МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: МЕТОДИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ У СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0733-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Венгер Віктор Анатолійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Міхайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент Мороз О.С. доцент кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних еаук, доцент
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Венгер Віктор Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Методи кар'єрного розвитку співробітників у систем управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи Михайлов Д.С., викладач кафедри управління та адміністрування
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади системи кар'єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві . 2. Аналітико-дослідницькі виміри аналізу системи карєрного зростання співробітників у системі управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь». 3. Напрями удосконалення методів кар'єрного зростання на промисловому підприємстві*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Михайлов Д.С.., викладач кафедри управління та адміністрування	01.10.24	
Розділ 2	Михайлов Д.С.., викладач кафедри управління та адміністрування	01.11.24	
Розділ 3	Михайлов Д.С.., викладач кафедри управління та адміністрування	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти планування кар'єри на промисловому підприємстві	15.09.24	
2	Особливості та умови кар'єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві	01.10.24	
3	Зарубіжний досвід використання методів кар'єрного зростання на підприємстві	15.10. 24	
4	Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	30.10.24	
5	Діагностика функціонування системи планування та розвитку кар'єри на ПАТ «Запоріжсталь»	17.11.24	
6	Розробка та впровадження кар'єрних стратегій на основі карти розвитку кар'єри	25.11.24	
7	Рекомендації щодо розвитку методів кар'єрного зростання на ПАТ «Запоріжсталь»	30.11.24	

Студент _____ В.А. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Д.С. Михайлов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Венгер В.А. Методи кар’єрного розвитку співробітників у систем управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь».

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Михайлов Д.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади системи кар’єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві, досліджено основні методи кар’єрного розвитку, проаналізовані основні методи розвитку персоналу в західних країнах. Розглянуто особливості та умови кар’єрного розвитку, проведена діагностика системи планування та розвитку персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» . Певна увага приділяється виявленню напрямів удосконалення системи кар’єрного зростання співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КАР’ЄРА, УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРОЮ, КАРТА УПРАВЛІННЯ КАР’ЄРОЮ .

ABSTRACT

Venger V.A. Methods of career development of employees in the personnel management systems at PJSC ‘Zaporizhstal’.

Qualification work for obtaining a master's degree in 073 ‘Management’, supervisor Mikhailov D.S. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Research Institute named after Y.M. Potebnya. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work considers the theoretical and methodological foundations of the system of career development of employees at an industrial enterprise, investigates the main methods of career development, analyses the main methods of personnel development in Western countries. The features and conditions of career development are considered, the diagnostics of the system of planning and development of personnel at PJSC ‘Zaporizhstal’ is carried out. A certain attention is paid to identification of directions of improvement of the system of career growth of employees at PJSC ‘Zaporizhstal’.

KEYWORDS: PERSONNEL, PERSONNEL DEVELOPMENT, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, CAREER, CAREER MANAGEMENT, CAREER MANAGEMENT MAP.

ЗМІСТ

ВСТУП	
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади системи кар'єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві	
1.1 Теоретичні аспекти планування кар'єри на промисловому підприємстві	
1.2 Особливості та умови кар'єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві	
1.3 Зарубіжний досвід використання методів кар'єрного зростання на підприємстві	
Висновки до першого розділу	
Розділ 2 Аналітико-дослідні виміри системи кар'єрного розвитку співробітників на ПАТ «Запоріжсталь»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	
2.2 Діагностика функціонування системи планування та розвитку кар'єри на ПАТ «Запоріжсталь»	
Висновки до другого розділу	
Розділ 3 Удосконалення системи кар'єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві	
3.1 Розробка та впровадження кар'єрних стратегій на основі карти розвитку кар'єри	
3.2 Рекомендації щодо розвитку методів кар'єрного зростання на ПАТ «Запоріжсталь»	
Висновки до третього розділу	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічного розвитку інформаційної та креативної економіки людський капітал є найважливішим фактором виробництва. Освіта та професійна підготовка, високий рівень управління людськими ресурсами, формування, відтворення та розвиток людського капіталу набувають першочергового значення. Ці фактори є передумовою високого конкурентного статусу країни та економічного прогресу.

Ринок праці сьогодні вимагає нового підходу до управління діловою кар'єрою, який має базуватися на високій професійній мобільності робочої сили. В умовах зростаючої конкуренції та підвищення ролі людського фактору успіх управління підприємством безпосередньо залежить від ефективності процесів формування, використання та розвитку його персоналу. В умовах обмеженого фінансування програм з управління людськими ресурсами все більшого значення набувають нематеріальні стимули, в тому числі можливості професійного розвитку. Управління кар'єрним розвитком є надзвичайно актуальним у сучасному світі з кількох причин.

По-перше, технологічний прогрес та зміни в економіці вимагають гнучкості й адаптації від працівників. Управління кар'єрним розвитком допомагає особам адаптуватися до нових вимог і тенденцій. У багатьох галузях спостерігається зростаюча конкуренція за висококваліфіковані кадри. Компанії, які інвестують у розвиток кар'єри персоналу, можуть залучити та утримати найкращі співробітників.

По-друге, в умовах обмеженого фінансування програм з управління людськими ресурсами все більшого значення набувають нематеріальні стимули, в тому числі можливість професійного розвитку. Коли працівники бачать можливості для розвитку і просування по службі, це підвищує їх

зацікавленість в роботі і мотивацію. Крім того, інвестуючи в навчання та розвиток, підприємства можуть значною мірою підвищити продуктивність своїх працівників, що в свою чергу позитивно впливає на результати бізнесу.

Працівник може керувати своєю кар'єрою у власних цілях, але керівництво має вагомі підстави здійснювати управлінський вплив на цю функціональну сферу управління. Формування постійного кадрового складу, підвищення задоволеності працівників своєю кар'єрою, виконанням своїх обов'язків, створення відчуття турботи з боку адміністрації про майбутнє працівника є запорукою високого рівня кадрової безпеки. Тому важливим аспектом кадрової політики промислових підприємств є розробка та організація процес розвитку кар'єри працівників.

Теоретичними і практичними питаннями розвитку та управління діловою кар’єрою займалося багато вчених-економістів (М. Армстронг, Ф. Герцберг, Дж. Грехем, І. Кавет, А. Ейстер, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші), які зробили суттєвий внесок у розроблення цих питань. На сучасному етапі вагомі розробки з питання управління кар’єрою представили вчені Л.В. Балабанова, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, В.Г. Воронкова, В.М. Гриньова, О.С. Єськов, О.В. Кисельова, Ю.В. Коломієць, О.М. Марцинківська, О.С. Мороз, В.О. Нікітенко, В.С. Пономаренко, В.А. Савченко, С.І. Самигін, О.В. Сардак, О.А. Фомова, та інші науковці. Проте в умовах змін в структурі ринку праці та нових вимог до персоналу необхідно вдосконалювати систему управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування та практичні аспекти розвитку персоналу промислового підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування системи кар’єрного розвитку співробітників на ПАТ «Запоріжсталь».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності системи кар’єрного розвитку та формування практичних рекомендацій щодо покращення системи планування та розвитку кар’єри персоналу на промисловому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– проаналізувати теоретичні аспекти кар’єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві;

– визначити особливості та умови кар’єрного розвитку персоналу на промисловому підприємстві;

– проаналізувати зарубіжний досвід застосування сучасних методів планування та розвитку кар’єри ;

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;

– провести діагностику функціонування системи планування та розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь»;

– визначити основні стратегічні напрямки розвитку кар’єри на підприємстві;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення методів кар’єрного розвитку на ПАТ «Запоріжсталь».

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи і прийоми, як: узагальнення; систематизація наукових джерел; монографічний – для детального вивчення теоретико-методичних засад кар’єрного розвитку як одного з механізмів управління персоналом; аналізу і синтезу, індукції та дедукції – для постановки проблеми дослідження, вивчення і деталізації об’єкта дослідження; вивчення міжнародного досвіду застосування методів кар’єрного розвитку персоналу; системного аналізу – для вивчення організаційно-методичних засад системи управління кар’єрою; графічний – для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження; факторного аналізу – для оцінки ефективності управління системою планування та розвитку кар’єри співробітників на промисловому підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, менеджменту, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні акти підприємства, дані звітів

досліджуваного підприємства з фінансово-економічної діяльності, колективний договір, інформація зі засобів масової інформації та офіційного сайту з найважливіших питань управління персоналом, дані офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному аналізі системи планування та розвитку персоналу як ключового фактору ефективності діяльності промислового підприємства; визначення стратегічних напрямків удосконалення системи кар'єрного розвитку персоналу промислового підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження стратегічних напрямків реалізації професійного та особистісного розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Розроблені рекомендації можуть бути використані службою розвитку персоналу для підвищення ефективності управління персоналом та процесу прийняття рішень щодо розвитку персоналу на промисловому підприємстві.

Матеріали робіт та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

1. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 484 с. С.156-162.

2. Венгер О.М., Венгер В.А., Холодулін А. Методи кар’єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в сучасних умовах. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / Голов. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Випуск 21 (98).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1 Теоретичні аспекти планування та розвитку кар'єри на підприємстві

Планування кар'єри на промисловому підприємстві є важливим аспектом управління персоналом, який включає визначення цілей, стратегій та шляхів розвитку працівників. Це процес, що складається з оцінки здібностей, інтересів та можливостей співробітників, а також аналізу потреб підприємства в людських ресурсах. Важливо враховувати вимоги сучасного ринку праці та впроваджувати інноваційні підходи для підвищення ефективності планування кар'єри.

