістю промислового підприємства є проблема безпеки та охорони праці на підприємстві. ПАТ «Запоріжсталь» є підприємством, яке зобов'язане дотримуватися всіх стандартів у галузі охорони праці співробітників, тому кожен робітник 1 раз на рік обов'язково складає іспит, спрямований на перевірку знань з техніки безпеки на виробництві. Передатестаційна підготовка та атестація робітників організується перед черговою перевіркою знань з Правил безпеки експлуатації небезпечних виробничих об'єктів. Також обов'язковою є перевірка відповідності знань та навичок співробітника займаній посаді.

Так як виробництво є небезпечним, головну роль у службі управління персоналом бере на себе ВРП, який відповідає за навчання та розвиток співробітників на підприємстві, оскільки саме завдяки навчанням співробітник може виконувати свої посадові обов'язки без подій.

Основними засадами навчання працівників на Підприємстві є:

- навчання є безперервним та забезпечує постійне оновлення знань співробітників з використанням різноманітних методів, включаючи самоосвіту та навчання на робочих місцях. тим самим можна зробити висновок, що це організація, що навчається, яка безперервно створює, набуває і зберігає знання;
- пріоритет надається прикладним та практичним програмам навчання, націленим на набуття знань та формування вмінь та навичок, необхідних для максимально ефективного виконання поставлених завдань;
- професійне навчання на підприємстві стосується як керівників та спеціалістів, так і робітників;

Особливістю промислової галузі є те, що у промисловому підприємстві особливе місце займає інструктаж співробітників. У ПАТ «Запоріжсталь»

проводиться 5 видів інструктажів: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Більш докладно вони будуть освітлені в наступному параграфі. На небезпечному виробництві увага до проведення інструктажів має бути ретельною, інструктажі повинні проводитись за всіма регламентами та правилами відповідно до законодавчих документів, адже від цього залежить життя співробітника.

Особливу роль на виробництві грає інститут наставництва, так як для промислового виробництва це один з найбільш зручних методів навчання персоналу, при якому більш досвідчений співробітник може поділитися своїми знаннями і навичками з менш досвідченим. На цьому підприємстві метод наставництва застосовується до молодих спеціалістів. У разі, якщо працівник влаштувався на Підприємство протягом 6 місяців після закінчення очного відділення профільного вищого навчального закладу, він набуває статусу молодого спеціаліста. На 1 і 2 рік молодому фахівцю призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку молодого фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, запланованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних та практичних професійних, управлінських знань та навичок, запланованих результатів його професійної діяльності. Також на підприємстві важливу роль відіграє модульне навчання, за якого за співробітником закріплюються двоє, свого роду наставників, викладача теоретичного навчання та майстри виробничого навчання, які допомагають освоїти співробітнику програму навчання. Важливо, що викладач теоретичного навчання зобов'язаний дати співробітнику інформацію обсягом 10%, решта учень має освоїти сам, тому важливою рисою є самонавчання співробітників.

Відомо, що на виробництві не найкомфортніші умови праці для співробітників (пил, необхідність спеціального одягу, шум, вібрації, підвищені температури тощо), тому для зниження плинності персоналу та

для продуктивної роботи персоналу в таких умовах необхідно розробляти прозору та ефективну систему мотивації і винагороди співробітників, яка повинна включати безліч аспектів (доплати, надбавки, премії, соціальний пакет, нематеріальна винагорода і т.д.). Особливістю промислового підприємства є те, що практично всі робітничі професії розділені на розряди (наприклад, апаратник підготовки сировини IV розряду, V розряду, VI розряду), і, залежно від розряду, співробітник отримує ту чи іншу виплату, а також особливістю є те, що співробітник може отримати другу (суміжну) професію, за яку йому теж доплачують. На ПАТ «Зіпоріжсталь» здійснюється виплата: гарантована заробітна плата (базова, компенсаційні та стимулюючі виплати, індексація), індивідуальні заохочувальні виплати за виконання виробничих завдань, колективні заохочувальні виплати за досягнення цілей за підсумками роботи за рік, одноразові виплати, пільги тощо. Також для стимулювання підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації та професійного зростання організуються внутрішньовиробничі змагання, конкурси та проводяться урочисті заходи та нагородження кращих працівників Підприємства у зв'язку з професійними святами та знаменними датами тощо. Головним завданням робітників є запобігання позаштатним ситуаціям та вміння виправити помилки в роботі обладнання. Також для виробництва кожного виду продукції існує план, який не можна недовиконати, тому головним завданням навчання є розширення кола обов'язків робітника, обов'язки розширяться – співробітник успішно їх виконуватиме, тим самим підвищить свою продуктивність праці та продуктивність праці цеху.

Таким чином, підсумовуючи, можна зробити висновок про особливості управління персоналом у промисловій галузі:

- охорона праці – найважливіша функція підприємства, необхідна повні відповідність до законодавства України. Необхідно, щоб співробітники

- чітко виконували свої обов'язки, дотримувалися регламенту та дотримувалися техніки безпеки на підприємстві;
- важливість як навчання, так і самонавчання у процесі здобуття першої професії, другої професії, або при підвищенні кваліфікації. Тобто співробітник сам повинен розуміти всю відповідальність, яка покладається на нього в процесі виробництва;
 - важлива роль інструктажів, завдяки яким співробітник отримує необхідні знання та навички з техніки безпеки як на всьому виробництві, так і окремо за своїм робочим місцем;
 - розвинений інститут наставництва. Найпоширеніший метод навчання співробітників, у якому наставник передає свої знання менш досвідченому співробітнику. Важливим моментом є те, що наставник більше орієнтований на практичну частину навчання співробітника, тому він робить величезний внесок у досвід того, хто навчається. Хотілося б зазначити, що наставництво на деяких підприємствах може набувати іншої форми, наприклад, менторингу або budding, менш формально, ніж наставництво, залежить від особистих стосунків між викладачем та учням;
 - різностороння система мотивації та винагороди персоналу. Завдяки ефективній системі мотивації та винагороди персоналу можна домогтися від співробітників прихильності до підприємства, високої продуктивності, результативної та продуктивної роботи, незважаючи на всю специфічність виробництва та умов праці;

2.3 Аналіз системи навчання персоналу на підприємстві на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»

Система навчання на робочому місці на промисловому підприємстві відіграє важливу роль, оскільки саме в процесі навчання на робочому місці співробітник отримує необхідний рівень компетентності для результативної роботи.

Професійне навчання на робочому місці стосується як керівників і фахівців, так і робітників, але, оскільки на виробництві зайнята переважна більшість співробітників (92%), і на них лежить величезна відповідальність за продукцію, саме навчання на робочому місці на робітничих професіях є визначальним для промислового підприємства. Для навчання працівників начальник цеху направляє до ВРП заявку на навчання (Додаток №2). Далі начальник ВРП направляє заявку відповідальному співробітнику залежності від того, хто буде навчатися. Якщо навчання внутрішнє, то інженери з підготовки кадрів формують групи, призначають викладачів і майстрів виробничого навчання та оформлюють журнал. З цього моменту навчання починається. Якщо згідно заявки навчатися будуть сробітники з числа КПСС, то відповідальний інженер з підготовки кадрів пропрацьовує можливі навчальні центри, укладає угоду та оформлює навчання.

Підготовка робочих проводиться у двох напрямках: курсова форма навчання чи навчання робочому місці без відриву від виробництва. Курсова форма навчання співробітників включає 2 частини: теоретичну і практичну (безпосередньо на робочому місці).

При курсовій формі навчання:

- чисельність навчальної групи встановлюється від 10 до 30 осіб;
- теоретичне навчання робітників проводиться у навчальному класі вrp;
- виробниче навчання проводиться на робочих місцях цехів під проводом майстра виробничого навчання;

- курсове навчання є обов'язковим;

При підготовці робітників на робочому місці без відриву від виробництва;

- теоретичний курс учень вивчає за допомогою викладача теоретичного навчання;
- виробниче навчання учень проходить під керівництвом кваліфікованого робітника – інструктора виробничого навчання, не звільненого від основної роботи;

Після закінчення курсового або навчання на робочому місці під час підготовки (перепідготовки) робітники направляються на кваліфікаційний іспит до кваліфікаційної комісії.

