

УДК 332.146

«Навчання протягом життя» в контексті управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві

Бухаріна Л.М.

професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та логістики
Запорізького національного університету

Мотика А.О.

студентка факультету менеджменту
Запорізького національного університету

У статті розглянуто залежність ефективності роботи підприємства від особливостей системи управління людськими ресурсами, що впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано стратегію управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» та запропоновано стратегічні напрями розвитку системи підготовки та перепідготовки персоналу. Для формування сучасної системи підготовки та перепідготовки персоналу запропоновано впровадження технології «навчання протягом життя», розрахованої на досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові слова: людські ресурси, стратегія управління, система підготовки та перепідготовки персоналу, технологія «навчання протягом життя».

Бухарина Л. М., Мотика А.О. «ОБУЧЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНИ» В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассматривается взаимосвязь аспектов успеха предприятия от эффективности управления персоналом, что влияет на общую конкурентоспособность предприятия. Проанализирована стратегия управления человеческими ресурсами на ПАО «Запорожсталь» и предложены варианты усовершенствования системы подготовки и переподготовки кадров. Для формирования современной системы подготовки и переподготовки персонала было предложено использовать международный опыт, а именно внедрение технологии «обучения в течение жизни» как эффективной и предназначенной для стратегического развития методологии.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегия управления, система подготовки и переподготовки персонала, технология «обучения в течение жизни».

Bukharina L.M., Motyka A.O. "LIFELONG LEARNING" IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article discusses the relationship of aspects to the success of the enterprise on the efficiency of personnel management, which affects overall competitiveness of the enterprise. Analyzed strategy of human resources management at PJSC "Zaporizhstal" and the proposed options to improve the system of training and retraining. For the formation of the modern system of training and retraining of staff it was suggested to use international experience, namely introduction of technology "lifelong learning" as an effective and dedicated to the strategic development of the methodology.

Keywords: human resources, management strategy, system of training and retraining of personnel, technologies of "lifelong learning".

Постановка проблеми в загальному вигляді. Менеджмент більшості вітчизняних підприємств концентрують свою увагу на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, тоді як удосконалення такої важливої складової частини управління підприємством, як людські ресурси, продовжує залишатися найбільш слабкою ланкою в загальній системі управління.

Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, контролюють якість, здатні до

постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, тоді як інші ресурси обмежені [1, с. 35].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні аспекти підготовки та перепідготовки кадрів завжди були в центрі наукових розробок як один з елементів процесу управління людськими ресурсами. Різні аспекти «навчання протягом життя» є предметом наукового дослідження як вітчизняних, так і закордонних учених. А. Гончарук і Л. Шевченко розглядають організаційні питання безперервної освіти, звертають увагу на проблеми

та перспективи розвитку цього напрямку. З точки зору індивідуальних вигод і витрат, роль «навчання протягом життя» вивчено у працях українських науковців О. Грішної, І. Заюкова, Л. Мусіної. Проте важливим, на наш погляд, є поєднання зазначених підходів аналізу «навчання протягом життя», вивчення його значення в управлінні людськими ресурсами та розвитку персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Низька ефективність роботи структур, які функціонально опікуються проблемами управління людськими ресурсами, як правило, кадрових служб, є однією з причин зниження продуктивності праці та якості на підприємствах. Для персоналу організацій характерні демотивація праці, абсентеїзм, висока плинність кадрів, у свою чергу, неефективне використання праці значно обмежує конкурентоспроможність підприємств.

Реформування кадрових служб українських підприємств, на нашу думку, повинно здійснюватися з урахуванням стратегічної перспективи, яка дасть можливість у майбутньому перейти до стратегічного управління людськими ресурсами [2].

Під стратегічним управлінням людськими ресурсами розуміється управління їх формуванням та використанням, яке спрямоване на підвищення їх конкурентоспроможності в умовах впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей розвитку організації [3, с. 29].

Особливо нагальною є проблема управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві, враховуючи труднощі галузі на фазу життєвого циклу, яка потребує інновацій та змін.

Головною метою реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення якості персоналу на рівні, що дозволяє найефективніше реалізувати стратегічні цілі та політичні завдання комбінату на кожному етапі його діяльності. Під забезпеченням якості персоналу розуміється найбільше досягнення відповідності його кількісних та якісних характеристик поточним і перспективним потребам підприємства.