Ділова кар'єра є провідною ланкою системи розвитку персоналу, а цілеспрямоване просування працівників кар'єрними сходами – головний результат того, що в організації ефективно вибудувана система розвитку персоналу. Кожна людина тією чи іншою мірою бере участь у плануванні своєї кар'єри, адже кар'єра займає важливе місце у структурі потреб сучасної людини, тим самим впливаючи на її задоволеність працею та життям загалом.

Як визначається в науковій літературі, учені застосовують поняття «кар'єра» у широкому та вузькому сенсі. Так, у широкому значення під кар'єрою розуміють досягнення людиною високого рівня професіоналізму, гідного професійного статусу, оволодіння фаховою майстерністю. У вузькому значенні під указаним терміном мається на увазі посадове просування, тобто успішне просування фахівця кар'єрною драбиною, зайняття нових професійних позицій [33].

Таким чином , кар'єра - це визнана позиція та поведінка людини, пов'язана з досвідом роботи та діяльністю протягом її трудового життя.

Працівник повинен мати адекватну самооцінку власних навичок і ділових якостей, чітке уявлення про свої наявні та потенційні здібності та недоліки, проявляти ініціативу, бути компетентним у своїй роботі та бути відданим досягненню цілей компанії. Менеджери, в свою чергу, повинні створювати умови для більш повного розкриття і використання людських здібностей, наставляти співробітників у їхньому розвитку, консультувати, планувати, мотивувати і контролювати.

Працівники, які пройшли кар'єрний шлях від нижчих ланок в системі управління до вищих, володіють достатнім рівнем знань, умінь і навичок, мають великий багаж досвіду, завдяки якому можуть виконувати роботу більш якісно та ефективно. Впевненість у собі впливає на успіх у кар'єрі, адже керівник, який володіє професійними й загальними знаннями, зможе досягти високого результату навіть при обмежених ресурсах та невизначених умовах функціонування підприємства.

У сучасній науковій думці виокремлюють три основні підходи до розкриття сутності професійної кар'єри та кар'єрного зростання фахівця:

1) організаційний (соціально-психологічний), відповідно до якого кар'єра являє собою просування працівника в певній організаційній ієрархії, послідовність його професійних занять протягом життя, а також один із показників його професійного життя людини, досягнення суспільного визнання, слави, бажаного статусу та відповідного рівня життя;

2) менеджерський (управлінсько-менеджерський), згідно з яким кар'єру розуміють як сукупність посад, які фахівець обіймає на конкретний момент часу (фактична, реальна кар'єра) або може займати (планова кар'єра), тобто зазначений феномен розглядають як певну ланку, що поєднує прагнення людини та відповідні соціальні системи;

3) соціально-економічний, з позиції якого професійну кар'єру визначають як динаміку змін у рівні освіти та кваліфікації фахівця впродовж його трудового життя та в процесі відповідних посадових пересувань, а також у поведінці, пов'язаної з формуванням і використанням людського капіталу

в процесі трудової діяльності [7].

У науковій управлінській літературі на сучасному етапі розвитку кар'єри персоналу можна виокремити внутрішньо-організаційну та професійну кар'єру. Внутрішньо-організаційна кар'єра складається з послідовної зміни стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації. Реалізується вона в трьох основних напрямах (Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.):

– вертикальному – з цим напрямом дуже часто пов'язують саме поняття кар'єри, оскільки просування по кар'єрних сходинках найбільш видиме. Цей напрям передбачає перехід на вищу сходинку структурної ієрархії, підвищення соціального статусу і збільшення посадового окладу;

– горизонтальному – це пересування в іншу функціональну сферу професійної діяльності або здійснення службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Цей напрям передбачає виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи; розширення і ускладнення завдань, нові обов'язки і статус, збільшення зарплати і відповідальності;

– центроспрямованому – це рух до керівництва організації, характерний для обмеженого числа працівників, що означає доступ на важливі наради, запрошення на зустрічі, які раніше були недоступні, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритої для інших інформації, довірливе відношення, окремі конфіденційні доручення керівництва. На перший погляд, цей напрям менш очевидний, але він досить цікавий та привабливий для співробітників.

Професійну кар'єру можна охарактеризувати з огляду на те, що кожна людина в процесі особистої трудової діяльності послідовно проходить певні стадії розвитку: навчання, прийняття на роботу, професійне зростання, покращення особистих професійних можливостей, вихід на пенсію. Не обов'язково всі ці стадії працівник проходить в одній організації, це може відбуватися послідовно, але в різних організаціях. Важливо зауважити, що

кар’єра важлива не тільки для співробітника, але і для самої організації, оскільки в процесі свого просування працівник набуває нових ділових якостей (інакше він не зможе просуватися вперед), які, корисні на його робочому місці. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Дослідники звертають увагу на дві групи факторів, що визначають формування кар’єри. По-перше, фактори, пов’язані безпосередньо з людиною. Це здатності й інтереси людини, мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації тощо. По-друге, фактори, пов’язані із взаємодією особистості з оточуючим середовищем. Це вплив інших людей на професійну кар’єру людини (наприклад, матеріальні можливості батьківської родини при здобутті освіти, планування власної родини й сполучення інтересів родини й організації, потреба організації у фахівцях такого профілю тощо).

Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати чітке уявлення про свої наявні і потенційні можливості проявити їх у майбутньому. Тому кар’єра і просування по службі мають будуватися на основі спільної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Узагальнюючи дані досліджень, можна виокремити шість факторів для успішної кар’єри:

1. Знання та навички. Звичайно, знання самі по собі, навіть без уміння їх застосовувати, мають велику цінність. І в першу чергу тому, що саме знання є основою для прогнозування, передбачення майбутнього результату певної діяльності. Однак, уміння надають знанням особливої ваги і значущості, це набутий досвід, знання, отримані в процесі роботи за спеціальністю, або вам у житті часто доводилося стикатися з певними ситуаціями і ви навчилися підкоряти обставини під свої потреби.

2. Впевненість в тому, що ви на своєму місці. Людина не зможе

піднятися по кар’єрній драбині, якщо їй не буде до вподоби робота. Успішна кар’єра вимагає не тільки душі і таланту. Часто їй присвячують все життя.

3. Уміння розставляти пріоритети. На кожній роботі виникають різні стресові ситуації. Щоб скоротити напруження на робочому місці потрібно навчитися організовувати роботу та розставляти пріоритети, це допоможе своєчасно виконувати поставленні завдання.

4. Ініціативність. Ініціативні люди, ініціативні в усьому: і в роботі, і в житті, і в саморозвитку.

5. Критичне мислення. Критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень. 6

. Контакти.

Це не є основним фактором для успішної кар’єри, але може помогти вам у вирішенні певних труднощів. Крім того, в наш час інформація зростає з великою прогресією. Тому дуже важливо, щоб у вас були достовірні і перевірені джерела інформації (Олійник Н.Ю. , 2022).

Формування ділової кар’єри співробітників організацій повинно плануватися впродовж усієї їхньої професійної діяльності. Працівнику доцільно дослідити можливості розвитку організації в якій він працює та перспективи кар’єрного зростання. За своєю суттю це і є перший етап управління його діловою кар’єрою.

Другим етапом в системі управління діловою кар’єрою виступає етап формування індивідуальної траєкторії розвитку кар’єри працівника, тобто визначення переліку позицій, на які працівник може претендувати в процесі кар’єрного зростання, виходячи з його особистих здібностей. На цьому етапі необхідне найактивніше втручання безпосереднього керівника, який найбільш об’єктивно оцінить потенціал підлеглих.

Третім етапом управління діловою кар’єрою є втілення в життя плану розвитку кар’єри. Цей план передбачає ротацію за посадами, індивідуальне наставництво та різні види стажування. Працівник отримує нові знання і навички, які він повинен успішно використовувати в своїй роботі. На цьому

етапі аналізуються можливості співробітників та те як вони відповідають вимогам, що пред’являються до тієї чи іншої посади в організації (Шильнікова З.М., 2019).

Професійна кар'єра – це індивідуально-усвідомлене особистіснопрофесійне позиціонування працівника у конкретній життєвій ситуації з урахуванням позаорганізаційної та внутрішньоорганізаційної реальностей. Професійну кар'єру працівник формує протягом усього життя працюючи як в одній організації, так і в різних організаціях, підприємствах та установах [1, с.35].

Таким чином , кар'єра - це визнана позиція та поведінка людини, пов'язана з досвідом роботи та діяльністю протягом її трудового життя. Працівник повинен мати адекватну самооцінку власних навичок і ділових якостей, чітке уявлення про свої наявні та потенційні здібності та недоліки, проявляти ініціативу, бути компетентним у своїй роботі та бути відданим досягненню цілей компанії. Менеджери, в свою чергу, повинні створювати умови для більш повного розкриття і використання людських здібностей, наставляти співробітників у їхньому розвитку, консультувати, планувати, мотивувати і контролювати.