Безперечною перевагою підприємства є можливість навчання другим професіям осіб, які мають професію, з метою отримання додаткової професії з початковим чи вищим рівнем кваліфікації. Дане навчання організовується для розширення зони професійної діяльності працівника, а також з метою забезпечення можливості роботи персоналу за професіями, що поєднуються. Навчання проходить як при курсовому, чи навчанні на робочому місці.

Найпоширенішою формою навчання на промисловому підприємстві є підвищення кваліфікації - навчання робітників, спрямоване на послідовне вдосконалення їх професійних знань, умінь та навичок, зростання майстерності за професіями. Підвищення кваліфікації відбувається за власним бажанням працівника. Навчання робітників щодо підвищення кваліфікації ведуть на:

- виробничо-економічних курсах (з метою поглиблення та розширення професійних та економічних знань, умінь, навичок персоналу для встановлення робітників вищих тарифних розрядів). Даний вид навчання є модульним та проводиться на робочому місці;
- курси цільового призначення (для вивчення нової техніки, технології, обладнання, матеріалів, нових технічних процесів, засобів механізації

та автоматизації тощо). Може проводитись як на робочому місці, так і поза робочим місцем;

- курси професійної майстерності (з метою виявлення, поширення та впровадження передових прийомів праці, беруть участь висококваліфіковані робітники). Проводиться поза робочим місцем.

Розглянувши систему навчання на робочому місці даного промислового підприємства, можна проаналізувати застосовувані методи.

- Інструктаж. На підприємстві проводяться 5 видів інструктажів:
 - Вступний інструктаж для ознайомлення з вимогами безпеки для всіх працівників при прийомі на роботу. Цей інструктаж проводиться перед отриманням пропуску. Він триває 2 години: у процесі показуються фільми про підприємство, що стосуються техніки безпеки, а також уповноважені співробітники розповідають про вимоги безпеки;
 - Первинний інструктаж по робочому місці у перший день перебування в цеху з метою ознайомлення з вимогами безпеки, яких необхідно дотримуватись при роботі в цеху;
 - Повторний інструктаж, який проводиться не рідше 1 разу на 6 місяців;
 - Позаплановий інструктаж, який проводиться у таких випадках:
 - при зміні схеми або режиму технологічного процесу, заміні або модернізації обладнання та інших факторів, що впливають на безпеку праці;
 - при введенні в дію нових інструкцій або зміні законодавчих та інших нормативних правових актів, що містять вимоги охорони праці, а також при зміні інструкцій щодо безпечного виконання робіт та охорони праці;

- при виявленні факту порушення працівниками вимог охорони праці, якщо ці порушення створили загрозу нещасному випадку на виробництві, аварії тощо;
- Цільовий інструктаж проводиться працівнику, спрямованому на виконання:
 - разових робіт, не пов'язаних із прямими обов'язками за спеціальністю (навантаження, вивантаження, прибирання території, разові роботи поза Підприємством, цехом тощо);
 - ліквідації наслідків аварій, стихійних лих та катастроф;
 - виконання робіт, на які оформляється наряд-допуск;

Наведемо приклад програми первинного інструктажу з охорони праці на робочому місці апаратника повітроподілу (дільниця відділення блоків) киснево-компресорний цеху:

- зміст поняття «Охорона праці», соціально-економічне значення охорони праці;
- мета і завдання охорони праці, обсяг, зміст і порядок вивчення;
- основні законодавчі акти з охорони праці;
- основні завдання стандартів безпеки праці: зниження і усунення небезпечних і шкідливих виробничих факторів, створення ефективних засобів захисту працюючих;
- загальні питання охорони праці. перелік робіт з підвищеною небезпекою, для проведення яких потрібне спеціальне навчання і щорічна перевірка знань з питань охорони праці;
- роботи з підвищеною небезпекою в цеху. вимоги охорони праці при експлуатації машин, механізмів, пристроїв і обладнання, які використовує апаратник повітроподілу;
- зони безпеки та їх огорожа. світлова та звукова сигналізація. попереджувальні написи, сигнальне пофарбування. знаки безпеки;

- поняття про виробничий травматизм і профзахворювання. нещасні випадки, пов'язані з роботою на виробництві. травми невиробничого характеру. профзахворювання та професійні отруєння;
- обов'язкові для всіх робітників правила та заходи щодо попередження нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань і професійних отруєнь;
- охорона праці апаратника повітроподілу при виконанні основних і допоміжних операцій і видів робіт, згідно з інструкціями;
- аналіз безпеки виконання робіт (АБВР). Вивчення кардинальних правил з охорони праці. Політика ПАТ «Запоріжсталь» в області якості, охорони праці, екології та енергоефективності;

Цей інструктаж включає всі необхідні для співробітника положення і складений відповідно до всіх норм законодавства.

- Наставництво. У разі, якщо працівник влаштувався на підприємство протягом 6 місяців після закінчення очного відділення профільного вищого навчального закладу, він набуває статусу молодого фахівця. Цей статус закріплюється за ним протягом 3 років. На 1 і 2 рік молодому фахівцю призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку молодого фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, запланованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних та практичних професійних, управлінських знань та навичок, запланованих результатів його професійної діяльності. В індивідуальний план включаються:
 - участь у тренінгах;
 - навчання на курсах підвищення кваліфікації;
 - стажування;
 - горизонтальне розширення обов'язків;
 - вертикальне розширення обов'язків;

- варіанти ротації;
- підготовка проекту до науково-технічної конференції;
- Наставник зобов'язаний:
 - приділяти достатньо часу для роботи з молодим фахівцем з метою скорочення терміну його адаптації, підвищення його професійної майстерності, передачі досвіду, знань, навичок;
 - долучати до корпоративної культури, передавати традиції, правила та стандарти поведінки;
 - надавати теоретичну та практичну допомогу молодому фахівцю;
 - проводити аналіз виконання індивідуального плану розвитку;
 - виявляти проблемні місця у професійній підготовці молодого фахівця та контролювати роботу щодо їх усунення;
- Стажування на робочому місці (secondment). Середня тривалість стажування- 1-2 місяці. Стажування з виїздом на інше підприємство холдингу з метою набуття досвіду, розширення своїх професійних знань та навичок, можуть проходити співробітники різного рівня. Даний вид навчання практикується не часто, тільки якщо в цьому є реальна потреба, оскільки співробітники завжди потрібні на своєму робочому місці;
- Ротація. На підприємстві практикується як вертикальна, і горизонтальна ротація.

При вертикальній ротації потрібно сказати про кадровий резерв. До кадрового резерву підприємства входять працівники, які пройшли спеціальний відбір і підготовку, задовольняють вимогам ключових посад нині чи найближчими роками. На підприємстві існує список номенклатурних

посад, який складається ближній і далекий резерв. На кожному людину з резерву складається індивідуальний план розвитку, подібний до плану індивідуального розвитку молодого фахівця, в якому описуються всі необхідні заходи для розвитку співробітника на певну позицію, включаючи стажування, підвищення кваліфікації, а також вивчення англійської мови. Також призначається куратор, який слідкує за виконанням цього плану. При звільненні номенклатурної посади відразу ставиться співробітник із близького резерву.

Горизонтальна ротація використовується на підприємстві у випадку, коли співробітнику необхідно перейти на іншу вакантну професію (якщо у нього отримана суміжна професія, то перехід здійснюється відразу, якщо ні, спочатку співробітник навчається). Також горизонтальна ротація може використовуватися з ініціативи працівника у разі, якщо у нього виникають проблеми з колективом, або виникають проблеми з його професією та професійними обов'язками, і він бажає спробувати себе на іншій посаді. Керівництво Підприємства не перешкоджає цьому та допомагає знайти іншу, більш відповідну посаду для цього співробітника.

