

УДК 330.331.3

**БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ
НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

А.О. Мамич, студент факультету менеджменту, магістерської програми «Менеджмент організацій та адміністрування», Запорізький Національний університет, м. Запоріжжя

С.М. Богданов, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена загальною необхідністю розкриття оптимальної системи підготовки кадрів на металургійних комбінатах з огляду підвищення ефективності діяльності підприємств. Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи підготовки кадрів та прикладні аспекти створення найкращих умов для цього. Мета – дослідження питання відносно впливу підготовки кадрів щодо ефективності функціонування підприємства. Базовими принципами дослідження виступають аналітичний та порівняльний методи, використані системний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні процесу навчання та підготовці персоналу з урахуванням різних та подібних концепцій вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств. У висновку даються рекомендації з приводу створення багаторівневої безперервної системи підготовки кадрів. На практиці це сприятиме зростанню компетентності робітників комбінату та економічних показників підприємства в цілому.

Ключові слова: освіта, підготовка кадрів, навчання, концепція, оцінка ефективності.

Постановка проблеми. Основні проблеми, з якими стикаються HR-менеджери при реалізації функцій розвитку персоналу в рамках кадрових підрозділів, пов'язані як з недостатністю опрацювання методології в цілому, так і з обмеженим набором завдань, що вирішуються на практиці. Тому в даній статті авторами представлений підхід до формування системи безперервного навчання персоналу, розроблений і реалізований на промисловому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна концепція розвитку персоналу в організації базується на положенні про те, що розвиток працівників має здійснюватися систематично, цілеспрямовано, безперервно і бути орієнтований на своєчасну підготовку працівників до вирішення поточних і нових завдань. Це об'єктивна необхідність, пов'язана з прискоренням темпів розвитку техніки і технологій, високою динамікою зовнішнього середовища підприємства [1, С. 16].

Основні принципи, на яких базується досліджувана концепція, – послідовність і спадкоємність навчання персоналу, які передба-

чають зв'язок в єдиний комплекс компетенцій, що формується в системі професійної освіти, тобто отриманого працівником в ліцеях, коледжах, вузах і навчанні на підприємстві в рамках підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

Постановка завдання. Метою наукової статті є оптимальної концепції підготовки кадрів відносно забезпечення провідних фахівців на металургійних підприємствах. Для досягнення поставленої мети постановлено такі основні завдання: узагальнити існуючі проблеми щодо системи підготовки кадрів, проаналізувати підготовку та перепідготовку кадрів на прикладі металургійних підприємств України та дати рекомендації відносно створення багаторівневої системи підготовки.

Виклад основних результатів. Знання, отримані працівниками в навчальних закладах, стрімко застарівають, наростає необхідність їх суттєвого оновлення. У США існує поняття «період напіврозпаду компетентності». Тому ідея створення системи безперервного навчання персоналу стає нагальною не-

обхідністю для компаній, орієнтованих на довгострокові цілі.

Період напіврозпаду компетентності означає тривалість часу з дня закінчення вузу, протягом якого компетентність фахівців внаслідок появи нової інформації і знань знижується до 50%. Цей період постійно скорочується. Для збереження постійного рівня компетентності, на думку фахівців, необхідно протягом тижня знайомитися з трьома-чотирма новими публікаціями за фахом.

Концепція навчання персоналу на підприємстві. Вітчизняний і зарубіжний досвід виробив три концепції навчання кваліфікованих кадрів:

1) Концепція спеціалізованого навчання, яка орієнтована на сьогоднішній день або найближче майбутнє. Має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання ефективно відносно нетривалий відрізок часу.

2) Концепція багатопрофільного навчання, яка є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує виробничу і позавиробничу мобільність працівника. Проте позавиробнича мобільність є відомим ризиком для організації, де працює співробітник, оскільки він має можливість вибору, і тому менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

3) Концепція навчання, яка орієнтована на особистість. Має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або придбаних ним у практичній діяльності. Ця концепція відноситься в першу чергу до персоналу, що має схильність до наукових досліджень та володіє талантом керівника [2, С. 47].

