

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

АВТОРЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Підвищення результативності персоналу на підставі
його розвитку»**

Здобувач



Валерія ОСАДЧА

Запоріжжя 2024

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

Керівник:



Смирнова Ірина Іванівна, к.е.н,
доцент, завідувачка кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень

Захист відбудеться 23 січня 2024 р. о 09:00 год на засіданні
екзаменаційної комісії (<http://surl.li/pplyy>).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА» 19 січня 2024 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми роботи. Актуальність питання розвитку персоналу обумовлена інтенсивним розвитком науково-технічного прогресу, застосуванням наукомістких технологій, збільшенням теоретичних знань, умінь та практичних навичок, що призводить до зростання вимог до професійної кваліфікації працівників. Нинішні умови розвитку вимагають постійного оновлення, розширення та удосконалення знань співробітників, фахівців та керівників на всіх рівнях. Крім того, сучасний працівник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, глибокою ерудицією, креативністю і здатністю адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

Система навчання персоналу відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних управлінських рішень, таких як перерозподіл повноважень, формування кадрового резерву, переведення співробітників на нові посади та оцінка ефективності використання персоналу. Організація розвитку персоналу стає одним із головних завдань управління людськими ресурсами, а його фінансування – найбільш великою статтею витрат для численних компаній, які усвідомлюють, що висококваліфікований персонал є ключовим фактором для підвищення загальної ефективності компанії.

Постановка проблеми. Відсутність ефективною системи менеджерського навчання знижує рівень якісної керівної складової підприємства, а також впливає на результативність персоналу.

Мета дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Задачі дослідження:

- вивчити теоретико-методологічні засади процесу розвитку персоналу;
- дослідити систему розвитку персоналу;
- виокремити аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести комплексний аналіз використання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;
- надати характеристику системи навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь», визначити існуючі «вузькі місця», побудувати модель бізнес-процесу AS-IS;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення процесу менеджерського навчання;

- розробити концепцію ребрендингу менеджерського навчання з подальшим впровадженням у систему розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єкт дослідження – процес менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження є теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення процесу розвитку менеджерського навчання на підприємстві.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності полягають у подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу.

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо удосконалення процесу менеджерського навчання на підставі проведення аналізу потреб працівників з метою подальшої розробки навчальних програм з урахуванням побажань учасників та вибору формату навчання;

дістало подальшого розвитку:

теоретичний підхід до розуміння особливостей впливу рівня компетентності тренерського колективу на професійний розвиток персоналу;

практичний інструментарій для визначення ефективної реалізації програм менеджерського навчання працівників підприємства на підставі впровадження LMS-системи AcademyOcean.

Структура та обсяг роботи. Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок основного тексту, робота містить 23 рисунка, 22 таблиць. Список використаних джерел складається з 41 джерела.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі на підставі теоретико-методичних положень щодо організації системи навчання персоналу у контексті розвитку soft та hard skills навичок були розроблені рекомендації щодо удосконалення процесу оцінки ефективності навчання на підприємстві та впровадження сучасних методів навчання працівників.

У роботі проведено узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо сутності термінів «розвиток персоналу» та «навчання персоналу». Виявлено, що існує значна різноманітність підходів до визначення цих понять. Однак у ході досліджень особлива увага була приділена аспектам менеджерського навчання, як основи ефективного та інноваційного менеджменту у контексті підвищення результативності персоналу.

Визначено, що існує розмаїття методів організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Усі ці методи націлені на забезпечення працівників новими знаннями, вміннями та навичками. Застосування цих методів дозволить зробити процес навчання на підприємстві більш ефективним, цікавим та інформативним. Крім того, вони допоможуть виявити серед співробітників тих, у кого є потенціал для лідерства і готовність до розвитку для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Було доведено, що успіх компанії нерозривно пов'язаний із професійним та особистісним розвитком її співробітників. Ефективна система навчання виступає важелем до покращення морально-психологічного клімату в структурних підрозділах підприємства, збільшення мотивації співробітників до праці та їхньої лояльності до стратегічних цілей організації. Також забезпечується планомірність в управлінні та знижується плинність персоналу.