- Із сучасних методів навчання персоналу робочому місці використовується дистанційне навчання. Організується це як вебінарів, обов'язкових, чи з власної ініціативи співробітника. Заняття проводяться на робочому місці або у спеціально обладнаному комп'ютерному класі.
- Модульне навчання. Навчання на робочому місці провадиться за програмами професійного навчання ПАО «Запоріжсталь», що затверджуються у встановленому порядку.

Наведемо приклад програми навчання для апаратника повітроподілу V розряд, термін навчання 4 місяці. Програма навчання включає кваліфікаційну характеристику:

Завдання та обов'язки:

- ведення технологічного процесу виробництва газоподібного кисню та азоту з відбиранням сирого аргону на кисневих, азотно-кисневих і киснево-аргонних установках (агрегатах) продуктивністю кисню та азоту понад 800 до 12000 м. куб./год., сирого аргону понад 15 до 140 м. куб./год. І рідкого кисню та азоту понад 500 до 1000л/год;
- здійснює технологічний процес виробництва криптоно-ксеннової суміші під керівництвом апаратника вищої кваліфікації;
- випробовує на герметичність обладнання кисневих установок;
- переключає балони блока сушіння, продувки, вологовіддільників, повітряного компресора і скрубера;
- наповнює газгольдери киснем, азотом і аргонном та контролює ступінь наповнення їх цими газами, а також роботу електричних, газових лічильників, манометрів, дифманометрів і запобіжних клапанів;
- складає і розбирає фільтри;

Апаратник повітроподілу повинен знати:

- технологічну схему виробництва азоту;
- конструкцію окремих агрегатів та вузлів кисневих і криптонових установок;
- способи учунення несправностей у роботі агрегатів установок, способи випробування на герметичність обланання та апаратури кисневих установок, правила роботи посудин, які працюють під тиском;
- будову стаціонарних і транспортних танків для рідкого кисню та азоту, будову аргонної колони, блока тонкого хімічного очищення аргону;

Також програма навчання включає тематичний план теоретичного навчання і тематичний план і програму виробничого навчання. Програма навчання відповідає необхідним нормам та регламентам, складена відповідно до ДСПТО та відповідає законодавству.

При організації навчання на робочому місці керівник структурного підрозділу надсилає до ВРП заявку на навчання. В свою чергу

відповідальний спеціаліст призначає учню майстра виробничого навчання та викладача теоретичного навчання, формує журнал та направляє разом з договором до цеху. Проміжна атестація за темами теоретичного та виробничого навчання, передбаченими програмами професійного навчання, проводиться у вигляді усних питань. Проміжна атестація проводиться за підсумками кожної освоєної теми теоретичного і виробничого навчання. Результати визначаються оцінками: відмінно, добре, задовільно, незадовільно. Освоєння програми професійного навчання завершується підсумковою атестацією у формі кваліфікаційного іспиту у кваліфікаційній комісії підприємства. Екзаменаційні квитки за фахом розробляються фахівцями підприємства. На кожен розряд даної робітничої професії складається комплект не менше ніж з 10 квитків, до яких включаються професійні технічні питання. Підсумком навчання є протокол кваліфікаційної комісії із присвоєнням кваліфікації та розряду. На підставі протоколу ВРП видає свідоцтво про надання кваліфікації та кваліфікаційного розряду за професією. Особам, які отримали незадовільну оцінку, кваліфікаційна комісія призначає дату повторного іспиту. При отриманні незадовільної оцінки, що екзаменується, повторно, комісія робить висновок про його непридатність до виконання роботи за даною професією і приймає рішення про переведення його на іншу роботу або усунення від роботи.

Прийом іспиту з робітничої професії відбувається таким чином: той, хто навчається разом зі своїм представником, приїжджає до ВРП для проведення іспиту. Він витягує квиток і протягом кількох хвилин готується. Приклад питань у білеті для лаборанта хімічного аналізу:

- Принцип дії фотометра.
- Яка періодичність контролю шкідливих речовин другого класу небезпеки.
- Що означає молярна концентрація.
- Що відбувається в процесі плавлення твердого тіла.

- З яких розділів повинна складатися методика вимірювання концентрацій шкідливих речовин в повітрі робочої зони.

Потім учень відповідає на поставлені в квитку питання, кваліфікаційна комісія, його уважно слухає та ставить ще кілька додаткових питань. Після відповіді навчальної комісії радиться і приймає рішення про оцінку. У разі успішного складання іспиту співробітнику видають свідоцтво про проходження іспиту (Додаток №1).

Отже, можна дійти висновку у тому, що на промисловому підприємстві використовуються різні методи навчання персоналу: як традиційні (інструктаж, наставництво, ротація), і сучасні (secondment, дистанційне навчання, модульне навчання).

Висновки до розділу 2. Проаналізувавши детальніше систему навчання персоналу можна зробити такі висновки:

- у цілому нині організація управління персоналом для підприємства збудовано ефективно, існують 4 сектори, які відповідають за різні напрямки навчання. Найважливішою та основною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства є цілісність системи управління персоналом. На цьому підприємстві всі 4 сектори взаємопов'язано працюють та успішно функціонують між собою, та з іншими підрозділами;
- існує величезна кількість програм та гарантій для співробітників, що є перевагою для підприємства при залученні нових співробітників;
- керівництво завжди прагне йти назустріч співробітникам у різних питаннях, використовуючи індивідуальний підхід;
- на екзамені за професією, як видно з прикладу, в основному задіяна лише перевірка знань з теоретичного навчання, тим самим на іспиті не демонструються практичні навички співробітника, що навчається;
- недостатній контроль за навчанням на робочому місці, майстри та викладачі не завжди вчасно заповнюють журнали навчання;

- тренажери, які можуть продемонструвати всі позаштатні ситуації та правильну послідовність дій використовуються лише для деяких професій;
- співробітники не завжди достатньо мотивовані на навчання, це пов'язано з тим, що на робочі посади можуть брати людей без професійної освіти, людей, які недостатньо розуміють, що вони влаштовуються на роботу на небезпечне підприємство, в якому навчання є обов'язковим. Що стосується навчання на робочому місці, то підвищення кваліфікації відбувається в основному з ініціативи співробітника, іноді буває, що співробітник кілька років працює, не підвищуючи кваліфікацію, це може призвести до професійного вигорання та різних конфліктів. Також слабо мотивовані і викладачі виробничого навчання із майстром виробничого навчання. Тільки від їхніх особистих якостей залежить те, як вони навчатимуть співробітника, оскільки ніхто не контролює. Викладачам є доплата за навчання, але вона не можна порівняти з їх вкладеннями в учня;
- результативність навчання перебуває під великим питанням, оскільки людина, іноді маючи кілька суміжних професій, працює однією тривалий час, отримує доплату за інші, але за фактом не використовує їх. Для співробітника це бонус, а для підприємства – витрати. Також після навчання ніхто практично не перевіряє те, чого навчив співробітника майстер виробничого навчання. Потрібно попереджати такі ситуації, як «навчання було, майстру та викладачеві за це заплатили, а насправді співробітник не готовий виконувати свої обов'язки»;
- не проводиться повноцінна оцінка ефективності навчання, оскільки складно розрахувати індивідуальну ефективність співробітника на металургійному виробництві через його особливості;

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Розробка рекомендацій для підвищення ефективності навчання

Виходячи з перерахованих вище мінусів, пропонується внести зміни до системи навчання персоналу, а саме посилення контролю за навчанням співробітників на робочому місці. Контроль має проводитися:

- фахівцями вrp;
- майстерами та цеховими організаторами;

При контролі за навчальним процесом перевіряючий повинен звернути увагу на:

- наявність, стан та ведення навчально-методичної документації викладачами та інструкторами виробничого навчання;
- виконання навчальних планів та програм;
- доступність викладання, виробничого навчання;
- виконання навчальних завдань, поставлених на заняттях;
- раціональне використання навчального часу;
- індивідуальний підхід до учнів;
- використання технічних засобів навчання, наочних посібників, схем, плакатів;

Кваліфікаційна комісія в обов'язковому порядку має бути присутня на іспиті.