Для підвищення ефективності на ПАТ «Запоріжсталь» відбувається проведення модернізації встаткування, створення й покращення безпечних умов праці для робітників, поетапно вирішуються такі стратегічні завдання:

– вироблення високоякісної металопродукції, що задовольняє потребам клієнтів;

– реконструкція та модернізація основних виробничих фондів підприємства;

– впровадження сучасних технологій та інновацій;

– забезпечення безпечних умов праці;

– зростання продуктивності праці;

– удосконалення соціального забезпечення;

– економічне зростання підприємства;

– скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.

Аналіз елементів системи управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь», а саме: кадрової політики, довів, що менеджмент проводить зважену кадрову політику, спрямовану на підтримання оптимальної чисельності працівників. Ця політика розроблена з урахуванням як поточної потреби в персоналі, так і стратегічної перспективи розвитку підприємства, вона передбачає досягнення балансу між прагненням до оптимізації чисельності та підвищення продуктивності праці.

Оптимізація чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» реалізується у межах таких заходів:

– мінімізація чисельності персоналу;

– поліпшення якісного складу персоналу;

– удосконалення методів підбору, підготовки та перепідготовки кадрів;

– удосконалення системи мотивації персоналу, що забезпечує оптимальне співвідношення витрат на оплату праці та на надання соціального пакету.

Особливу роль, згідно з розробленою стратегією розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», відведено навчанню з метою підвищення кваліфікації, яке має стратегічний характер [4].

Аналіз показав, що на комбінаті щорічно проходять навчання понад 50% працівників. Динаміку процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2013–2015 рр. зображено на рис. 1.

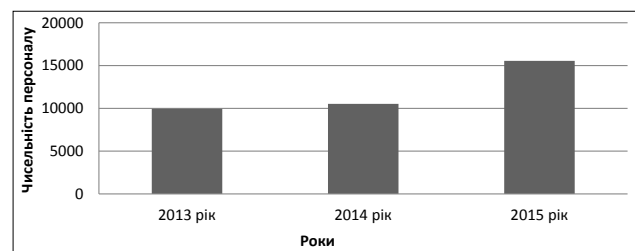


Рис. 1. Динаміка процесу підготовки й підвищення кваліфікації працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2013–2015 рр.

Тим не менш, незважаючи на позитивну динаміку кількості працівників, що пройшли навчання, зазначимо скорочення витрат на програми розвитку персоналу за 2015 р. (див. табл. 1).

Як видно з табл. 1, витрати на професійне навчання, професійні конференції, а також відрядження, пов'язані з навчанням, проводилися в межах реалізації програми антикризових заходів.

Щодо витрати на менеджерське навчання, то вони зменшились у зв'язку зі скороченням кількості менеджерів середньої ланки, що відбулося в межах заходів щодо оптимізації чисельності персоналу.

Проте відбулося фінансування інтеграційного навчання у зв'язку зі збільшенням кількості працівників для навчання за курсом «Ласкаво просимо в «Метінвест», яке не було заплановано, але зазначимо, відбувся новий набір працівників робітничих професій, що є позитивним фактором.

Чисельність працівників та фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» є важливими

складовими частинами процесу управління людськими ресурсами (див. табл. 2, рис. 2 і 3).

Згідно з даними табл. 2 та рис. 2 і 3, ми бачимо зменшення середньооблікової кількості штатних працівників у підрозділах комбінату, яке відбулося через заходи щодо оптимізації чисельності працівників та обмеження приймання на роботу робітників на комбінат.

Фонд оплати праці за 2014–2015 рр. збільшився порівняно з попередніми роками внаслідок зростання середньої заробітної плати та зменшення чисельності працівників. Середньомісячна заробітна плата робітників комбінату, за винятком інших заохочувальних та компенсаційних виплат, зросла в 2015 р. на 10,1%, що зумовлено:

– збільшенням доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці на 30% у зв'язку зі зниженням температури атмосферного повітря в лютому нижче -18°C та підвищенням понад $+30^{\circ}\text{C}$ у травні – серпні, що привело до зростання заробітної плати в цілому за рік на 1,03%;

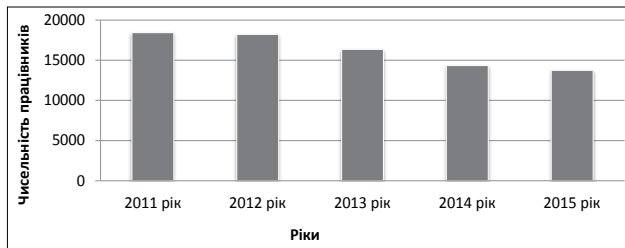


Рис. 2. Чисельність працівників за 2011–2015 рр.