Визначено ключові принципи та функції організації системи навчання персоналу. Виконання цих принципів та впровадження функцій дозволить створити систему навчання та розвитку персоналу, яка не лише фокусується на досягненні кількісних показників, але й акцентує на високій якості результатів.

Було надано організаційно-економічну характеристику підприємству. Встановлено, що за рахунок вдосконалення продукції, покращення якості та розширення асортименту, підприємство займає лідируючі позиції на ринку України та Європи, не дивлячись на те, що ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у важких воєнних умовах. Окрім цього, за 2022 рік на комбінаті було впроваджено 8 видів нової продукції, а також планується вводити нові технології задля виходу на нові ринки збуту.

Також було побудовано SWOT-аналіз комбінату, де було виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. До основних сильних сторін можна віднести багатопрофільність виробництва, наявність стратегії розвитку, стійкі відносини з клієнтами та постачальниками. До слабких сторін можемо віднести недостатню модернізацію виробництва, необхідність значних інвестиційних ресурсів, високу плинність кадрів. Позитивним аспектом є можливості для комбінату: удосконалення та модернізація обладнання, розширення іноземних інвестицій, асортименту, нові

ринки збуту. Основною загрозою з 2022 року виступає нестабільна політична та економічна ситуація в Україні, інфляція, окупація територій з неможливістю налагодженого експорту, тощо.

Проведено аналіз кадрової політики і системи навчання та розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь». Було встановлено, що загальна кадрова стратегія та політика підприємства спрямована на досягнення максимальної ефективності роботи працівників, що є позитивною практикою розвитку бізнесу. Загальна чисельність персоналу поступово зменшується. Це пов'язано з важкими умовами праці, оплатою праці, реорганізаціями підприємства та нестабільною економічною ситуацією в Україні.

У ході дослідження було встановлено, що система навчання на ПАТ «Запоріжсталь» складається з 4х елементів: первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, а також наша основна категорія дослідження – перепідготовка, підвищення кваліфікації КПТС.

Менеджерське навчання проводиться для керівників, а також кадрового резерву та має бути спрямованим на розвиток основних навичок, якими має володіти будь-який менеджер задля ефективної та налагодженої роботи свого колективу.

До кінця 2021 року проводилось навчання у рамках Індивідуального соціального пакету для усіх ланок працівників, які обрали дану опцію за програмами «Емоційний інтелект», «Квиток на пароплав», «Тайм-менеджмент», «Ефективні комунікації», а також «Вивчення програм MS Office».

Для КПТС було розроблено обов'язкові програми для проходження, такі як «Практики регулярного менеджменту», «Майстерність комунікацій», «Нестандартне мислення» та «Недирективний вплив».

Загалом силами тренерів було розроблено понад 20 менеджерських програм, які проводились у офлайн форматі до початку Covid-19. З початку повномасштабного вторгнення РФ дане навчання було призупинено. З середини 2022 року деякі програми актуалізувались і переведені у дистанційний формат.

У ході аналізу було встановлено, що з кожним роком поступово зменшується кількість осіб, які пройшли навчання за програмами менеджерського навчання – з 3117 осіб 2019 року до 1432 особи у 2022 році.

На підставі отриманих даних та аналізу було побудовано опис поточного стану перебігу бізнес-процесу «Процес організації та проведення менеджерського навчання ПАТ «Запоріжсталь», а також виявлено «вузькі» місця. До основних етапів процесу включають: планування навчання, реалізацію навчання, аналіз навчання, підготовка звітності та рекомендацій. Усі процеси контролюються ВРП

ПАТ «Запоріжсталь»), менеджером програм ТОВ «МБС», Head of L&D projects MIX, а також реалізуються тренерами ВРП ПАТ «Запоріжсталь».

Оскільки найбільша проблема полягає у не системності саме першого етапу «Планування навчання», тому було проаналізовано та деталізовано саме цей рівень, який складається з 4х рівнів: формування зведеної заявки на проведення навчання по усім структурним підрозділам, розподіл учасників навчання за програмами, формування груп навчання за рівнем управління, розподілення навантаження серед тренерів відділу за рівнем володіння програмами навчання.