Працівники, які пройшли кар’єрний шлях від нижчих ланок в системі управління до вищих, володіють достатнім рівнем знань, умінь і навичок, мають великий багаж досвіду, завдяки якому можуть виконувати роботу більш якісно та ефективно. Впевненість у собі впливає на успіх у кар’єрі, адже керівник, який володіє професійними й загальними знаннями, зможе досягти високого результату навіть при обмежених ресурсах та невизначених умовах функціонування підприємства.

Методи управління кар'єрою поділяються на умовні групи:

а) організаційні методи управління – націлені на відносини задля створення досягнення певних цілей;

б) економічні методи управління – впливають на персонал завдяки створенню конкретних економічних умов, які залучають співробітників

підприємства до виконання своїх професійних обов’язків [14, с.78].

Найбільш розвинені зарубіжні та українські компанії складають спеціальні програми для кар’єрного зростання працівників, включаючи окрему програму кар’єрного росту управлінських працівників.

1.2 Особливості та умови кар’єрного розвитку співробітників на промисловому підприємстві

Управління кар'єрою персоналу в організації – одне з найважливіших напрямів діяльності кадрової служби в ній. Кожен співробітник хоче знати перспективи свого кар'єрного зростання – заради чого він працює в цій організації і чого він може досягти. Також він повинен знати, від чого залежить просування по службі, і як цього можна досягти. Ділова кар'єра є важливою складовою в системі управління персоналом організації та регулюється потребами організації, і прагненням працівника до кар'єрного зростання. Кар'єра має бути керованим, а отже, плановим процесом.

Управління кар'єрою, відповідаючи стратегічним підходам, має належати до довгострокових стратегій роботодавця. Коли відбувається конкурентна боротьба між організаціями за персонал, який має високий рівень кваліфікації, виникає проблема набору та закріплення персоналу в організації. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності організацій показує, що найбільш перспективною моделлю управління кар'єрою є поєднання різних векторів кар'єрного розвитку персоналу, що дозволяє задовольнити потреби організації у якісному персоналі та потреби працівників у професійному розвитку.

Розглянемо деякі основні фактори [3, с. 348], що впливають на планування кар’єри (рис. 1.1).

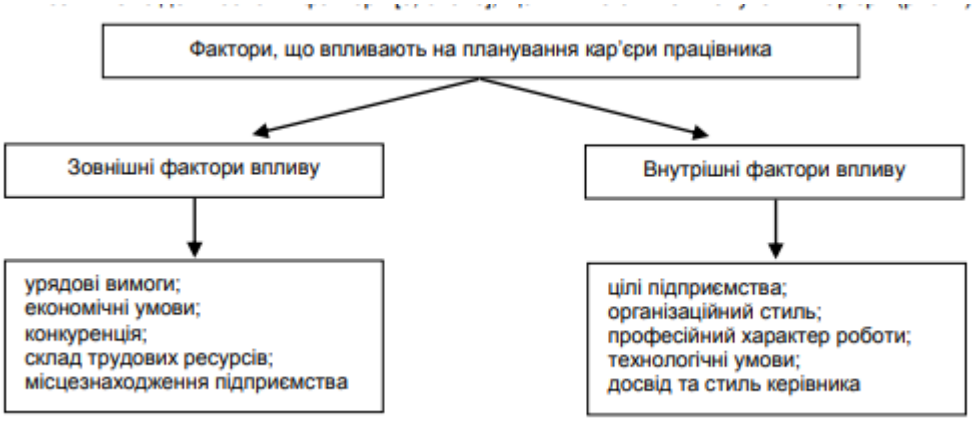


Рисунок 1.1 Основні фактори, що впливають на розвиток кар'єри

Планування та розвиток кар'єри працівників, фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління персоналом. Планування кар'єри полягає у визначенні цілей працівників, їх розвитку на підприємстві та обґрунтуванні реальних шляхів, що ведуть до досягнення поставленої мети. Як правило, на сучасних підприємствах є стандартні кар'єрні сходи, що ведуть, наприклад, до посади генерального директора, його заступників чи інших вищих керівників [4, с. 283].

Під розвитком кар'єри працівника розуміються ті дії, що він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри працівника вимагає від нього та підприємства додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому працівнику та підприємству. Планування службою управління персоналом трудової кар'єри працівника сприяє підвищенню рівня його задоволеності роботою, дає можливість більш цілеспрямовано здійснювати його розвиток, своєчасно проходити професійне навчання і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Компанія в результаті планування трудової кар'єри працівника одержує робітника, який пов'язує свою трудову діяльність з підприємством. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках [4, с. 283].

При плануванні трудової кар’єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління підприємством, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. Менеджер повинен вміти виявити потреби працівника, а працівник повинен мати яскраве уявлення про свої наявні і потенційні можливості, здібності проявити їх у майбутньому. Тому кар’єра і просування в службовій діяльності повинні будуватись на основі загальної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за "свою" частину організації цього процесу. Кар’єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей та професійних можливостей, пов’язаних з діяльністю. Специфічну роль відіграє фактор часу. Вікові межі кар’єри рухливі через відмінності соціальних умов життя та біологічно-психологічних особливостей індивідів. Зі старінням організму відбувається, як правило, послаблення сприйнятливості до нових знань [5].

Стан трудової кар’єри чи її окремих елементів у певний момент перебуває у вірогідній залежності від стану у попередній момент часу. Інакше кажучи, наступний вибір робочих місць залежить від вибору, зробленого раніше. Ця закономірність зумовлюється тим, що попередній досвід роботи не може не позначитися на виборі нової роботи [5]. Успішність кар’єри часто сама породжує прагнення до подальшої кар’єри. Оскільки її успішність залежить головним чином від підвищення рівня освіти, можна припустити також, що прагнення до кар’єри пов’язане із зумовленою освітою потребою у творчому характері праці [6].

Головним у виборі шляхів просування (кар’єри) людини є розуміння того, що впливають на просування не просто фактори й не особистість самі по собі, а способи їх взаємодії. Під факторами кар’єри слід розуміти найбільш істотні обставини, що виступають як рушійні сили, причини процесу трудового переміщення. Так, наприклад, психологічні властивості особистості тісно пов’язані з природними даними і становлять таку важливу її характеристику, як здібності. Здібності визначаються динамікою

придбання індивідом знань, умінь і навичок та його можливістю виконувати певний вид діяльності [5].

Поряд зі стимулюючими факторами кар'єри виділяють деякі фактори її гальмування, що можуть сповільнити розвиток процесу аж до його зупинки, зміни напрямків та ін. [3, с. 350].

Класифікація факторів гальмування кар'єрного розвитку працівника наведена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 Класифікація факторів гальмування кар'єрного розвитку працівника

Фактори стримування мають індивідуальне походження й визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації: низький рівень потреб; слабкість мотивів; нестача знань та досвіду; хвороба; порушення вольової сфери; застій у загальному розвитку. Сили опору діють від зовнішнього джерела — середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, бути наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, вільних обмежень, дисбалансу у системі інтересів працівника й організації.

За природою походження фактори гальмування можуть бути: фізичні, психологічні, соціальні та ідеальні. До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму, – дефекти органів чуттів, мови, зовнішності,

низька працездатність у зв’язку з хворобою. Психологічні фактори пов’язані з вимогами суб’єкта кар’єри відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблемами інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою: політичному (переваги політичної орієнтації); державному (низький престиж професії); організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду); правовому (правова незахищеність посади та працівників); економічному (відсутність матеріальних стимулів); неформально-груповому (напруженість у відносинах).

Фактори гальмування кар’єрного розвитку працівника за характером впливу за природою походження за часом дії стимулювання сили опору соціальні фізичні психологічні постійно діючі стійкі короткострокові ідеальні Фактори гальмування кар’єри пов’язані зі сферами культури, моралі, ідеології та ін. Ерозія традиційних цінностей призвела до серйозних розбіжностей між особистими переконаннями й цінностями. Тому від сучасних менеджерів потрібна здатність усвідомлювати свої особисті цінності [5].

За часом дії фактори гальмування (стримування та опору) можуть бути: короткострокові, стійкі, постійно діючі. Короткострокові – це стомлення, гостре захворювання. Стійкі фактори – це дезорганізація в роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій та ін. Фактори постійної дії – це вікові зміни. До гальмуючих факторів можна віднести фактори змішаного типу – це спади та піднесення активності. Глибина цих перепадів може сприяти руху і, навпаки, гальмувати кар’єрний процес. Наслідком дії факторів гальмування є кар’єрна криза, застій у кар’єрі та кар’єрне скидання.

Отже, кожен із факторів по-своєму впливає на швидкість кар’єри та її темп. Крім того, інтенсивність і пріоритети кар’єри є різними на різних її етапах. Як бачимо, із переорієнтацією системи цінностей особистості та суспільства відбуваються й певні зміни уявлення про кар’єру.

У ціннісно-мотиваційному аспекті кар’єра розглядається як спосіб самореалізації особистості. У професійно-практичному є результатом процесу погодження інтересів підприємства з кар’єрним прагненням особистості.

1.3 Зарубіжний досвід використання методів кар’єрного зростання на підприємстві

У всьому світі сьогодні йде пошук більш оптимальних моделей управління. Досвід багатьох компаній показав, що інвестиції в нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто якщо відразу не вкладати величезні капіталовкладення в навчання персоналу, створення кадрового резерву, впровадження новітніх принципів організації праці.