Зазначені концепції повинні закладати основу системи навчання та розвитку персоналу металургійного підприємства. Її основні принципи:

- безперервність навчання та розвитку;
- цілеспрямованість;
- перевага «закритого» навчання, тобто в разі можливості вибору між внутрішнім навчанням і зовнішнім, пріоритет віддається корпоративним програмам, адаптованим до специфіки підприємства;
- проактивність навчання для керівників і фахівців: при організації навчання обов'язко-

во враховуються стратегічні цілі підприємства і пріоритетні напрямки розвитку бізнесу;

- обов'язковість і комплексність оцінки ефективності навчання;

- спадкоємність освітнього ланцюжка з профільних спеціальностей (училище – технікум – вищий навчальний заклад – підприємство);

- управлінням освітніми стандартами.

В рамках реалізації заходів, спрямованих на проведення профорієнтації та отримання якісних знань, умінь і навичок для подальшої реалізації їх на підприємстві для студентів усіх рівнів освіти профільних навчальних закладів міста повинні організовуватися тематичні екскурсії, виробничі і переддипломні практики під керівництвом висококваліфікованих фахівців заводу, керівники і провідні фахівці заводу мають здійснювати викладацьку діяльність і входити до складу атестаційних комісій, надаватись допомога в удосконаленні матеріально-технічної бази навчальних закладів, а провідним фахівцям підприємства і професурі вузу слід працювати спільно над вдосконаленням навчальних програм [3].

З метою профорієнтації на технічні спеціальності для школярів старших класів повинні організовуватися тематичні зустрічі з керівниками заводу, екскурсії на виробництво, соціальні практики в підрозділах заводу.

Так, наприклад, в 2014 році на ТОВ «ЗТМК» у роботу був запущений пілотний проект із впровадження дуальної системи професійної освіти, запозичений в іноземних металургійних підприємств. Даний проект на практиці показав переваги навчання молодих спеціалістів у співпраці «підприємство – ПТНЗ (професійно-технічний навчальний заклад)». ТОВ «ЗТМК» приймає на практику студентів ВНЗ до 100 чоловік на рік. Направляє до 250 чоловік на рік інженерно-технічного персоналу в навчальні центри на підвищення кваліфікації.

Щорічно на металургійному підприємстві повинен розроблятися план навчання та розвитку персоналу, при складанні якого розраховується потреба в навчанні, що виникає в наступних випадках:

- впровадження нових технологій (в тому числі управлінських);
- зміна в законодавстві України або інших нормативно-правових актах;
- розробка, виготовлення нових видів продукції;
- результати атестації персоналу;
- розширення або зміна функціональних обов'язків працівників (в тому числі пов'язаних з реалізацією проектів).

Що стосується ПАТ «Запоріжсталь», то з 1997 року на комбінаті діє ліцензія Міністерства освіти й науки України на підготовку й підвищення кваліфікації робітників на виробництві, отримано декларацію відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки. Виробниче навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. В 2016 році пройшли навчання (підготовка й підвищення кваліфікації) 15 546 працівників ПАТ «Запоріжсталь».

Перевірка знань персоналу повинна здійснюватися по закінченню курсів шляхом проведення заліків, іспитів, тестування. Результати кваліфікаційних іспитів оформляються протоколом, а виробничого навчання – допуском на кваліфікаційну пробну роботу. Робітникам, які пройшли навчання і успішно склали кваліфікаційні іспити, присвоюється кваліфікація (розряд) за професією і видається посвідчення.

При підготовці керівників і фахівців, зазвичай, застосовуються такі форми навчання, як семінари, тренінги, конференції, навчання із застосуванням навчальних комп'ютерних програм, стажування. Слід зазначити, що металургійні підприємства України відійшли від зовнішнього індивідуального навчання, перейшовши до організації корпоративних навчальних заходів.

При проведенні корпоративного навчання на базі власного комбінату є не тільки позитивні, але і негативні сторони, наприклад неможливо вивчити досвід колег з інших підприємств, проте ми вважаємо, що при такій формі навчання набагато більше плюсів, ніж

мінусів, так як програма адаптується під індивідуальне виробництво кожного комбінату. А це означає, що можливо оцінити якість навчання і професіоналізм бригадира, керуючого, бізнес-тренера, що неможливо при проведенні навчання в зовнішніх навчальних центрах.