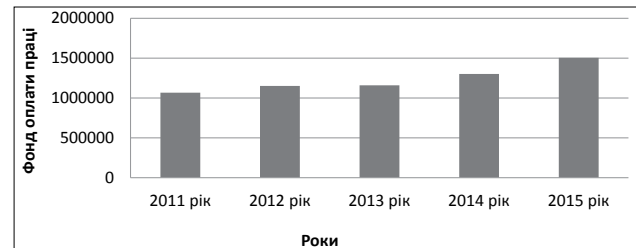


Рис. 3. Фонд оплати праці за 2011–2015 рр.

Таблиця 1

Аналіз витрат на навчання та розвиток персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за 2015 р.

Показник	Бюджет тис. грн		Відхилення, від плану (+/-)
	План	Факт	
Професійне навчання	493,2	112,8	-380,4
Менеджерське навчання	465,6	96,0	-369,6
Інтеграційне навчання	0	279,6	+279,6
Професійні конференції	2 076,0	1 586,4	-489,6
Відрядження, пов'язані з навчанням	1 537,2	1 356,0	-181,2
Усього	4 572,0	3 430,8	-1 141,2

Таблиця 2

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» за 2011–2015 рр.

Показник	Рік				
	2011	2012	2013	2014	2015
Чисельність штатних працівників, осіб	18 456	18 063	16 355	14 387	13 955
Фонд оплати праці, тис. грн	1 067 771,2	1 151 705,1	1 159 503,9	1 302 329,0	1 504 893,2

- збільшення рівня заробітної плати за тарифікацією на 6%;
- компенсацією невикористаних відпусток – на 0,84%;
- зниженням обсягів виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін).

З метою мотивувати молодь отримати якісну професійну освіту підприємство реалізує програму співпраці з навчальними закладами (див. табл. 3).

На ПАТ «Запоріжсталь» розроблений і діє системний підхід до планування управління людськими ресурсами з дотриманням принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Отже, заходи, що проводяться, мають комплексний характер щодо вирішення питання про кар'єрне зростання співробітників підприємства, створює сприятливий клімат у колективі, що впливає

на збільшення продуктивності праці. Проте досліджена система розвитку персоналу є дещо обмеженою й може бути охарактеризована як реактивна, тобто яка дає змогу реагувати лише на причини негативного стану в роботі з персоналом, зокрема:

- виникнення конфліктних ситуацій;
- відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, що стоять перед підприємством, тобто проблеми на етапі планування розвитку персоналу;
- відсутність високої мотивації до високопродуктивної праці, а разом із програмою антикризових заходів є малоефективною.

Для поліпшення ситуації в системі управління людськими ресурсами можна застосувати світовий досвід, який доводить, що сучасною концепцією системи навчання персоналу є технологія «навчання протягом життя». Таке навчання не обмежується лише

Таблиця 3

Програма співпраці ПАТ «Запоріжсталь» з навчальними закладами України

Вид заходу	Зміст заходу
«Ярмарки вакансій»	Проведення майстер-класів для студентів запорізьких вишів щодо специфіки діяльності різних служб комбінату
«Центр профорієнтації»	Проведення екскурсій на підприємство, зустрічі з відомими металургами, керівництвом МК «Запоріжсталь»
«Школа ресурсу кадрів»	Курси з підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів
«Менеджмент для керівників»	Проведення семінарів, тренінгів за участі керівників комбінату та викладачів вишів регіону
Виробничі та переддипломні практики	Проходження практик на робочих місцях з виплатою заробітної плати, отримують кваліфікаційний розряд з майбутньої спеціальності