За проведеним аналізом чисельності працівників, які пройшли менеджерське навчання, було зроблено висновок, що зниження відбувається через застарілі програми навчання, які не корелюються з реальною ситуацією на підприємстві; відсутністю особистого бажання та мотивації у працівників доєднатися до процесу навчання.

Тому було побудовано діаграму другого рівня деталізації ТО ВЕ до етапу «Планування навчання», де було додано додаткові кроки, які зможуть допомогти у вирішенні проблемної ситуації, а саме:

1. Проведення аналізу потреб працівників з метою подальшої розробки навчальних програм.
2. Адаптація та розробка програм навчання з урахуванням побажань учасників.
3. Вибір формату навчання.

Також було встановлено, що існує проблема недостатньої компетентності тренерського колективу. Висока компетентність тренерів може слугувати можливістю для підвищення рівня обізнаності слухачів.

Розроблено концепцію навчання для керівників, що орієнтована на розвиток як soft, так і hard skills. Ця концепція розвитку відносно Soft skills складається з чотирьох складових – власна ефективність, лідерство і комунікація, міжособистісні відносини та конфліктологія, командоутворення та розвиток команди. До концепції розвитку hard skills відноситься стратегічне управління, фінансовий менеджмент, цифрові технології та інновації.

Впровадження цієї загальної концепції не потребує фінансових вкладень, адже для реалізації концепції розвитку Soft skills можна адаптувати та модернізувати існуючі програми менеджерського навчання. Для концепції розвитку hard skills також необхідно залучити тренерський колектив, а також внутрішніх фахівців ПАТ «Запоріжсталь» - фінансову дирекцію, керівників структурних підрозділів (для фокус-груп), представників технічного управління.

Питання інноваційного ребрендингу менеджерського навчання є одним із найважливіших у процесі підвищення результативності

персоналу. У ході дослідження було запропоновано впроваджувати методи E-learning, Buddying, Shadowing, Secondment. Обґрунтовано, що впровадження цих методів може впливати на конкурентоспроможність та підвищення продуктивності праці, що в результаті призведе до покращення загальної якості функціонування підприємства.

Також було побудовано нову схему модернізованих програм менеджерського навчання для різних категорій – керівники, фахівці та спеціалісти, робочі, молодіжні лідери, кадровий резерв.

Наступним проектом ребрендингу є впровадження української LMS-системи AcademyOcean. До основних переваг даної платформи можна віднести функціональність, конфіденційність, адаптацію, гнучкість, синхронізація, адміністрування. Оскільки головною ідеєю ребрендингу менеджерського навчання є можливість його проведення для усіх категорій працівників.

Зокрема, LMS-платформа AcademyOcean суттєво прискорить та оптимізує процеси розвитку персоналу на металургійному підприємстві - від навчання до управління талановитими кадровими резервами. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці співробітників ПАТ «Запоріжсталь».

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було вирішено важливе науково-практичне завдання, що пов'язане з розробкою рекомендацій щодо підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку.

Під час проведення дослідження було встановлено, що процес розвитку персоналу є складним явищем, що включає в себе різноманітні етапи. Ключовим серед них виявляється менеджерське навчання, оскільки саме воно створює умови для самореалізації особистості. Крім того, воно сприяє збереженню та раціональному використанню працівників у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Окремі аспекти управління розвитком професійних та особистісних компетенцій персоналу на підприємстві також є невід'ємною складовою підвищення результативності персоналу. Управління розвитком людських ресурсів сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу особистості, збільшує його соціальну та професійну мобільність, а також грає ключову роль у навчанні співробітників для підвищення ефективності відповідно до потреб сучасних організацій.

У ході дослідження було проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь» із зазначенням основних складових розвитку підприємства, а також виділенням слабких/сильних сторін, загроз та можливостей.

Проведено аналіз ефективності особистісного та професійного розвитку персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь». Діагностика результатів дозволила виявити фактичний стан функціонування системи професійного, менеджерського навчання та підвищення кваліфікації. Зазначено наявність негативних тенденцій: значний обсяг відтоку персоналу та зменшення частки працівників, які пройшли навчання. Результати дослідження вказують на потребу вдосконалення системи навчання та розвитку в умовах ПАТ «Запоріжсталь».