Підготовка кадрового резерву на підприємстві – процес безперервний. Програма розвитку включає в себе: формування та розвиток управлінських компетенцій, а також розвиток професійних знань і навичок у резервістів.

Так, на прикладі вітчизняного підприємства ПАТ «Запоріжсталь», на комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву. Для цього в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє «Школа ресурсу кадрів», в якій у 2016 році пройшли навчання 72 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів, за весь період роботи цієї школи з 2003 року підготовлено 1268 працівників комбінату. А підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям [4].

Особливий акцент повинен робитися на стажування як найбільш ефективному інструменті розвитку. Графік стажувань резервістів складається на рік. Застосовується два види стажувань: стажування-навчання (резервіст знайомиться з функціоналом керівника, структурною схемою управління підрозділом, цілями і завданнями підрозділу, вивчає необ-

хідну документацію в присутності керівника, бере участь в нарадах) і стажування-заміщення (резервіст під час відсутності керівника заміщає його).

Велика відповідальність покладається на майстрів, які повинні правильно організувати роботу на довіреній ділянці, будь це ділянка по виробництву продукції або по ремонту обладнання. Майстер є основною ланкою виробничого циклу, що забезпечує високу продуктивність праці і якості продукції, таким чином, програма "Школа майстрів і бригадирів" реалізується в два етапи: перший – це навчання за основними корпоративним положенням; спрямований на вивчення стратегії підприємства, системи організації, нормування, мотивації, оплати праці, охорони праці та промислової безпеки, менеджменту якості, економіки і фінансів, трудового законодавства; другий – на розвиток управлінських компетенцій. Для проведення першого етапу Школи майстрів і бригадирів залучаються керівники та провідні фахівці підприємства, для другого – зовнішній бізнес-тренер.

Питання оцінки ефективності і результативності навчання для підприємства повного виробничого циклу досить складний, тому у нас впроваджені окремі елементи моделі Дональда Киркпатріка: задоволеність слухачів і контроль знань [5].

Задоволеність слухачів процесом навчання визначається анкетуванням по закінченню навчання, де слухачі оцінюють організацію навчання, зміст навчальної програми, професійний рівень викладача (тренера), застосовність отриманих знань і навичок. Контроль знань слухачів здійснюється шляхом проведення заліків, іспитів, тестування, співбесіди. Після закінчення навчання складається звіт, в якому показуються результати аналізу анкет зворотного зв'язку, підсумків контрольних заходів і підводиться підсумкова оцінка результативності даного навчання.

Звітними показниками по підготовці та навчанню персоналу є:

1. Кількість навчених (чол.) – відображає загальну чисельність навчених співробітників за звітний період. Показник розраховується на підставі обліку фактичних даних по спів-

робітниках, який відвідав хоча б 1 заняття по аудиторного формі навчання.

2. Охоплення навчанням (%) - індикатор поширеності діяльності з навчання персоналу. Показник розраховується як відношення загальної кількості навчених до середньооблікової чисельності персоналу в процентах. Показник розраховується як підсумковий по році.

3. Вартість навчання 1 співробітника (тис. грн) - відображає середні витрати на навчання співробітників. Розраховується як відношення прямих витрат на навчання до кількості навчених співробітників за звітний період.

4. Витрати часу на навчання (ч) - показник дає інформацію про час, витрачений на навчання 1 співробітника. Розраховується як відношення загальної кількості годин аудиторного навчання до чисельності навчених співробітників за період.

Висновки. Таким чином, сучасний економічний ландшафт характеризується складною системою розподілу праці з великою кількістю різних професій в результаті чого система професійного орієнтування виступає як регулятор, що спрямовує індивідуальні здібності на подальший розвиток і перепідготовку. Підготовка спеціалістів в Україні здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Провідне місце посідають університети, академії та інститути. Для підготовки спеціалістів створено мережу спеціальних навчальних закладів. Система підготовки робочих кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, а також за допомогою різноманітних методів та етапів навчання. Але для досягнення максимального ефекту потрібно впроваджувати багаторівневу систему підготовки кадрів, яка складається з:

1. Організація навчання: план, бюджет і вибір постачальників знань;
2. Професійне навчання робітників;
3. Навчання керівників і фахівців;
4. Взаємодія з навчальними закладами;
5. Оцінка ефективності та результативності навчання.