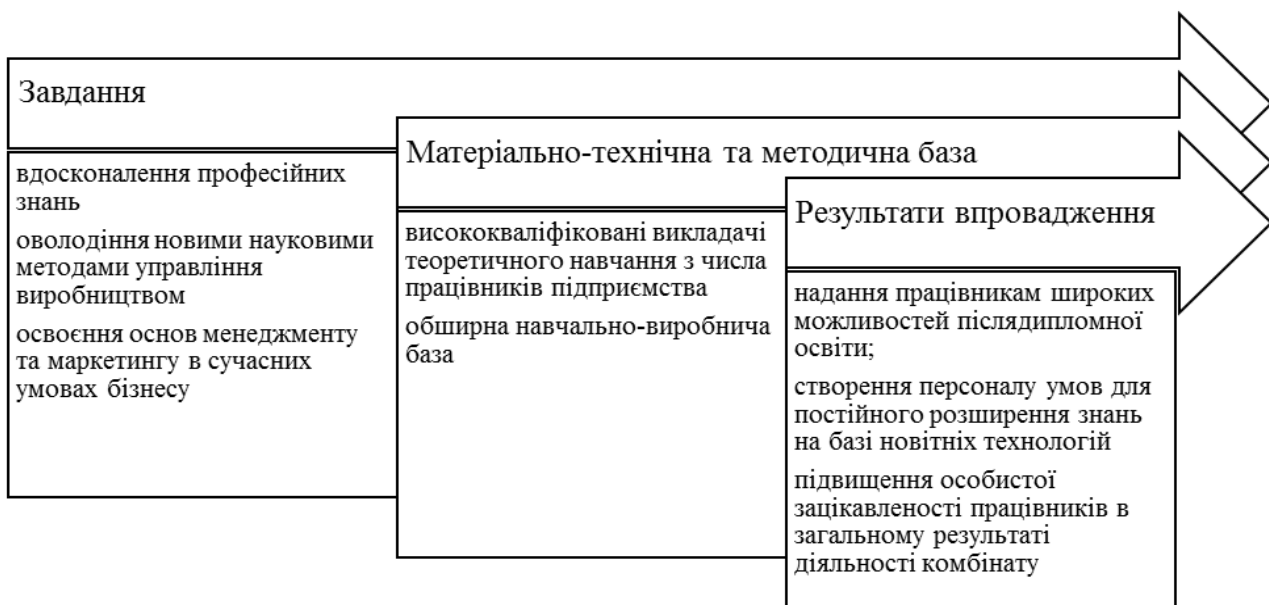


Рис. 4. Складові елементи технології «навчання протягом життя»

сферою освіти, воно також є критичним чинником у сферах зайнятості й соціального забезпечення, економічного зростання і конкурентоспроможності [5, с. 89].

Планування «навчання протягом життя» – одна з головних складових елементів планування людських ресурсів, яка включає в себе два етапи:

1) прогноз кількісного та якісного складу зайнятих в організації на цей період;

2) складання планів набору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [6].

Мета технології «навчання протягом життя» полягає в тому, щоб забезпечити людей будь-якого віку рівним і відкритим доступом до якісного навчання. Така технологія охоплює все цілеспрямоване навчання, формальне чи неформальне, з метою розширення знань, поліпшення навичок і компетентності [7, с. 59].

Стратегія передбачає проведення безперервного навчання персоналу відповідно до планів заходу, які є гнучкими й дають можливість адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Складові елементи технології «навчання протягом життя» зображені на рис. 4.

Для ефективного впровадження технологія «навчання протягом життя» можна використати такі моделі:

– традиційне навчання без відриву від виробництва;

– традиційне навчання з відривом від виробництва;

– дистанційне навчання.

На нашу думку, для ПАТ «Запоріжсталь» доцільне впровадження дистанційної моделі навчання в системі підготовки та перепідготовки кадрів, яка є найбільш інвестиційно привабливою, що є вирішальним фактором в умовах гострого дефіциту вільних фінансових ресурсів.

Висновки з цього дослідження. Отже, система підготовки та підвищення кваліфікації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» повинна бути безперервною й проводитися протягом усієї трудової діяльності. Менеджменту підприємства необхідно вдосконалювати умови трудової діяльності та психологічний клімат, який сприятиме навчанню. Витрати на підготовку, перепідготовку та навчання персоналу розглядаються як інвестиції в основний капітал, які дають змогу найбільш ефективно відповідати на сучасні виклики змінного економічного середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Максимова Л. Управління персоналом основи теорії та ділової практики : [навч. посібник] / Л. Максимова. – М. : Інфра-М, 2009. – 256 с.
2. Гончаренко Н. Проблеми створення сучасної системи підготовки кадрів «Освіта через усе життя» / Н. Гончаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://airedu.com.ua/problemi-stvorenniya-suchasnoyi-sistemi-pidgotovki-kadriv-osvita-cherez-usezhittya>.
3. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло // Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 277–284.
4. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zaporizhstal.com>.
5. Курлянд З. Неперервна освіта як світова тенденція: теорія і методика професійної освіти : [навч. посібник] / З. Курлянд. – К. : Знання, 2012. – 390 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1529052755044/pedagogika/neperervna_osvita_svitova_tendentsiy.
6. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://niss.gov.ua/articles/252>.
7. Ермолаєв А. Щодо проблем реалізації модернізаційних стратегій в умовах сучасної України / А. Ермолаєв // Стратегія розвитку України. – 2011. – № 1. – С. 144–151.