З учнями на іспит повинен приходити майстер, який не має відношення до навчання співробітника, наприклад, майстер з іншого відділення. Це необхідно для того, щоб уникнути суб'єктивності у процесі іспиту. 2-3 рази за весь період навчання спеціаліст ВРП повинен відвідати процес навчання

співробітника та перевіряти записи у журналі виробничого навчання. Ефективність цього заходу полягає в тому, що знижується ризик суб'єктивізму викладача теоретичного навчання та майстра виробничого навчання. Стороння людина (фахівець ВРП) спостерігатиме за процесом навчання, і оцінюватиме роботу всіх сторін навчання, вноситиме корективи і, можливо, вирішуватиме конфлікти, які можуть виникнути між учнями та його «учителями».

Пропонується встановити більшу кількість тренажерів для різних професій у всіх цехах для розвитку навичок співробітників щодо усунення позаштатних ситуацій та інцидентів, та підвищення професіоналізму при виконанні своїх обов'язків. Ефективність полягає в тому, що перед допуском до самостійної роботи співробітник вмітиме виконувати роботи згідно посадової інструкції, та робота на тренажері знизить відсоток непередбачених ситуацій, співробітники знатимуть, що робити, тому що у тренажерах описані всі можливі позаштатні ситуації та прописані ходи, як і що необхідно виправити.

Показники, які можуть застосовувати в оцінці ефективності тренажерів: кількість інцидентів до/після впровадження тренажерів, кількість попереджених аварій на виробництві до/після впровадження тренажерів, кількість успішно виправлених неполадок в обладнанні до/після впровадження тренажерів.

Систему наставництва на підприємстві пропонується оцінювати таким чином:

- пропонується оцінювати наставників молодих фахівців та інших працівників, які влаштувалися на роботу, для вдосконалення наставників за розробленою анкетною (Додаток №2). Також за розробленою анкетною можна оцінювати викладача теоретичного навчання та майстра виробничого навчання. Анкета складається з 11 питань, на які відповідають учні після процесу навчання. В анкеті

- представлені як закриті, так і відкриті питання, яке передбачає пропозиції щодо вдосконалення роботи наставника;
- пропонується оцінити залученість молодих фахівців за допомогою опитувальника Q12 (Додаток №3), який включає 12 питань із закритими відповідями, проаналізувавши які можна зрозуміти, наскільки співробітник залучений до роботи підприємства, чи задоволений він їй, наскільки ефективна система мотивації персоналу та наскільки ефективна система з управління персоналом загалом. Також пропонується пройти дане опитування співробітникам, які не належать до категорії «Молоді фахівці», порівняти результати опитувань двох категорій, і, якщо результати другої категорії будуть менш позитивними, розглянути варіант із впровадженням системи наставництва для всіх співробітників;

Ефективність даної рекомендації полягає в тому, щоб, по-перше, допускати до наставництва лише найкращих та розвивати їхні навички, а не тих людей, які навіть не бажають займатися наставництвом. Тим самим, завдяки досвідченим і бажаючим передати свої знання та вміння наставникам підвищитися залученість співробітників у розвитку своїх навичок, тим самим підвищиться їхня продуктивність праці, що позитивно позначиться на результатах підприємства. Також компанія Gallup стверджує, що кожне питання тісно пов'язане із прибутковістю підприємства. Наприклад, питання «Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець» передбачає те, що якщо співробітники не просто знають своїх посадових обов'язків, а й чітко розуміють свій внесок у роботу підприємства, то їхня залученість значно зросте, і прибутковість підприємства може підвищитися на 30 %

Оскільки іспит із професії складається з теоретичних питань, пропонується додати до екзаменаційних квитків кейси - практичні завдання. У процесі прийняття іспиту це дозволить оцінити рівень знань та компетентності працівників у реальних робочих ситуаціях.

Систему модульного навчання пропонується оцінювати за адаптованою моделлю Д. Кірпатрика: на 4 рівні разом «Результати організації (холдингу «Метінвест») пропонується оцінювати «Результати підприємства (ПАТ «Запоріжсталь»)), а перед цим необхідно оцінити результати за окремими цехами підприємства.

За моделлю Д. Кірпатрика на 1 рівні оцінюється реакція того, хто навчається. Перед іспитом пропонується провести невелику дискусію із співробітником про процес навчання. З'ясувати, що йому сподобалося, що ні, чи достатньо інформації, чи було використано необхідне обладнання у процесі навчання. Також співробітнику пропонується заповнити опитувальник, за допомогою якого він оцінить роботу викладача теоретичного навчання та майстра виробничого навчання (Додаток №2).

2 рівень передбачає складання тесту професійних знань та навичок за кожною професією. Тестування співробітник повинен проходити до і після навчання, щоб оцінити реальні зміни у його знаннях. Також на цьому рівні обов'язковими є контрольні вправи/завдання для співробітника, який оцінюватиме безпосередній керівник, а спостерігачем виступить спеціаліст Відділу розвитку персоналу.

На 3 рівні моделі «Поведінка» пропонується оцінювати результативність працівника після навчання. Ця процедура допоможе оцінити ефективність навчання персоналу. Пропонується запровадити таку систему оцінювання:

- у ролі оцінюючого керівника може бути безпосередній чи вищестоящий керівник;
- оцінка має відбуватися протягом 3 місяців після навчання;

Перший етап оцінки: оцінка рівня якостей працівника. Спочатку керівник визначає, які професійно-кваліфікаційні та особисті якості працівника після навчання характеризують його з сильного боку (сильні сторони). Потім керівник, що оцінює, визначає, які професійно-

кваліфікаційні та особистісні якості необхідно працівникові розвивати (слабкі сторони).

Оцінювані професійно-особистісні якості:

- працездатність (здатність працівника виконувати доручену роботу на заданому рівні ефективності протягом усього звітного періоду (в т.ч. вміння швидко включатися в роботу та виконувати її найкращим чином, з максимальним вкладенням творчих, фізичних сил));
- відповідальність (готовність нести відповідальність за свої вчинки та дії стосовно дорученої справи);
- самостійність (необхідність нагляду за діями працівника з боку керівника (наскільки старанний працівник при виконанні виробничих завдань, чи дотримується він дисципліни праці, включаючи час початку та закінчення робочої зміни, перерви для відпочинку та прийому їжі));
- схильність до співпраці (чи виявляє працівник готовність та здатність працювати спільно з колегами та підлеглими, чи вміє підтримати сприятливий психологічний настрій у колективі);
- орієнтація на розвиток (виявляє інтерес до розширення своїх знань, має план розвитку, цікавиться різними проблемами та намагається знайти рішення);
- ініціативність (чи виявляє працівник бажання виконувати складніші завдання, чи виявляє готовність брати участь у реалізації нових проектів та робіт);
- надійність (відсутність у працівника неефективних втрат робочого часу (за станом здоров'я, прогули, запізнення та ін.));
- безпека (вміння працівника утримувати робоче місце у чистоті та порядку, постійно працювати над покращенням його організації);
- лояльність (готовність працівника розділяти інтереси та цінності організації, дотримуватися традицій, що склалися в колективі);

- організаторські здібності (здатність працівника організувати процес та розробити необхідні дії у разі неполадок на виробництві);
- творчі здібності (здатність працівника подавати нові ідеї, знаходити нові та найкращі рішення при виконанні виробничих завдань);
- На другому етапі оцінюючий керівник здійснює розподіл оцінюваних ним працівників на три групи (1, 2, 3) за встановленими критеріями результативності (табл.2.2).;