Починаючи з 60-х років XIX століття на японських підприємствах почали поширюватися такі поняття, як «планування кар’єри персоналу» і «управління кар’єрою персоналу», які розглядалися в першу чергу через цінності, характерні для цього явища. На відміну від Сполучених Штатів, у Японії основними цінностями є гармонія та узгодженість. Якщо говорити про процес управління кар’єрою персоналу на підприємствах Японії, то для них характерним є довічне наймання, яке можна розглядати як організаційну форму планування кар’єрного просування працівників підприємства [58].

На японських підприємствах, коли працівник приходить на підприємство влаштовуватися на роботу, його цікавить не те, яку посаду він обійме, його цікавить кар’єрний розвиток. Цю ситуацію розуміють як працівник, так і керівник, який повинен підтримувати планування та розвиток кар’єри всього персоналу підприємства [30].

Необхідно відзначити особливість призначення працівника на ту чи

іншу посаду. Це робиться з урахуванням терміну експлуатації підприємства. Практично всі керівні посади займають люди компанії. Після працевлаштування людина планує працювати на цьому підприємстві до пенсії. Існуюча система довічного найму на японських підприємствах значною мірою впливає на підвищення залученості персоналу та можливість утримання робочої сили.

Планування розвитку кар'єри персоналу на підприємствах Японії починається, коли співробітнику виповнюється 36 років, тобто працівник має досвід роботи і добре відомий керівництву підприємства. Тому планування і кар'єрний розвиток персоналу залежить від якості персоналу, тобто від його кваліфікації. Персонал японських компаній має можливість вивчати 5-6 спеціальностей, що сприяє розвитку персоналу та впливає на підвищення його продуктивності [4].

Основними критеріями, на підставі яких проводиться оцінка персоналу на японських підприємствах, є: професійні знання, активність, здатність до планування, рішучість, почуття відповідальності, вміння керувати, швидкість у роботі та ін. За результатами оцінки персоналу робляться висновки про кар'єрне просування працівників, встановлення кожному працівнику посадового окладу, необхідність підвищення кваліфікації [30].

Наприклад, у корпорації «Mitsubishi Heavy Industries» оцінка персоналу проводиться один раз на рік. Після чого, на основі результатів оцінки, виділяють тих співробітників, які показали досить високі результати праці порівняно з плановими показниками. Як свідчить практика, у даній корпорації після кожної оцінки персоналу таких співробітників виділяють близько 10% від усього персоналу підприємства. Далі співробітники, які відзначились, проходять «панельне інтерв'ю», під час якого присутнє вище керівництво корпорації. Результати вказаного інтерв'ю дають можливість вирішити питання про підвищення за посадою [58].

Плануванням кар'єри тих співробітників, які не відзначилися під час оцінки, надалі займається служба персоналу, яка щорічно проводить оцінку

персоналу підприємства. За результатами оцінювання персоналу складаються завдання, які давали би змогу працівнику краще виконувати свої обов'язки, ніж у минулому році.

Методами мотивації кар'єрного просування персоналу на японських підприємств є: зростання заробітної плати один раз у рік; виплати премій двічі на рік; просування по службі на основі досягнень та набутих знань [60].

Основним методом японської системи мотивації є ієрархія рангів, яка передбачає залежність кваліфікації працівника підприємства від займаної посади, тобто, чим вищий рівень освіти та кваліфікації працівника, тим вищий ранг.

Таким чином, на кар'єрний розвиток персоналу підприємств Японії впливає стаж, вік та кваліфікація. Основною формою планування кар'єри персоналу є система довічного найму, що передбачає співпрацю працівника протягом його трудового життя лише з одним підприємством.

Досвід управління кар'єрою в США показує, що головними цінностями суспільства є індивідуалізм, конкуренція і свобода. Що стосується планування кар'єри персоналу, то на підприємствах США створюються центри кар'єри, які надають допомогу персоналу шляхом консультацій і переконують його в необхідності планування і розвитку кар'єри. Основним пріоритетом функціонування центрів кар'єри є вивчення кар'єрних очікувань персоналу [44].

У Сполучених Штатах зарплати їхніх працівників на підприємствах є таємницею. Це пояснюється тим, що власник підприємства сам вирішує, яку заробітну плату отримує той чи інший працівник і яку міру цінності кожен працівник має на підприємстві, тобто це головна винагорода за виконану роботу.

Для того, щоб працівник підприємства досяг позитивного результату у своїй трудовій діяльності, він повинен виконувати свою роботу краще за всіх. Тому на підприємствах США персонал оцінюють за результатами виконаної роботи [30].

Керівництво американських підприємств розглядає конкуренцію як засіб заохочення підлеглих до просування по кар'єрі, оскільки чим нижча посада, тим більше місць, а чим вища посада, тим менше місць. Коли працівник підприємства у своїй трудовій діяльності досягає найвищого рівня, тобто вершини в розвитку своєї кар'єри, він досягає високої прибутковості та продуктивності праці.

Керівництво американських підприємств вважає, що можна було б винагороджувати всіх, хто добре справлявся зі своєю роботою, але це не ефективний спосіб, оскільки не створюються умови для конкуренції, за яких можливе ефективне стимулювання працівників, тобто лише під час конкуренції ви можете досягти кращої продуктивності. Це пов'язано з тим, що кількість нагород обмежена, тому кожен буде прагнути отримати нагороду.

Конкуренція виступає як основний фактор мотивації працівників у США до кар'єрного просування. Проте конкуренція має свої недоліки, а саме:

- під час конкуренції на перший план ставиться будь-яким способом перемогти суперника. Ефективність праці, за даної умови, стає менш важливою, ніж змагання;

- працівник підприємства не розголошує інформацію іншим працівникам та шукає найраціональніші шляхи для того, щоб ефективно виконати певне завдання;

- морально-психологічний клімат на підприємстві передбачає існування недовіри між працівниками та керівниками;

- за умов конкуренції працівника цікавить суперник. Він шукає методи, якими можна помститись супернику за програш, тобто відбувається замкнене коло:

- «конкуренція – недовіра – образа – помста»;

- за умовами конкуренції є переможець і той, хто програв. Тому існує певна залежність того працівника, який отримав поразку, від переможця. Така залежність умовна, тобто вона виражається тільки відчуттями того, хто

програв;

- основними умовами конкуренції є обережність та конформізм. Суперники обирають таку тактику поведінки, яка передбачає обережність. Це зумовлено тим, що якщо працівник підприємства майже дійшов до найвищої точки і все ж таки отримав поразку, то в такому випадку він отримає покарання. Гасло конкуренції: «основне це виграти, при цьому нічого не витратити» [60].

Аналізуючи конкуренцію між працівниками на підприємствах США, слід зазначити, що оптимальний варіант для виграшу – це виконувати накази керівництва, не приймати швидкі та ефективні рішення. При конкуренції головне бути як всі, залежати від керівництва. Дана тенденція має недолік, адже стає перепоною для розвитку новаторства у трудовій діяльності працівників.

Дослідження конкуренції на підприємствах США показали, що надмірна конкуренція має негативний вплив на підприємство та спричиняє ситуацію, за якої працівник заради своєї користі може знехтувати цілями діяльності підприємства [44]. Недоліки управління кар'єрою персоналу підприємств США полягають у тому, що корпорації функціонують таким чином, що працівник сприймає іншого працівника як суперника, а також помітне зниження цінності працівника в системі управління, тобто не чітко визначено місце людського фактору в управлінні підприємством.

Позитивною стороною управління кар'єрою персоналу на підприємствах США є наявність приватних консалтингових компаній, які надають послуги з планування та управління кар'єрою. Великої популярності набуло проведення семінарів з управління кар'єрою персоналу підприємства.

Країною, яка характеризується високим рівнем життя порівняно з іншими країнами, є Швеція. Однією з головних відмінностей у розвитку кар'єри працівника в Швеції, на відміну від інших країн, є те, що працівник має можливість навчатися і працювати одночасно. Ця тенденція позитивно впливає на розвиток професійних здібностей, навичок та кар'єру працівників,

що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх кваліфікації та, відповідно, покращенню функціонування всього підприємства [29]. Керівництво більшості машинобудівних підприємств Швеції надає великого значення професійному та кваліфікаційному розвитку персоналу. Тому витрачають на це великі гроші. Компанії у Швеції також можуть розраховувати на грант для підвищення кваліфікації співробітників від управління ринку праці.

Великі підприємства, які успішно працюють у ринкових умовах, планують кар'єру свого персоналу в залежності від особистих якостей. Для керівників, які вже займають керівні посади, для них на підприємствах розробляється індивідуальна програма розвитку.

Останнім часом на підприємствах Швеції використовується програма «6 сігма», учасникам якої гарантується кар'єрне просування не пізніше ніж через два роки, але за умови належного виконання своїх обов'язків. На підприємствах цієї країни широкого вжитку набув принцип, який передбачає мотивацію працівника і який стверджує, що будь-яка особа повинна мати можливість використовувати набуті знання та досвід для реалізації своїх цілей. Враховуючи вказаний принцип, необхідно сказати, що у Швеції, порівняно з іншими країнами, найвищий рівень доходів працівників [60].