Таким чином, реалізуючи на металургійному підприємстві багаторівневу безперервну

систему підготовки кадрів, комбінат своєчасно буде отримувати фахівців, готових швидко освоїти нову технологію, обладнання або професію; система навчання є збалансованою, а рівень кваліфікації та компетенції працівників буде відповідає вимогам, що пред'являються до посад або професій.

Список використаних джерел

1. Эсаулова И. А. Развитие персонала: стратегии, организация, решения / И. А. Эсаулова. // Пермский национальный исследовательский политехнический университет. – 2014. – С. 258.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. // ИНФРА-М. – 2012. – №5. – С. 147.
3. Heckman J. J. Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children / James Heckman. // Science. – 2006. – №312. – С. 1900–1902.
4. Офіційний сайт ВАТ «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/ru/>. – Назва з екрану.
5. Лазарева Н. Инструменты HR-менеджера [Електронний ресурс] / Нина Лазарева // Менеджер по персоналу. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>.

REFERENCES:

1. Esaulova, I.Y. (2014), “Personnel development: strategies, organization, solutions”, Perm National Research Polytechnic University, vol.5, pp. 16-24.
2. Kibanov, A.Y. (2012), “Personnel management of the organization”, *INFRA-M*, vol. 5, pp. 47-55.
3. Heckman J.J. (2006), “Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children”, vol. 312, pp. 1900–1902. doi:10.1126/science.1128898
4. Official website of OJSC “Zaporizhstal”, (2017), available at: <http://www.zaporizhstal.com/ru/> (Accessed 28 October 2017)

5. Lazareva, N. (2012), “HR Manager Tools”, *Menedzher po personalu*, [Online], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>, (Accessed 29 October 2017)

А.А. Мамыч, студент факультета менеджмента, магистр кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский Национальный университет, г. Запорожье

С.Н. Богданов, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Актуальность исследуемой темы обусловлена общей необходимостью раскрытия оптимальной системы подготовки кадров на металлургических комбинатах учитывая повышение эффективности деятельности предприятий. Предметом исследования являются теоретико-методологические основы подготовки кадров и прикладные аспекты создания лучших условий для этого. Цель – исследование вопроса относительно влияния подготовки кадров по эффективности функционирования предприятия. Базовыми принципами исследования выступают аналитический и сравнительный методы, использованные системный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса обучения и подготовке персонала с учетом различных и подобных концепций отечественных и зарубежных промышленных предприятий. В заключении даются рекомендации по поводу создания многоуровневой непрерывной системы подготовки кадров. На практике это будет способствовать росту компетентности работников комбината и экономических показателей предприятия в целом.

Ключевые слова: образование, подготовка кадров, обучение, концепция, оценка эффективности.

A. МАМУСН, *master of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

S. BOGDANOV, *PhD in Economic Sciences, Associate professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

MULTILEVEL SYSTEM OF PERSONNEL TRAINING AT METALLURGICAL ENTERPRISES

The relevance of the topic under investigation is due to the general need to disclose the optimal system of training personnel at metallurgical plants, taking into account the increase in the efficiency of enterprises. The subject of the study are the theoretical and methodological foundations of training and applied aspects of creating better conditions for this.

Purpose: study on the importance of the impact of training on the effectiveness of the enterprise.

Design/methodology/approach: historical, analytical and comparative methods used by the system and structural and functional approaches.

Findings: It was found that the modern economic landscape is characterized by a complex system of division of labor with a large number of different professions, resulting in a system of professional orientation to act as a regulator that directs individual abilities for further development and retraining.

To achieve maximum effect, it is necessary to introduce a multilevel training system, consisting of:

1. Organization of training: plan, budget and choice of knowledge providers;
2. Professional training;
3. Managers and specialists training;
4. Interaction with educational institutions;
5. Assessment of the effectiveness and efficiency of training

Therefore, recommendations are made on the study of the training process and the training of personnel, taking into account the different and similar concepts of domestic and foreign industrial enterprises.

Research limitations/implications: The paper studies the results caused by regarding the creation of a multilevel continuous system of training personnel.

Originality/value: Such knowledge will help to the growth of competence of the mill's employees and the economic performance of the enterprise in general.

Keywords: education, training, training, concept, evaluation of effectiveness.