Таблиця 2.2-Критерії результативності співробітника

<p><i>Висока</i></p> <p>✓ високі показники та якість роботи (помилки на робочому місці прагнуть нуля, високий відсоток попередження аварій на виробництві, високий відсоток успішно виправлених несправностей в обладнанні),</p> <p>✓ високий рівень працездатності, ініціативності.</p> <p>За оцінюваний період працівник регулярно залучався до самостійного виконання складних завдань. Рідкі помилки у роботі. Працівник розвинув свої професійні навички, часто виносив пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності.</p>	1
<p><i>Середня</i></p> <p>Працівник виконує всі завдання, без особливої ініціативи. Іноді має недогляди у роботі, які за вказівки своєчасно усуває. Працівник має необхідні знання та навички.</p>	2
<p><i>Низька</i></p> <p>Працівник виконує посадові обов'язки на гранично допустимому рівні. Завдання виконуються з низькою якістю із порушенням термінів. Якість виконання посадових обов'язків відповідає очікуванням від працівника.</p>	3

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Після оцінки оцінюючий керівник складає рекомендації щодо розвитку оцінюваного працівника та його якостей, включаючи слабкі сторони. Рекомендації щодо розвитку повинні вказати працівникові напрями розвитку та вдосконалення сфер його діяльності. Цей захід дозволить оцінити ефективність навчання на робочому місці.

На 4 рівні адаптованої моделі Д. Кірпатрика «Результати цеху» пропонується оцінити такі показники як: виконання плану випуску продукції (готової чи проміжної); кількість аварій на виробництві; кількість інцидентів на виробництві; кількість попереджених аварій на виробництві; успішно виправлених несправностей в обладнанні. Дані показники продемонструють ефективність навчання працівників.

На 5 рівні адаптованої моделі Д.Кірпатрика «Результати підприємства» пропонується оцінити такі показники як: виконання плану випуску продукції (готової чи проміжної), кількість аварій на виробництві, кількість інцидентів на виробництві, кількість попереджених аварій на виробництві, кількість успішно виправлених неполадок в устаткуванні в цілому по підприємству, а також показник співробітників, звільнених протягом 1 року після влаштування на роботу.

Після цієї оцінки необхідно проаналізувати ефективність навчання, за необхідності внести корективи.

Дана форма оцінки навчання ефективна тим, що вона поділена на етапи, тим самим легко виявити, де знаходяться недоліки в системі модульного навчання.

Такий метод навчання як ротація пропонується оцінювати за показником % персоналу, задоволеного новою посадою. Цей показник свідчить, наскільки ефективно побудовано систему ротації на підприємстві. А дистанційне навчання пропонується оцінити такими показниками як % засвоєних знань у тестовій формі, а також кількість помилок працівника. Ефективність даних показників полягає в тому, що за допомогою таких

показників можна виявити недоліки системи, наприклад, якщо % задоволених співробітників новою посадою менше 95%, потрібно влаштувати додаткові бесіди зі співробітниками та з'ясувати, що їм не подобається.

Також для підвищення мотивації молодих спеціалістів у їх індивідуальних планах розвитку, а також для інших співробітників, що прийшли на підприємство, пропонується скласти кар'єрний маршрут. Співробітники чітко знатимуть, чого їм прагнути і що для цього потрібно зробити. Приклад кар'єрного маршруту для молодого фахівця у табл.2.3.

Таблиця 2.3-Кар'єрний маршрут

Найменування посади	Умови просування
Начальник цеху	Стаж роботи не менше 3 років; Наявність вищої освіти
Заступник начальника цеху з технології	Стаж роботи не менше 3 років; Наявність вищої освіти
Страшний майстер доменних печей	Стаж роботи не менше 2 років; Стажування на посаді не менше 10 змін; Наявність вищої освіти
Майстер доменних печей	Стаж роботи не менше 2 років; Стажування на посаді не менше 10 змін; Наявність вищої освіти
Горновий доменних печей	Наявність вищої професійної освіти, або посвідчення про наявність цієї професії

Примітка. Розроблено автором на підставі літератури

Ефективність кар'єрного маршруту полягає у підвищенні мотивації співробітника до навчання. Співробітник наочно бачить, що на нього чекає

через 10 років і якими способами цього можна досягти. Мотивація співробітника є одним з основних факторів успішного навчання, а ефективне навчання позитивно впливає на успішні показники підприємства.

Отже, на закінчення хотілося б відзначити, що промислова галузь, зокрема металургійна, дуже специфічна, зі своїми принципами управління персоналом. Основними специфічними рисами промислової галузі є:

- підвищена увага до охорони праці;
- висока роль самонавчання співробітників;
- важливість такого методу навчання як інструктаж, який проводиться обов'язково;
- розвинений інститут наставництва;
- тісний взаємозв'язок між відділами управління персоналом;

Виходячи з недоліків перерахованих у 2 розділі, були запропоновані заходи щодо посилення контролю над процесом навчання, система оцінювання наставництва, система оцінювання модульного навчання за моделлю Д. Кіпатрика, розроблено приклади запитань для екзаменаційних квитків учнів, а також запропоновано показники оцінки ротації та дистанційного навчання. Крім цього, розроблено кар'єрний маршрут, що відображає шлях співробітника до своєї мети (певної посади), що підвищує його мотивацію до навчання.

3.2 Зарубіжний досвід використання сучасних методів навчання персоналу на виробництві

Основною метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Для порівняння: такі провідні країни, як США, Японія, Франція, входячи до G20, знаходяться на третій стадії розвитку, що відповідає інноваційній економіці. Зокрема за такою складовою конкурентоспроможності, як «вища освіта та навчання», Україна займає 46 місце серед 139 країн, а США, Японія та Франція – 9, 20 та 17 місця відповідно. На підтвердження зазначеного відмітимо, що жодна українська компанія не ввійшла до списків The Forbes 2000 (переліку найбільших і найвпливовіших компаній у світі) [37] та Fortune Global 500 (списку найбільших світових корпорацій) [38], опублікованих у 2016 році.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;
- тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Досить цікавим та дещо специфічним для вітчизняних реалій є досвід розвитку персоналу в Японії. Підхід до розвитку персоналу з давніх часів у Японії є досить гнучким. Навіть розмір заробітної плати в Японії залежить від професійної майстерності, стажу роботи та віку працівника. Відповідно, для кожного працівника розмір заробітної плати є індивідуальним та залежить від зазначених вище основних трьох факторів. Слід зазначити, що на японських підприємствах в середньому 36% загального місячного заробітку працівники “Hitachi” одержують у формі базових виплат, 27% – додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29% – додаткових виплат, пов’язаних з виконаною роботою, 7% – різноманітних допомог [39]. Як бачимо, на підприємствах Японії підвищення заробітної плати та отримання премії є нерозривними зі стажем роботи працівника та його

кваліфікацією, тому в Японії створюються такі умови, щоб робітник самостійно бажав підвищити рівень власної кваліфікації.

Для більшості професій необхідно підвищувати кваліфікацію, що включає:

- одержання нових спеціальних знань і навичок;
- застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;
- підвищення і розширення кваліфікації;
- поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, що очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що цілі у цій сфері включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній. Однією із сучасних тенденцій навчання персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет “Global Learning” створений підприємством “IBM”, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людиноднів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників [41].

В деяких галузях вік працівників обумовлює необхідність вкрай спеціалізованих, індивідуалізованих або часто поновлювальних програмах навчання, що вимагає серйозних вкладень в технології, інфраструктуру та робочий час. У 2016 році ІТ-компанії, наприклад, у середньому витрачали значну суму в 1186 дол. США на навчання однієї людини. Порівняно з іншими галузями ІТ-компанії відводили менше коштів на оплату послуг запрошених фахівців та компенсацію витрат на навчання, можливо, тому що сторонні організації не пропонують продукти, відповідні спеціалізованим потребам співробітників. Водночас виробничі компанії, які зазвичай наймають робочу силу з менш спеціалізованими та не настільки швидко мінливими потребами в розвитку, ніж у працівників сфери високих технологій, в середньому витрачали на безпосереднє навчання одного співробітника трохи більше 500 дол. США, причому майже половина цих витрат спрямовувалась на оплату послуг сторонніх фахівців та компенсацію витрат на навчання.