Обов'язковими умовами, що сприяють кар'єрному розвитку працівників на шведських підприємствах є: забезпечення їхнього матеріального благополуччя та створення соціальних гарантій. Вказані умови сприяють формуванню соціального статусу працівників, тому головним завданням керівництва підприємств Швеції є запобігання проблемам матеріального забезпечення працівників, а у разі їх виникнення, сприяння швидкому розв'язанню [36].

Отже, система менеджменту Швеції передбачає стрімкий розвиток кар'єри працівників підприємства. Це виражено через соціальну спрямованість, визнання пріоритетності людського фактору в забезпеченні ефективного функціонування фірми. Керівники шведських підприємств дбають про своїх працівників. Вони забезпечують їм високу заробітну плату,

соціальне забезпечення, безпечні умови праці, тобто дбати про своїх підлеглих - це є найголовніше завдання керівництва фірм.

Планування кар'єри персоналу розроблено на всіх підприємствах Франції. Прикладом може бути французька компанія Renault, де планування кар'єри працівників відбувається на основі Положення про планування кар'єри. Влаштовуючись на роботу, кожна людина знає свій можливий розвиток. Тому для кожного працівника складається індивідуальний план розвитку кар'єри. Для цього необхідно зібрати інформацію про працівника. Далі, після року роботи на підприємстві, керівник надає інформацію про кожного працівника [30].

Основними питаннями, які цікавлять службу розвитку персоналу, є: оцінка роботи кожного співробітника; визначення позитивних і негативних сторін роботи; визначення напрямку роботи. Мотивація персоналу французьких підприємств зумовлена високою заробітною платою, преміями, надбавками та матеріальною допомогою 73].

Так, для французьких підприємств характерно приділяти значну увагу кар'єрному просуванню персоналу. Про це свідчать заходи щодо мотивації праці персоналу, розробка Положення про планування кар'єри, що передбачає створення індивідуальних планів розвитку кар'єри персоналу.

Планування кар'єри персоналу на німецьких підприємствах включає три рівні розвитку кар'єри персоналу: вертикальний, горизонтальний і високопрофесійний.

Цим питанням на підприємствах займається служба управління персоналом, яка складає плани розвитку кожного працівника підприємства. Крім індивідуальних планів розвитку кар'єри, підприємство розробляє плани заміщення посад на кілька років вперед [14].

Однією з основних функцій функціонування компаній у Німеччині є консалтинг. Раніше це вважалося непотрібним, але в сучасних економічних умовах це явище стрімко поширюється, адже саме консультування дозволяє планувати і розвивати кар'єру співробітників, підвищує самооцінку

співробітників, сприяє зміцненню впевненості в собі, а це, у свою чергу, істотно впливає на продуктивність праці [30].

Стосовно умов, які створені на підприємствах Німеччини для розвитку кар'єри працівників, то головними з них є такі:

- під час виконання певної роботи працівнику надається можливість самостійності та самореалізації;

- успішне та швидке просування сходинками кар'єрної піраміди та отримання фінансової винагороди впливають результати роботи працівника, тобто на підприємствах проводять оцінювання внеску кожного працівника у функціонування фірми;

- надання всіх необхідних умов для творчого розвитку особистості;

- кожен працівник має можливість брати участь у прийнятті рішень. Це створює сприятливі передумови для набуття досвіду, знань та навичок;

- існування взаємоповаги між колегами [44].

Вказані вище умови ефективно впливають на розвиток кар'єри працівника лише за умови дисципліни, кваліфікації персоналу та використання сучасної техніки та технології.

Що ж до мотивації персоналу з метою його стрімкого кар'єрного розвитку, то на підприємствах Німеччини використовуються такі методи: страхування життя, страхування здоров'я та безкоштовні обіди. В окремих випадках може надаватися мобільний телефон та автомобіль [52].

Що ж до системи кар'єрного просування працівників підприємств, то вона відбувається на основі двох принципів: послідовне підвищення з нижчої до вищої посади та підвищення професійної компетентності.

Охарактеризована система управління кар'єрою у Німеччині передбачає акцентування уваги на особливостях своєрідного характеру та менталітету німців.

В Англії людина може надіятись тільки на власні сили та плідну і зосереджену роботу. Вказані умови є характерними ознаками британського розуму. Плануванням кар'єри персоналу на підприємствах Англії

займаються кар’єрні агентства. Вони надають допомогу при складанні індивідуальних планів розвитку кар’єри, визначають для людини сферу діяльності та можливі місця роботи [28].

Відмінністю кар’єрних агентств від кар’єрних центрів у США є те, що кар’єрні центри працюють в межах однієї компанії, а кар’єрні агентства допомагають у плануванні кар’єри, співпрацюючи з багатьма підприємствами. Працівник, який влаштувався на роботу, не сплачує грошову винагороду кар’єрному агентству. Це робить компанія, яка його працевлаштовує [44].

На практиці існують випадки, коли працівник дуже стрімко розвиває свою кар’єру, а підприємство немає можливості забезпечити даний розвиток. У даному випадку проводять співбесіду з людиною та за взаємною згодою розробляють кар’єрний план розвитку даного працівника, але до певного періоду. Після того, як підприємство не зможе забезпечувати кар’єрне зростання, працівник може звільнитися та має можливість працювати на іншому підприємстві, яке зможе забезпечити його кар’єрне просування.

На підприємствах Англії створюється певне «ядро» постійних працівників високої кваліфікації. Також характерною ознакою для підприємств є те, що у разі необхідності для роботи можуть залучатись тимчасові працівники [58].

Якщо розглядати роботу, яку виконують постійні та тимчасові працівники, то слід зазначити, що між ними існує відмінність, адже постійні працівники займаються питаннями, які передбачають участь у прибутках підприємства, навчання, а також просування службовими сходинками, тобто планують та створюють умови для розвитку своєї кар’єри.

Таким чином, постійні працівники виконують запланований комплекс робіт. Що стосується тимчасових працівників, то необхідно зазначити, що їхня підготовка відбувається за допомогою короткострокових курсів, тобто вони мають перевагу перед постійними працівниками – це неповна зайнятість [57].

Керівництво англійських підприємств переконане в тому, що необхідно скорочувати чисельність постійних працівників, однак при цьому вони не забувають і про продуктивність праці, тобто вони створюють умови для забезпечення високої якості продукції, набуття та передачі виробничого досвіду.

У цілому для мотивації персоналу на підприємствах Англії використовують такі заходи, як: зростання заробітної плати, виплата надбавок, премій, доплат, пенсійне та медичне страхування. Проте, вказані методи мотивації використовуються лише для постійних працівників підприємств.

Таким чином, у Великобританії розвиток кар'єри працівників підприємств відбувається під впливом національних традицій та розвитку синдикалізму у країні. Досить важливими перешкодами для розвитку англійської моделі планування та розвитку професійного просування персоналу є принципи створення профспілок та традиційний корпоративізм. Кар'єрне просування персоналу підприємств відзначається жорсткістю. Можливості переходу з одного відділу в інший дуже обмежені.

Таким чином, спільними рисами управління кар'єрою персоналу для вищезгаданих країн є: наявність особистих цінностей суспільства, характерних для конкретної країни; можливість кар'єрного росту співробітників підприємств; здійснення планування кар'єри персоналу та моніторинг його розвитку в межах підприємства; обов'язкове оцінювання працівників; проведення мотиваційних заходів для персоналу підприємств з метою сприяння швидкому кар'єрному розвитку персоналу. Як правило, це здійснюється шляхом зростання заробітної плати, виплати премій і доплат, надбавок, участі працівників у прибутках підприємства, медичного та пенсійного страхування.

У всіх країнах велика увага приділяється плануванню кар'єри персоналу підприємства. З цією метою розробляються індивідуальні кадрові плани та програми розвитку кар'єри, створюються консультаційні центри та

агентства, які допомагають співробітникам у плануванні та розвитку кар'єри.

Що стосується мотивації персоналу, то в усіх країнах використовуються мотиваційні заходи. Це зростання заробітної плати, виплата премій, надбавок, грошового забезпечення, можливість самореалізації, пенсійне та медичне забезпечення. Всі ці методи позитивно впливають на кар'єрний розвиток персоналу підприємства.

Сьогодення постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим фактором впливу на організацію бізнесу та досягнення його орієнтирів є ефективне управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та особистісно орієнтованим, тому доцільно вивчати досвід зарубіжних країн у питанні управління персоналом та його діловою кар'єрою на підприємстві, починаючи з його адаптації з урахуванням психічних та організаційних характеристик, що забезпечать високу ефективність підприємницького сектору в Україні.

Висновки до розділу 1

1.1 Перші кроки працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар'єри, так як перші надії та цілі порівнюються з реальним професійним життям та власними можливостями. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час не складний засіб допомоги у розвитку кар'єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих колег, де молоді працівники швидко сприймають їх досвід, щоб стати повноправним і кваліфікованим членом трудового колективу. Також забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для перевірки можливостей нових працівників та їх подальших кар'єрних змін. Формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар'єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар'єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності.

1.2 Процес управління діловою кар'єрою в організації є ефективним

процесом тоді, коли задовольняє потреби організації у кваліфікованих кадрах та враховує професійні потреби працівників і передбачає організацію планомірного горизонтального і вертикального переміщення працівника у системі посад від етапу його прийняття на роботу в організацію до можливого звільнення з роботи.