Було охарактеризовано діючу систему навчання та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» із зазначенням «вузьких місць», а також побудовано модель AS-IS із деталізацією рівнів процесу організації та проведення менеджерського навчання. Було встановлено, що на даний час не достатньо враховано потреби у навчанні працівників підприємства, а також не має постійного процесу адаптованості до змін у бізнесі програм навчання.

Розроблено рекомендації щодо покращення менеджерського навчання на підставі потреби у підвищенні результативності персоналу. У якості рекомендацій було запропоновано проводити сертифікацію тренерів з метою підвищення їх рівня обізнаності, а також розвитку необхідних компетенцій, проводити опитування серед працівників з метою адаптації та розробки подальших програм, вибору методів навчання. Окрім цього, було доопрацьовано модель AS IS у TO BE, а також розроблено концепцію ребрендингу менеджерського навчання з впровадженням розділення навчання на розвиток soft та hard skills працівників, а також розробкою LMS-системи.

Підвищення якості менеджерського розвитку персоналу є важливим фактором, який створює сприятливі умови для отримання значної кількості соціально-економічних вигід як для підприємства, так і для працівника. Вдосконалення професійних та особистісних навичок працівників, зокрема керівників, сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві. Завдяки вищому рівню кваліфікації, працівники можуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, що в свою чергу призводить до збільшення виробничого обсягу та якості продукції.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Osadcha V.V., Smyrnova I.I. INCREASING EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH THEIR DEVELOPMENT // International scientific conference "MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education": conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2023. Vol. 2, 2023. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/385/10625/22158-1>

АНОТАЦІЯ

Осадча Валерія Владиславівна. Підвищення результативності персоналу на підставі його розвитку.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

У даній роботі було обґрунтовано важливість проведення менеджерського навчання у контексті підвищення результативності персоналу в умовах ПАТ «Запоріжсталь» з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Здійснено оптимізацію бізнес-процесу процесу організації та проведення навчання, вдосконалено модель "ТО BE" та запропоновано впровадження LMS-системи AcademyOcean, концепцію розвитку soft та hard skills керівників. Окрім цього розглянуто можливість адаптації існуючих програм до реалій сьогодення із залученням самих працівників, запропоновано програми щодо ребрендингу менеджерського навчання. Застосування нових методів розвитку персоналу, а також покращення якості дистанційного навчання з використанням LMS-систем допоможе у побудуванні нової системи менеджерського навчання з метою досягнення оптимальних результатів у сучасному корпоративному середовищі. Висвітлено економічний ефект від впровадження інноваційних дистанційних методів навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації тренерів для досягнення високих показників результативності команди, а також конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, МЕНЕДЖЕРСЬКЕ НАВЧАННЯ, МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ, SOFT ТА HARD SKILLS, LMS-СИСТЕМА, КОНЦЕПЦІЯ РЕБРЕНДИНГУ

ABSTRACT

Osadcha Valeriya. Improving employee performance through their development.

Qualification work for a Master's degree in Economics, specialty 051 Economics, Educational Programme "Business Processes and Operational Efficiency". TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNICS", LLC, Zaporizhzhia, 2024.

This work substantiates the importance of conducting managerial training in the context of improving the performance of personnel at PJSC "Zaporizhstal" to achieve the strategic goals of the enterprise. Optimization of the business process of organizing and conducting training has been carried out, the "TO BE" model has been improved, and the implementation of the AcademyOcean LMS system, the concept of developing soft and hard skills for managers, has been proposed. In addition, the possibility of adapting existing programs to the realities of today with the involvement of employees themselves has been considered, and programs for rebranding managerial training have been proposed. The application of new methods of staff development, as well as the improvement of the quality of distance learning using LMS systems, will help build a new managerial training system to achieve optimal results in the modern corporate environment. The economic effect of implementing innovative distance learning methods, improving the qualifications and certification of trainers to achieve high team performance indicators, as well as the competitiveness of the enterprise, is highlighted.

Keywords: PERFORMANCE IMPROVEMENT, MANAGERIAL TRAINING, BUSINESS PROCESS MODEL, SOFT AND HARD SKILLS, LMS SYSTEM, REBRANDING CONCEPT