Порівняно низькі витрати на навчання співробітника та вартість використаних годин у виробничих компаніях частково можна пояснити географічними причинами, адже дані вказують на те, що більшість аналізованих виробничих компаній з високою ймовірністю розташовується в Китаї, Індії та Мексиці. У цих країнах вартість розроблення та проведення навчальних програм може бути значно нижче, ніж у США та інших країнах з розвинутою економікою [42].

На крупних вітчизняних підприємствах в умовах адміністративно-командної економіки, що була зорієнтована на екстенсивні методи господарювання, функції розвитку персоналу покладалися переважно на нечисленних працівників відділів кадрів, а також відділів підготовки кадрів (технічного навчання). В обмежених обсягах на цих підприємствах виконувалися інші види робіт з розвитку персоналу відділами праці і заробітної плати (розрахунок професійно-кваліфікаційної структури

працівників), плановими відділами (планування витрат на робочу силу, зокрема, на професійне навчання); партійними комітетами (формування резерву керівників), службами головного технолога (здійснення операційного розподілу праці і формування на цій основі вимог до рівня професійної підготовки персоналу).

Програми для підготовки нових робітників в організації розробляються на основі типових програм, як правило, на перший розряд (клас, категорію) по професії. При підвищенні кваліфікації працівників програми розробляються на кожний розряд з врахуванням логічної послідовності вдосконалення професійних знань, умінь та навичок з наявної професії. При виборі форм і методів навчання персоналу організації слід приймати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати наступні принципи навчання дорослих людей: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок з викладачем. Дослідження показали, що на практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки. В цьому зв'язку навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відео фільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Працівники служби управління персоналом повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

Одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів в компаніях США - це створення системи неперервного навчання робітників і службовців для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці. Наприклад, після відкриття підприємства по виробництву вантажних автомобілів у ФортУейні фірма «Дженерал Моторс» провела перепідготовку 3 тис. робітників. Кожен з них прослухав 633 годинний курс, присвячений освоєнню нової техніки і групового (бригадного) методу роботи. З середини

90-х років минулого століття на професійно технічну підготовку кадрів корпорація «Форд» витрачає 25 % своїх капіталовкладень, компанія «Крайслер» - 35 %. При цьому американські компанії керуються тим, що навчання персоналу повинне: - давати конкретні знання і навички, які потім будуть використані в роботі; - носити достатньо універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана на різних ділянках виробництва; - сприяти реалізації стратегічних цілей фірми; - розглядатися як подвійні інвестиції - в людину і у виробництво.

Основними проблемними питаннями, якими останніми роками опікується американський топменеджмент, який є розвиток потенційних лідерів, відбір та утримання ключового таланту, формування і залучення робочої сили на фоні постійного зниження витрат (згідно з результатами опитування, проведеного The Ken Blanchard Companies [43]). Менеджери середньої ланки складають найбільш чисельний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої та невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Керівники нижчої ланки управління набираються із числа робітників чи молодих фахівців, більшість із яких уперше стає на посаду, яка передбачає керування людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як відбір працівників, здатних до управлінської діяльності, освоєння ними елементарних знань з менеджменту, а також ефективного введення в посаду.

Отже, американська система навчання заснована на розгляді управлінської діяльності як самостійної професії, пристосованої до умов високої мобільності керівного складу. Вважаючи, що призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, яка не відповідає його профілю, може призвести до негативних наслідків для організації, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок – це досить неефективний шлях розвитку керівника, середньостатистична американська компанія постійно навчає

приблизно 80% свого штату, витрачаючи в середньому на одного працівника близько 1075 доларів США в рік (2015р.) [40-42].

Формування національних систем професійного навчання в країнах Західної Європи відбувалося протягом тривалого часу і сьогодні ці системи відображають всі соціально економічні ринкові умови, що супроводить їх розвиток. Багато країн мають свої власні, відмінні від інших, системи професійного навчання персоналу, що варіюють від ліберальних (Великобританія) та некооперативних моделей (Данія) до моделей державного втручання (Франція) і дуальних систем професійного навчання персоналу (Німеччина). Кожна з цих систем має власний набір моделей фінансування, в яких державі та іншим соціальним партнерам, зокрема підприємствам і окремим особам, відведені різні ролі. У Великобританії діє так звана ліберальна система. Компанії мають цілковиту свободу встановлювати обсяги і якість початкового і безперервного професійного навчання, а держава лише визначає рівні кваліфікаційних стандартів для випускників. Національний стандарт «Інвестори в людей» став творчою ініціативою, яка мала забезпечити ще більшу організаційну спрямованість на збільшення інвестицій підприємств у розвиток персоналу.

Стандарт «Інвестори в людей» - це національний еталон для інтегрування навчальних та господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації із стратегією бізнесу. Цей стандарт пропонує низку фундаментальних принципів, яких мають дотримуватися роботодавці. Серед основних принципів є й такі: зобов'язання, планування, взаємовідносини й виконання. Багато організацій використовують цей стандарт як платформу для впровадження стандартів ISO 9001 та ISO 14001.

У Данії застосовується некооперативна модель професійного навчання. Початкова професійна освіта надається громадянам навчальними закладами, компаніями і міжфірмовими центрами навчання. Неперервне навчання в Данії відрізняється співробітництвом між державою і

соціальними партнерами. Ця взаємодія стосується як визначення спрямованості змісту навчання і розробки відповідних курсів, так і питань фінансування заходів, що здійснюються для вирішення завдань розвитку кваліфікацій зайнятих і безробітних громадян. Пріоритетом у роботі роботодавців з персоналом є професійне навчання працівників. Організацією національного ринку праці, а кошти надаються державою. Однак витрати уряду щорічно відшкодовуються Активізаційним фондом (одним з трьох фондів ринку праці) із коштів 8%-го податку на валовий фонд оплати праці роботодавців і працівників. Із цього фонду надаються гранти для фінансування навчання як працюючих, так і безробітних громадян.

У Франції реалізується модель державного втручання, коли держава розробляє систему навчання кадрів у співпраці з соціальними партнерами. Система професійної освіти персоналу фінансується державою, регіонами і компаніями. Фірми оподатковуються двома податками на фонд заробітної плати: податком на «учнівство» (кошти від якого спрямовуються в центри, що реалізують відповідні програми) і збором на потреби альтернативного навчання, який насамперед йде на оплату навчання працівників. Другий податок повинен бути сплачений в кінці року в тому випадку, якщо роботодавець не може представити доказів використання коштів, рівних сумах податків, на навчання. Із податку на "учнівство" роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам. Свою частину витрат компанії покривають за рахунок виплати "податку на учнівство" (*taxe d'apprentissage*), що дорівнює 0,5 % від валового фонду заробітної плати. Цим податком обкладаються всі підприємства, що займаються промисловою, комерційною, ремісничою діяльністю і сільським господарством, незалежно від кількості їх службовців і грошового обороту. За особливих умов компанії звільняються від сплати податку - якщо вони беруть на своє підприємство одного або більше учнів. Крім цього, деякі види платежів можуть бути звільнені від сплати цього податку. Податок на навчання складається з двох

частин: 0,5 % фонду заробітної плати йдуть на витрати за програмою «навчання» та на заробітну плату особам, що навчаються, або на гранти центрам навчання.