Розглядаючи ділову кар'єру як процес поступового досягнення мети з урахуванням людського фактору, необхідно перед її плануванням з'ясувати ставлення людини до кар'єри, її загальний емоційний настрій, цілі та мету, визначити рівень мотивації до професійного зростання, який залежить від спонукання людини до виконання робочих завдань шляхом активізації вольової сфери.

1.3 У всіх країнах велика увага приділяється плануванню кар'єри персоналу підприємства. З цією метою розробляються індивідуальні кадрові плани та програми розвитку кар'єри, створюються консультаційні центри та агентства, які допомагають співробітникам у плануванні та розвитку кар'єри.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» - одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Металургійний комбінат «Запоріжсталь», розташований у м. Запоріжжя, є одним з найбільших металургійних підприємств України. За обсягами виробництва чорних металів (чавун, сталь, прокат) комбінат входить до числа провідних підприємств країни. На комбінаті здійснюється виробництво чавуну, напівфабрикатів, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей,гнутого профілю, жерсті, будівельних матеріалів і товарів народного споживання. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним на Україні виробником тонколистового прокату з нержавіючих і легованих сталей, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту. Крім цього, «Запоріжсталь» - єдиний на Україні виробник холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості.

Метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності і на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства.

Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Повною назвою організації є: публічне акціонерне товариствот«Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Скороченою назвою є:

ПАТ «Запоріжсталь». Підприємство має свою емблему рис 2.1



Рисунок 2.1. Емблема ПАТ «Запоріжсталь»

Поняття «Акціонерне товариство» (АТ) згадується в законах Господарського кодексу України, а також в однойменному законі ЗУ «Про акціонерні товариства» [38].

Таким чином, згідно ЗУ «Про акціонерні товариства» Акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

ПАТ «Запоріжсталь» реалізовує наступні види товарної продукції:

- переробний і ливарний чавун;
- сляби з вуглецевих і низьколегованих сталей;
- прокат листовий;
- холодно гнуті профілі;
- жерсть білу гарячого лудіння;
- жерсть чорну; стрічку сталеву;
- виливниці і піддони;
- граншлак та щебінь;
- рідкі гази;
- широкий асортимент (більше 170 найменувань) виробів з металу, дерева та бетону, інші види металопродукції.

Найбільш широким попитом у зарубіжних і вітчизняних споживачів користується гарячекатаний плоский прокат в рулонах, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих сталей.

До цілей підприємства відносяться:

- освоєння нових ринків і видів продукції, розширення асортименту товарів та географічних поставок;
- укріплення позитивного іміджу підприємства, дотримання договірних зобов'язань;
- розвиток соціальної активності та ініціативи серед працівників підприємства, розширення масштабів впливу соціальних проектів.
- удосконалення технологічних процесів;
- удосконалення якості та конкурентоспроможності продукції;
- захист зовнішнього середовища та економія матеріально-сировинних і енергетичних ресурсів, тощо.

Історичне становлення ПАТ «Запоріжсталь» проходило в декілька етапів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Етапи становлення та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» [42]

Період	Розвиток подій
1	2
1931-1940 рр.	1931 - початок будівництва «Запоріжсталі». Будівництво «Запоріжсталі» було розпочато 22 січня 1931 і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості гарячекатаний і холоднокатаний листовимпрокатом. 16 листопада 1933 - на доменній печі № 1 видана перша плавка чавуну. Цей день відзначається як день народження «Запоріжсталі». У 1935 році стала до ладу перша мартенівська піч, а через два роки почав діяти перший радянський слябінг. У наступні роки були побудовані і введені в експлуатацію цеху для виробництва гарячекатаного і холоднокатаного листа.
1941 - 1959 рр.	Велика Вітчизняна війна 1941 – 1945рр. перервала мирну працю запорізьких металургів. 1943 року - початок відновлення заводу 27 вересня 1947р. видав першу післявоєнну продукцію цех холодної прокатки. 1951 - введено в експлуатацію цех з виробництва білої жерсті в рулонах. Починаючи з 1955, на комбінаті здійснюються заходи з модернізації обладнання , інтенсифікації виробничих процесів з метою значного приросту виробництва на діючих потужностях. 1959 - вперше в СРСР введено в експлуатацію цех з виробництва холодно гнутих профілів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
1962-1977 рр.	1962 рік - почав працювати перший у Європі ливарний цех. У 1963р. Вступив до ладу діючих цех холодної прокатки № 3 з унікальним табору вали «2800» для холодної прокатки великогабаритних листів з нержавіючих сталей. 1974 року - виробництво шліфованих і полірованих пластин з нержавіючої сталі. У 1974 р. в мартенівському цеху заводу була введена в експлуатацію перша на Україні двованна піч, продуктивність якої в 2,5 рази перевищувала продуктивність звичайної печі. У 1977 р. в мартенівському цеху була впроваджена технологія розливання усієї виплавленої сталі стопорний спосіб із застосуванням на сталерозливних ковшах шиберних затворів.
1994-2004 рр.	У 1994 р. на комбінаті вперше в практиці експлуатації широкосмугових прокатних станів впроваджена в промисловому масштабі « транзитна « прокатка слябів без попереднього підігріву в печах. Повністю реконструйована чорнова група безперервного стану гарячої прокатки «1680 « із заміною електроприводу і посиленням механічної частини для забезпечення промислової технології транзитної прокатки. Введено в експлуатацію ножиці для обрізки передніх і задніх кінців розкатів перед чистової групою НТЛС «1680». Встановлено нові електродвигуни клітей чистової групи сталі потужністю по 7000 кВт змінного струму з регулюванням швидкості. З 4 січня 1997 комбінат перетворений у відкрите акціонерне товариство. У 2002 році вперше у світовій практиці в електроприводі чистової групи стану «1680» використані двигуни змінного струму з регульованим числом обертів потужністю 7000 кВт фірми АВВ. Для підвищення якості сталі в мартенівському цеху впроваджена унікальна захищена патентом України технологія продувки металу аргоно- кисневими сумішами.
2004 р. - сучасність	Реконструйовано доменні печі № 2 і № 3.У цеху холодної прокатки № 1осуществленареконструкція термічного відділення з спорудою 18-ти стендів колпаковие печей і станції для виробництва водню фірми «Ебнер». Введено в експлуатацію агрегат подовжнього розпуску фірми «Даніелі «, що забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції - холоднокатаної смуги з щільною рівномірної змотуванням, якісним промаслюванням і вагою виливка рулонів згідно вимогам споживачів. Введено в експлуатацію новий блок розділення повітря продуктивністю 60 тис. кубометрів на годину. Активно ведуться роботи в цеху гарячої прокатки тонкого листа. Введено в експлуатацію проміжне перемотувального пристрій «койл-бокс» для змотування в рулон розкату перед чистової групою. Введено в експлуатацію вальцешліфувальні верстати фірми «Геркулес» для профілювання робочих і опорних валків стану та ряд інших заходів. У агломераційному цеху завершено роботи та введено в експлуатацію обладнання з аспірації повітря від хвостових частин агломашин. З метою реалізації програми енергозбереження в 2008 році на комбінаті прийнято рішення про створення комплексу з вдування пиловугільного палива в доменні печі. На сьогоднішній момент змонтовано основне технологічне обладнання фірми «Кютнер».

Таким чином, сьогодні металургійний комбінат «Запоріжсталь» є одним з основних постачальників якісної листової продукції та гнутих профілів для потреб вітчизняного машинобудування, жерсті гарячого лудіння для харчової промисловості. День за днем фахівці комбінату цілеспрямовано підвищують ефективність використання виробничих потужностей, продовжують роботу з оновлення основних фондів і вдосконалення технологій.

Ознайомившись зі статутом підприємства, робимо висновок що, ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» засновано відповідно до наказу Фонду державного майна України. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту ПАТ «Запоріжсталь».

Згідно статуту предметом діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є :

- виробництво і збут металургійної продукції, виробництво і збут будівельних матеріалів;
- виготовлення пива і вина, горілчаних, лікерних та коньячних виробів, спирту та їх збут;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю; виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів, виконання робіт, надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації; виробництво і збут іншої продукції промислово-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
- виробництво електричної енергії, постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом, теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії, передача електричної та теплової енергії, постачання природного газу за нерегульованим тарифом;
- видавнича та рекламна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;

- здійснення інвестиційної діяльності, проведення торговельно-посередницьких операцій з товарами та послугами як на території України, так і за її межами, організація та ведення товарного сільськогосподарського виробництва, вирощування, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, в тому числі тваринництво, рослинництво, овочівництво, садівництво, виноградарство, рибальство, звіроводство, бджільництво, птахівництво, вівчарство, тощо.
- реалізація власних, придбання вітчизняних та зарубіжних технологій, ліцензій, технічної документації, «ноу-хау», їх доопрацювання,
- промислове освоєння і реалізація зацікавленим особам;
- надання інформаційних, патентно-ліцензійних, транспортних та інших видів послуг юридичним та фізичним особам (українським та іноземним); внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним, річковим, морським та автомобільним транспортом; надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів повітряним транспортом; надання транспортно-експедиційних послуг при перевезенні зовнішньоторговельних та транзитних вантажів, тощо.
- інші види діяльності, що відповідають меті діяльності ПАТ «Запоріжсталь» і здійснюються у відповідності до діючого законодавства України.