Частота професійної підготовки працівників у Франції складає не більше трьох років, тобто робітники кожні. Що 3 роки проходять курси перекваліфікації. При цьому всі затрати на підвищення кваліфікації працівників беруть на себе підприємство та держава в розмірі 50/50. Працівник нічого не сплачує за такі курси. Держава на законодавчому рівні закріплює необхідність підвищення кваліфікації працівників. Держава максимально підтримує роботодавців у цьому питанні та надає необхідні дотації й фінансову підтримку на навчання працівників французьких підприємств. В багатьох європейських країнах використовується подвійна система професійного навчання працівників. В таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, подвійне навчання охоплює 75% населення. Ця система дуже корисна для підприємств. Вони залучають також багато студентів, після навчання яких можуть вибрати найкращих для постійної роботи кандидатів.

Водночас успішне поєднання теорії та практики створює звичку студентів адаптувати свої знання та навички до потреб виробництва, працювати добре, використовувати та розвивати свої здібності, поєднувати особисті цілі з цілями підприємства. Водночас збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, а за рахунок професійної підготовки забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності праці [37]. До системи професійної освіти Німеччини організаційно належить її складова «професійна самоосвіта». Під терміном «професійна самоосвіта» слід розуміти всі організовані та інституціолізовані навчальні процеси, що пов'язані з професійною кваліфікацією і продовженням освіти, одержаної в рамках дуальної системи чи в результаті багаторічного професійного досвіду. У цілому професійна самоосвіта передбачає короткотермінове навчання працівників

безпосередньо на підприємствах або в навчальних закладах за направленням підприємств; у спеціалізованих школах; у народних інститутах відповідно до законодавства федеральних земель про освіту дорослих; в академіях та на курсах для державних службовців відповідно до Закону «Про державну службу». Перепідготовка працівників здійснюється в спеціальних центрах перепідготовки та на підприємствах за сприяння регіональних управлінь праці. Що стосується професійної освіти молоді, то найбільш престижним для неї залишається навчання в державних навчальних закладах в рамках дуальної системи. В середньому дві третини молоді випускного віку одержали професійну освіту саме в цій системі. За визначенням Німецького комітету з питань освіти і виховання дуальна система це «система одночасного навчання на підприємстві і в професійній школі».

У Німеччині базова структура фінансування професійного навчання досить проста: компанії, що надають навчання, беруть на себе витрати по розвитку кваліфікацій осіб, що навчаються, а держава (федеральний «Lander», що за Конституцією відповідає за освіту і культуру) несе витрати по супутньому навчанню в професійних училищах із неповною формою навчання. На німецьких підприємствах поширення набуло залучення працівників до участі в управлінні діяльністю підприємства. Поширеною практикою є прийняття колективних управлінських рішень, у процесі яких простий робітник може висловити свою точку зору, обґрунтувати свої судження. Це забезпечує розвиток ініціативності у працівників та «народження» в компанії інноваційних ідей. Особливостями професійного розвитку персоналу на німецьких підприємствах є здійснення професійної підготовки безпосередньо на підприємстві; відсутність обов'язку держави фінансувати курси (цим займаються самі роботодавці); підготовка інструкторів на підприємствах, які мають право самостійно навчати працівників.

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. Наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналу надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки. Найбільш специфічним на німецьких підприємствах є те, що їхнім працівникам дозволяється розпоряджатись робочим часом на свій розсуд. Як такий контроль за діяльністю працівників відсутній. В результаті цього підвищується трудова мотивація, а людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [44].

Висновки до розділу 3. На сьогодні вітчизняна система професійного навчання кадрів на виробництві залишається в недорозвинутому стані і потребує розбудови. Особливістю діяльності значної кількості українських підприємств є відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу, а відповідно і стратегії інвестування коштів на ці цілі. Поки що у нашій країні, в умовах економічної та соціальної нестабільності, відсутності тенденцій інтенсивного розвитку високотехнологічних галузей економіки та реальних стимулів для активного впровадження сучасних технологій на більшості підприємств господарського комплексу, людський капітал є недостатньо привабливим для інвестування з боку роботодавців, які орієнтовані передусім на вирішення поточних проблем. Впровадження на вітчизняних підприємствах систем управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO серії 9001 та концепції загального управління якістю (TQM) виступає рушійною силою ґрунтовного переосмислення філософії менеджменту, оскільки ефективне вирішення проблем розвитку людських ресурсів відіграє ключову роль у результатах досягнення високої якості продукції і конкурентоспроможності організації на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі обґрунтування теоретико-методичних положень навчання робітників розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності навчання та функціонування відділу розвитку персоналу на підприємстві.

Навчання є невід'ємною частиною успішної діяльності співробітника організації. Завдяки цьому організація може розвиватися та покращувати свої фінансові показники, а також сприятливо позиціонувати себе на ринку праці.

У процесі написання кваліфікаційної роботи було виконана її мета – розробка системи організації навчання персоналу промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням вивчення теоретичних аспектів навчання.

Для здійснення зазначеної мети було виконано такі завдання:

- Вивчення літератури у сфері навчання персоналу організації.
- Порівняння основних методів та понять, пов'язаних з темою навчання персоналу.
- Аналіз методів навчання персоналу, виявлення їх переваг та недоліків.
- Аналіз особливостей управління персоналом у промисловій галузі.
- Аналіз системи навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

У теоретичній частині кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто сутність навчання персоналу, а також підходи до навчання персоналу, виявлено сильні та слабкі сторони. Також були проаналізовані традиційні та сучасні методи навчання. До традиційних методів належать: інструктаж, копіювання, наставництво, метод завдань, що ускладнюються, делегування, ротація, підготовка в проектних групах. У промисловій галузі найпоширенішим методом навчання є наставництво. До сучасних методів, що розвивають традиційні, належать: менторинг, коучинг, shadowing, budding, secondment, дистанційне навчання, модульне навчання. Хоча

відзначити, що, попри сучасні методи навчання, вітчизняні організації більшою мірою обирають традиційні методи навчання.

У практичній частині кваліфікаційної роботи магістра відображено особливості управління персоналом у промисловій галузі, також було проведено аналіз системи навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь», та виявлено недоліки цієї системи. На основі недоліків було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи навчання. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» використовуються як традиційні, так і сучасні методи навчання персоналу. Головними недоліками є: недостатність контролю за навчанням персоналу на робочому місці, недостатня мотивація співробітників на навчання, не оцінюється результативність співробітників після проходження навчання.

Таким чином, були запропоновані заходи щодо посилення контролю над процесом навчання на робочому місці, система оцінювання наставництва, система оцінювання модульного навчання співробітників за моделлю Д. Кірпатрика, розроблено приклади екзаменаційних квитків учнів. Крім цього, розроблено кар'єрний маршрут, що відображає шлях співробітника до своєї мети (певної посади), що підвищує його мотивацію до навчання. Дані розробки мають практичну спрямованість і повинні бути впроваджені на підприємстві для вдосконалення системи навчання та оцінки працівників після навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Обучение и развитие персонала: как влияют на эффективность сотрудников. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66655-qqq-17-m5-metody-obucheniya-personala?ustp=W> (дата звернення 13.10.2021)
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. № 178-179. С. 10–22.
3. Крум Э.В. Экономика предприятия. Учебное пособие. Минск, 2009. 360с.
4. І. М. Дашко. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. С. 65–68 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
5. СП(ПТ)О 8112.В.07.10 (В.05.10;С.19.10;С.24.10)-2019 Стандарт професійної (професійно-технічної) освіти, професія оператор пульта керування.
6. Мисникова Л.В. Организация труда в торговле: учеб. пособие для ВУЗов. Минск: Изд во Гревцова, 210. 184 с.
7. Кравченко І.М. Аналіз категорії "трудоий потенціал" в контексті категорій "робоча сила", "людський потенціал", "людський капітал" та "трудоі ресурси". *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. С. 124–131.
8. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Класичний приватний університет*. 2018. С. 218–222.
9. Барський Ю. М. Конкуреноспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективноі діяльності підприємства. *Економічний форум: наук. журнал*. Луцьк: ЛНТУ, 2014. Вип. 3. С. 150-159.

10. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ. 2012. № 3. С. 320-323.
11. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 440–443.
12. Закон України «Про професійний розвиток працівників». Редакція від 01.01.2013 р., підстава 5067-17 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 11.10.2021)
13. Закон України «Про оплату праці» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/> (дата звернення 11.10.2021)
14. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Цент учбової літератури, 2011. 468 с.
15. Рутьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: КОНДОР, 2012. 324 с
16. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284с.
17. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. 2-ге вид. Київ.: Центр учбової літератури, 2011. 502 с.
18. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2011. №6. С.35-38.
19. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 87–88.
20. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль, 2017. 210 с.
21. Касіч-Пилипенко Т. М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *БізнесІнформ*. 2011. С. 147–150.

22. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. С. 462
23. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ:ЦП «Компринт», 2017. 323 с.
24. Долга Г.В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. С. 67–71.
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. Київ.: КНЕУ, 2009. С. 450
26. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Економіка і регіон*. Полтава. 2011. № 2 (29). С. 118- 122
27. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу. Наукове мислення. 2016.
URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinskapraktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannyai-rozvitku-personalu>. (дата звернення 23.11.2021)
28. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2011. №7. с. 21 -26.
30. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ: Кондор.2016. 356с.
31. Грішова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 1. С. 26-28.
32. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. Київ.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. 292 с.

33. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. Київ. 2015 № 4. с. 22-26.
34. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентноспроможності українських виробників. *Економіка та держава*. Київ. 2004 №7. с.23-25.
35. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. Київ: Академвидав. 2017. 332с.
36. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2013. №3. с. 227-230.
37. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 2001. 240 p.
38. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Kiev competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human resource management*. N. Y., 2000. Vol. 35. № 3. P. 383–403.
39. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
40. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2005. Вип. 15.4. С.319-324
41. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб. Харків: Вид – во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. 150 с
42. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 2. С. 24-28.
43. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2013. 453 с

44. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби. *Журнал Креативна економіка*. 2009. № 5 (29). с. 63-68.
45. Олійник В.В., Семиченко В.В., Пуховська Л.П., Даниленко Л.І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні. *Розвиток післядипломної освіти України в умовах інтеграції*, Донецьк, 2007. С. 8-20.
46. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Київ: „Основи”, 2001. 280 с
47. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. 140 с.
48. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія. Харків: ХНАДУ, 2010. 160 с.
49. Котвіцький В.М. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: теоретичний і практичний аспект. *Менеджмент*. 2010. № 1-2. с. 96-103.
50. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення. Дніпро.: 2006. 276 с.
51. Яценко О.І., Майданська О.М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. вип. 18.2. с. 145-149.
52. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади : монографія . НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ. : Пед. думка, 2012. 271 с.
53. Олійник В. В. Управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти : Наук.-метод. посіб. Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти. Київ, 2002. 186 с.
54. Островський К. С. Підготовка фахівців в Україні: проблеми, перспективи на порозі третього тисячоліття (історико-освітній,

- психологопедагогічний, соціальний аспекти). Технол. ун-т Поділля. Хмельниц., 2002. 345 с
55. Решетняк Л. Організаційно-методичні засади професійного навчання працівників органів внутрішніх справ у системі післядипломної освіти. Педагогіка і психологія проф. освіти. 2009. № 1. С. 170–179.
 56. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: Знання, 2003. С. 141–153.
 57. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. Київ: Знання, 2002. С. 37–44.
 58. Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник. Київ: Каравела, 2006. 239 с.
 59. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління: Монографія. Харків: Вид-во нац. Ун-ту внутр. справ, 2006. 344 с.
 60. Пушкаръов М. М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Київ: Либідь, 2004. С. 23–35.
 61. Колот А.М., Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2008. - 224 с
 62. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: Підручник. Київ: КНЕУ, 2009. 367 с
 63. Ultimate Rewards: What really Motivate People to Achive edited with an introduction by Steven Kerr. A Harvard Business Review Book, 1997. 238 p.
 64. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
 65. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 351 с

66. Плуґіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 42. С 323 - 327.
67. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. Київ: Знання, 2013. 311 с.
68. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. Київ НАДУ, 2013. 100 с.
69. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 560 с.
70. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : Монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. 317 с.

ДОДАТОК А

Форма посвідчення ПАТ «Запоріжсталь»

СВИДЕТЕЛЬСТВО № _____	Решением квалификационной комиссии
Выдано _____	_____
в том, что он ^{Ф., И., О.} с «__» _____ 20__ г.	_____ ^{Ф., И., О.} присвоена квалификация _____
по «__» _____ 20__ г. обучался на курсах по программе _____	_____ _____
и сдал (а) экзамены в объеме программы с оценкой _____	_____ разряда
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">Фото</div>	Протокол № _____
М.П.	от «__» _____
	Председатель квалификационной комиссии _____ (_____)
	Начальник (директор) учебного заведения _____ (_____)
	М.П.

ДОДАТОК Б

Анкета для оцінки роботи наставника

- 1) Як часто проходили зустрічі з наставником?
 - Кожен день
 - Один раз на тиждень
 - 2-3 рази в місяць
 - Не зустрічались
- 2) Скільки часу наставник приділяв на спілкування з Вами на тиждень?
 - Менше години
 - 1-2 години
 - 3-5 годин
 - 6 и більше
- 3) Наставник надавав всю необхідну інформацію:
 - Да, в повному обсязі
 - Частково
 - Ні
- 4) Зворотній зв'язок від наставника:
 - Була об'єктивною
 - Була суб'єктивною
 - Зворотного зв'язку не було
- 5) Наставник чітко визначав Вам ціль та задачі роботи:
 - Так
 - Не завжди
 - Ні
- 6) Наставник підготував план навчання для Вас та контролював його:
 - Так
 - Частково
 - Ні

Продовження додатку Б

7) Наставник охоче відповідав на Ващі запитання та передаваі Вам свій досвід:

- Так
- Ні

8) Наставник приймав участь не тільки у формальному навчанні, а й неформально спілкувався з Вами стосовно питань, що виникли за рамками обов'язків

- Так, допомагав у різних питаннях
- Ні, тільки у рамках навчання

9) Оцініть особисті якості наставника в балах від 0 до 3:

Терпіння	
Підтримка	
Зацікавленість	
Уважність	

10) Оцініть компетенції наставника в балах від 0 до 3:

Організація	
Гнучкість	
Комунікабельність	
Стресостійкість	
Орієнтація на розвиток	

11) Щоб Ви рекомаєндували змінити наставнику у його роботі/ поведінці?

ДОДАТОК В

Опитувач оцінки залученості

П.І.П.особи що оцінюється _____

Вік _____

Посада _____

Підрозділ _____

Дата заповнення _____

Інструкція

Дайте відповідь на запитання, вибравши один з варіантів відповіді – «Так» або «Ні».

№	Питання	Відпов.	
		Так	Ні
1	Чи знаєте Ви, що чекає від Вас роботодавець?		
2	Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?		
3	Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?		
4	Чи отримували Ви за останні сім днів схвалення чи похвалу за добре виконану роботу?		
5	Чи належить Ваш безпосередній керівник або хтось інший на роботі до Вас як особистості?		
6	Хтось на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?		
7	Чи приймається до уваги Ваша точка зору?		
8	Чи викликають у Вас місія та стратегія вашої компанії почуття значущості виконуваної Вами роботи?		
9	Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?		
10	Чи є у Вас справжній друг на роботі?		
11	За останні півроку чи говорив хтось із Вами на роботі про Ваші професійні успіхи та досягнення?		
12	За останній рік чи були у Вас на роботі можливості придбання нових знань та професійного зростання?		

Дякую!

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Лепіхова Аліна Вадимівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 051 «Економіка», адреса електронної пошти alina.lepikhova@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка системи організації навчання персоналу (підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації)» на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- 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 _____ Лепіхова Аліна Вадимівна