Згідно з статуту ПАТ «Запоріжсталь» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» ім. С. Орджонікідзе», Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім Запоріжсталь», Підприємства з іноземною інвестицією Товариство з обмеженою відповідальністю «СТІЛ ТРЕК», Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий будинок вогнетривів», Товариства з обмеженою відповідальністю «Виробничо-торгівельне підприємство Запоріжсталь – ІнвестТоргпром», Товариства з обмеженою відповідальністю «Центросталь».

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» має право у встановленому чинним законодавством порядку:

- випускати, реалізовувати та придбавати цінні папери;
- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання, промислово-фінансові групи з іншими суб'єктами підприємницької діяльності;
- створювати на території України та за її межами свої філії, представництва та дочірні і спільні підприємства;
- укладати будь-які угоди, що не заборонені законодавством України;
- декларувати вантажі та товари;
- здійснювати будь-які інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Основним видом діяльності підприємства є металопрокат, головна спеціалізація на випуску високо якісного листового прокату гаряче катаного та холоднокатаного в рулонах та аркушах.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники виробів побутової техніки та метало сервісних центри. Комбінат займає стійке положення на ринку, рік за роком просуваючись вгору в списку найбільших виробників сталі.

Географічне розташування комбінату є досить сприятливим для виробничої діяльності: близьке розташування джерел сировини (Криворізький залізорудний басейн, Донбас), джерел енергії (ДніпроГЕС, Запорізька ГРЕС, АЕС), води – річка Дніпро, наявність розвиненої мережі під'їзних залізничних шляхів,автомобільних доріг.

Міжнародне визнання ПАТ «Запоріжсталь» в діловому світі підтверджено численними призами та сертифікатами.

Основні зусилля фахівців «Запоріжсталі» спрямовані на освоєння нових ринків і видів продукції, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок.

Основа успіху - суворе дотримання і постійне вдосконалення технологічних процесів, висока якість продукції, що випускається, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Підрозділ, що займається здійсненням діяльності з управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» є дирекція з персоналу. До складу дирекції входять:

- управління організації та оплати праці - забезпечує організацію процесів праці і управління на підприємстві згідно з його цілями і стратегією;аналізує ефективності застосування чинних форм і систем оплати праці, матеріального та морального заохочення; забезпечує розроблення пропозицій щодо вдосконалення, а також проектів положень про преміювання працівників підприємства, тощо;
- управління соціальної сфери - забезпечення реалізації політики підприємства у сфері соціально-трудових відносин, оплати і належних умов праці, соціальної; забезпечує у межах своїх повноважень дотримання законодавства з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин; забезпечує соціальний захист працюючих, зайнятих на роботах з шкідливими та небезпечними умовами праці, тощо;
- відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об’єктів; палац культури металургів.
- Основними завданнями дирекції з персоналу виступають:
- формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників;
- планування, облік, аналіз показників з праці, планування та

бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу;

- рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;
- господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства;
- планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування.

Управлінням підбором, комплектуванням та розвитком персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» займається відділ розвитку персоналом (ВРП), який входить до складу дирекції з персоналу. До функціональних обов’язків відділу відносять:

- організацію та здійснення роботи із забезпечення підбору, розміщення, використання особового складу та працівників;
- організацію формування стабільно працюючого колективу, створення кадрового резерву;
- підготовку пропозицій для здійснення організаційно-штатних заходів щодо утворення, ліквідації, реорганізації, професійної адаптації та переведення на нові штати підрозділів і інших формувань, тощо.

Організаційно-управлінська структура відділу розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь» наведена на рис. 2.3.

Стратегія ВРП: максимально можливе розвиток і використання потенціалу персоналу комбінату шляхом створення сприятливих умов для професійної творчої та управлінської підготовки на основі компетентності та відданості підприємству.

Отже, відділ розвитку персоналу має функціональну структуру, що дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому

аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, що обумовлена його посадовою інструкцією.

Злагоджена і стабільна робота комбінату «Запоріжсталь» значною мірою залежить від кваліфікованої підготовки персоналу. Питанням навчання та підвищення кваліфікації на підприємстві завжди приділялася дуже важливе значення.

Щорічно наказом генерального директора затверджується книга приказів навчання, при цьому визначається кількість учнів і графіки проведення семінарів при відділі розвитку персоналу (ВРП), виділяється кошторис на навчання, затверджуються склади викладачів та інструкторів виробничого навчання, а також кваліфікаційних комісій комбінату.

В якості викладачів теоретичного навчання залучаються кандидати наук, керівники, професіонали і фахівці комбінату, які пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму та атестовані з питань охорони праці.

Професійне навчання проводиться за всіма робітничими професіями, згідно ліцензії. З метою підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців організовуються виробничо-економічні семінари з різноманітної тематики, навчання в навчальних центрах і вищих навчальних закладах, стажування на споріднених підприємствах, у наукових установах і організаціях.

Персонал навчається як з відривом, так і без відриву від основної діяльності. Оскільки навчання має бути регулярним, а не епізодичним, пріоритетна роль відводиться трохи короткостроковому проведення бізнес - тренінгів та семінарів, а «методологічного настрою» персоналу підприємства на постійне самонавчання. У сучасних умовах швидкого старіння професійних знань здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху.

Основними завданнями і цілями відділу розвитку персоналу виступають:

- організація та навчально-методичне керівництво безперервним навчанням персоналу комбінату;
- організація і підготовка резерву;
- організація практики студентів ВНЗ, технікумів, коледжів та учнів ПТНЗ;
- організація стажування та атестації молодих фахівців;
- організація роботи з ВНЗ та профорієнтаційна робота [56].

Для ефективної роботи ВРП використовуються такі нормативні документи:

1. Положення про професійне навчання кадрів ПАТ «Запоріжсталь»;
2. Стандарт підприємства СТП 6.2-02-09 «Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу»;
3. Наказ про підготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
4. Положення про оплату.

Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців проходять за такими напрямками:

- виробничо-економічні семінари;
- навчальні центри;
- стажування на родинних підприємствах;
- перепідготовка;
- самостійне навчання.

Види навчання робітників діляться на:

- підготовка;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації. Використовуються такі форми навчання:
- індивідуальна (до 10 чол.);
- групова (10 і більше чол.);
- курсова (повний або частковий відрив від виробництва).

Порядок організації навчання з підготовки та перепідготовки відбуваються за такими напрямками:

1. Визначення виду підготовки (підготовка або перепідготовка);

2. Визначення форми навчання (індивідуальна, групова або курсова);

3. Оформлення договору на навчання між ВРП і особами, що залучаються до навчання (консультантом теоретичного та інструктором виробничого навчання) пізніше тижневого строку з дня надходження робітникана комбінат;

4. Узгодження договору з начальником структурного підрозділу і організатором професійно - технічного навчання підрозділу;

5. Надання навчального журналу в ВРП для реєстрації та затвердженнядоговору.

Професійне навчання робітників на виробництві здійснюють:

- викладачі (консультанти) теоретичного навчання - керівники, професіонали та фахівці, які мають відповідну освіту і пройшли навчання запрограмою педагогічного мінімуму;
- інструктора виробничого навчання - робітники, що мають відповіднукваліфікацію і пройшли навчання за програмою педагогічного мінімуму.

Підготовка робітників - це професійне навчання осіб, які не мають професії.

Перепідготовка робітників організовується з метою навчання інших професій робітників, прийнятих на виробництво, або вже працюючих на ньому і змінюють професію за власними або виробничим обставинам, або здобувають додаткову професію з метою розширення професійного профілю, розширення зони обслуговування.

Підвищення кваліфікації робітників - це професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, навичок і умінь за наявною професією.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на :

- виробничо-технічних курсах (ПТК);
- курсах цільового призначення (КЦН);
- курсах бригадирів.

Виробничо-технічні курси (ПТК) створюються для підвищення кваліфікації робітників з метою поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок за наявною у них професією до рівня, відповідного вимогам виробництва, створення резерву робітників високої кваліфікації [71, 12].

Курси цільового призначення (КЦН) створюються для вивчення нової техніки, обладнання, матеріалів, технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що застосовуються у виробництві, питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції (робіт) і т.д.

Курси бригадирів створюються на підприємстві в цілях планомірного підвищення кваліфікації бригадирів і формування резерву бригадирів з числа найбільш кваліфікованих робітників, які володіють організаторськими здібностями, користуються авторитетом у колективі.

Кадрова політика підприємства - система принципів та правил за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому можна зазначити, що кадрова політика - це не лише правила та норми, а також прагнення і обмеження у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють всі її працівники.

На ПАТ «Запоріжсталь» діє така кадрова політика:

1. За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію

- -активна кадрова політика, що полягає в наступному:
- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює використання програм відповідно до

внутрішньої та зовнішньої ситуацій;

- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях.

2. За ступенем відкритості формування кадрового складу – відкрита кадрова політика. Відкрита характеризується тим, що організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів високої кваліфікації на основі конкурсного відбору, тощо.

Оперативними цілями щодо розвитку кадрового потенціалу на ПАТ «Запоріжсталь» є:

- розробка програми, досягнення цілей організації;
- ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- допомога у формування та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є потужним та конкурентоспроможним підприємством в Україні, наявність існуючої функціональної структури управління допомагає більш ефективно працювати. А також, існуюче функціональне управління здійснюється підрозділами, які в свою чергу, спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

2.2 Діагностика функціонування системи планування та розвитку кар’єри на ПАТ «Запоріжсталь»

У ринковій економіці підприємства функціонують в умовах конкурентної боротьби і їх основною конкурентною перевагою стає високо кваліфікований персонал, як один з потенційних ресурсів розвитку . Це зумовлює необхідність постійно оцінювати і відслідковувати відповідність трудового потенціалу співробітників, підрозділів, підприємства в цілому вимогам ринку.

Реалізація стратегічних цілей підприємства значною мірою зумовлюється ефективністю використання потенціалу персоналу та рівнем його розвитку. І тут визначальну роль відіграє стратегія підприємства в галузі розвитку свого персоналу. Розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації фахівців в області їх професійної діяльності, а також розширення загального кругозору і можливостей в цілому. Під розвитком персоналу також розуміється напрямок соціальних програм підприємства, які проводяться в рамках бізнес - стратегії, з метою залучення й утримання професійних і кваліфікованих співробітників.

В умовах ринку стає все більш ясним, що продуктивність, мотивація і творчий потенціал персоналу є найважливішими конкурентними перевагами, в чому визначають успіх стратегії, спрямованої на підвищення вартості підприємства. У зв'язку з цим, стратегія розвитку управління людськими ресурсами - це особливий набір пріоритетних напрямів інвестування в людський капітал [64, с. 84].

Стратегічний підхід до розвитку управління потенціалом персоналу підприємства - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу.

Стратегія розвитку управління потенціалом персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівнем ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес -цілей. Стратегічний аспект розвитку персоналу визначає місце стратегії розвитку в системі управління людськими ресурсами підприємства.

Стратегічний аспект розвитку управління потенціалом персоналу передбачає:

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб,набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції - контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління розвитком персоналу.

Саме відношення до кадрового забезпечення в останні десятиліття істотно змінилося. Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, стратегія управління людськими ресурсами, показує, що проблеми персоналу входять в загальну систему організаційного управління підприємством і міцно пов'язуються з іншими управлінськими елементами (постановкою бізнес - цілей підприємства, виробленням стратегії, плануванням, організацією, контролінгом та ін.).

Персонал ПАТ «Запоріжсталь» постійно змінюється як у кількісному так і в якісному складі. Розширення виробничої діяльності обумовлює розширення штату та введення нових посад, необхідних для забезпечення відповідного функціонування та ведення фінансово-господарської діяльності організації.

Аналіз кадрового потенціалу можна оцінити через оцінку забезпеченості людськими ресурсами. Весь персонал ПАТ «Запоріжсталь» поділяється на такі категорії: робітники, фахівці і керівники.

До робітників належать особи зайняті безпосередньо впливом на предмети праці, їх переміщення і переміщення продукції, доглядом за засобами праці і контролем за їх роботою, виконанням операцій з контролю якості та інших видів обслуговування виробничого процесу.

До промислово-виробничого персоналу входять фахівці та керівники до них враховують осіб, зайнятих трудовими операціями, пов’язаними з основною діяльністю підприємства (виготовлення промислової продукції та виконання робіт промислового характеру, організація виробництва й управління підприємством, тощо.)

Склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями працівників у 2020- 2022 рр. наведено у табл.. 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад персоналу ПАТ «Запоріжсталь» за категоріями

Категорії персоналу	Факт, осіб.	Штат, осіб.	Забезпеченість, %
Працівники у 2020 р.	18850	18850	100,00%
- робітники	15275	15252	100,15%
- керівники	1880	1893	99,3%
- фахівці	1695	1705	99,4%
Працівники у 2021 р.	17863	17860	100,01%
- робітники	14180	14179	100,00%
- керівники	1920	1918	100,01%
- фахівці	1763	1763	100,00%
Працівники у 2022 р.	16300	16180	100,74%
- робітники	12822	12699	100,97%
- керівники	1780	1798	99,9%
- фахівці	1698	1683	100,89%

Виходячи з таблиці 2.1 можна зробити висновок, що на ПАТ «Запоріжсталь» структура персоналу за період 2020-2022 не зазнала суттєвих

змін. Найбільша чисельність працівник зафіксовано в 2020 році – 18850 осіб, робітників - 15252 осіб, в 2022 році фахівців - 1763 осіб, а керівників – 1918 осіб.

Наступним критерієм оцінки структури людських ресурсів є стать. Проаналізуємо статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь» на період 2020- 2022 рр.

Таблиця 2.2 – Статевий склад працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Стать	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жіноча	5082	27,13%	4014	22,48%	4240	26,21%
Чоловіча	13649	72,87%	13846	77,52%	11940	73,79%
Усього	18731	100,00%	17860	100,00%	16180	100,00 %

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що за період 2020- 2022 рр. рр. істотних змін у статевому складі майже не відбулося, переважаюча кількість чоловіків зафіксована у 2021 році – 13846 осіб, а жінок у 2020 році – 5082 особи.

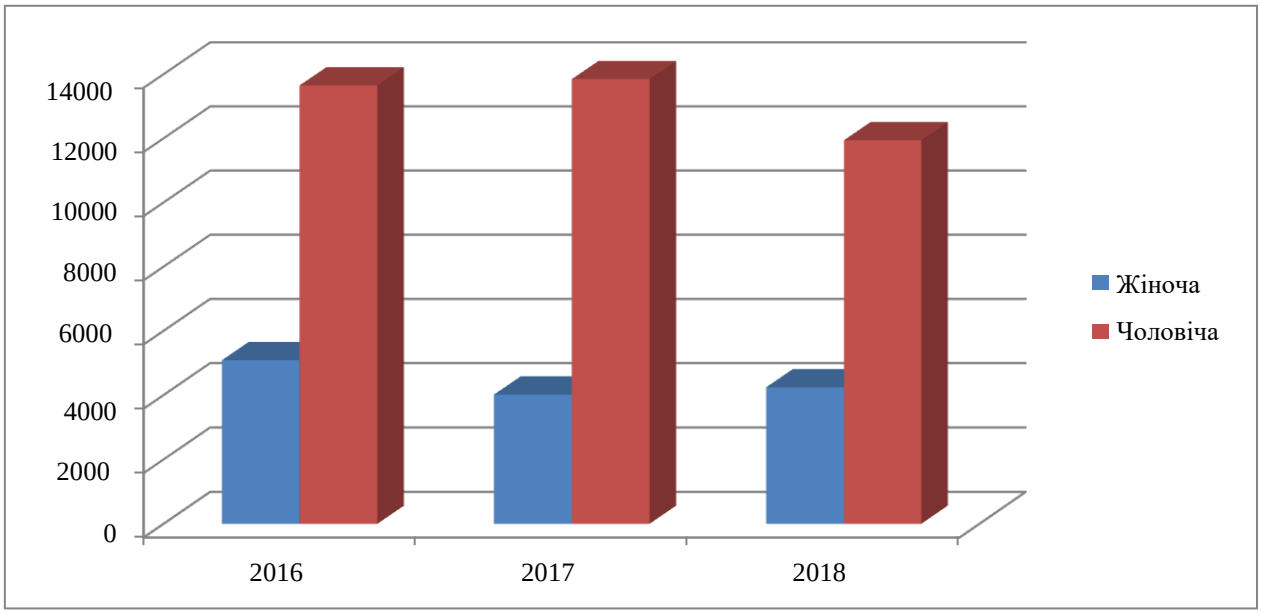


Рисунок 2.4. Динаміка відсоткового статевого складу працівників ПАТ «Запоріжсталь»

Виходячи з динаміки статевого складу протягом трьох років переважаючу кількість понад 73-78 % становлять чоловіки. Разом з тим у 2020 році кількість жінок збільшилась на 2% порівняно з попередніми періодами, а чоловіків навпаки. Таким чином, можна зробити висновок що кількість чоловіків перевищуватиме і наступні роки приблизно у 1,2 рази. Така тенденція є стабільною на підприємствах з важкими та часом шкідливими умовами праці.

Віковий склад працівників, умовно можна поділити на такі категорії: до 30років, 30-41 років, 41-50 років та старші за 50 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз вікового складу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 30 років	3005	15,9%	3201	17,9%	3550	21,9%
30-41 років	4100	21,8%	4060	22,7%	4108	25,4%
41-50 років	4807	25,5%	4967	27,8%	3703	22,9%
старші за 50 років	6938	36,8%	5632	31,5%	4819	29,8%

Виходячи з таблиці 2.3 стає зрозуміло, що найбільшим зафіксованим показником є критерії віку старші за 50 років у 2016 році, який становить 6938 осіб, разом з тим найменшим показником є критерій до 30 років - 3005 осіб у 2020 році.

Переважна чисельність працівників протягом 2020- 2022 рр. років мають більше ніж 50 років, а саме понад 4800-7000 чоловік.

Таким чином, можна зробити висновок, що працівник старші за 50 частково або звільнюються або виходять на пенсію, разом з тим ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік збільшила кількість молодих перспективних спеціалістів.

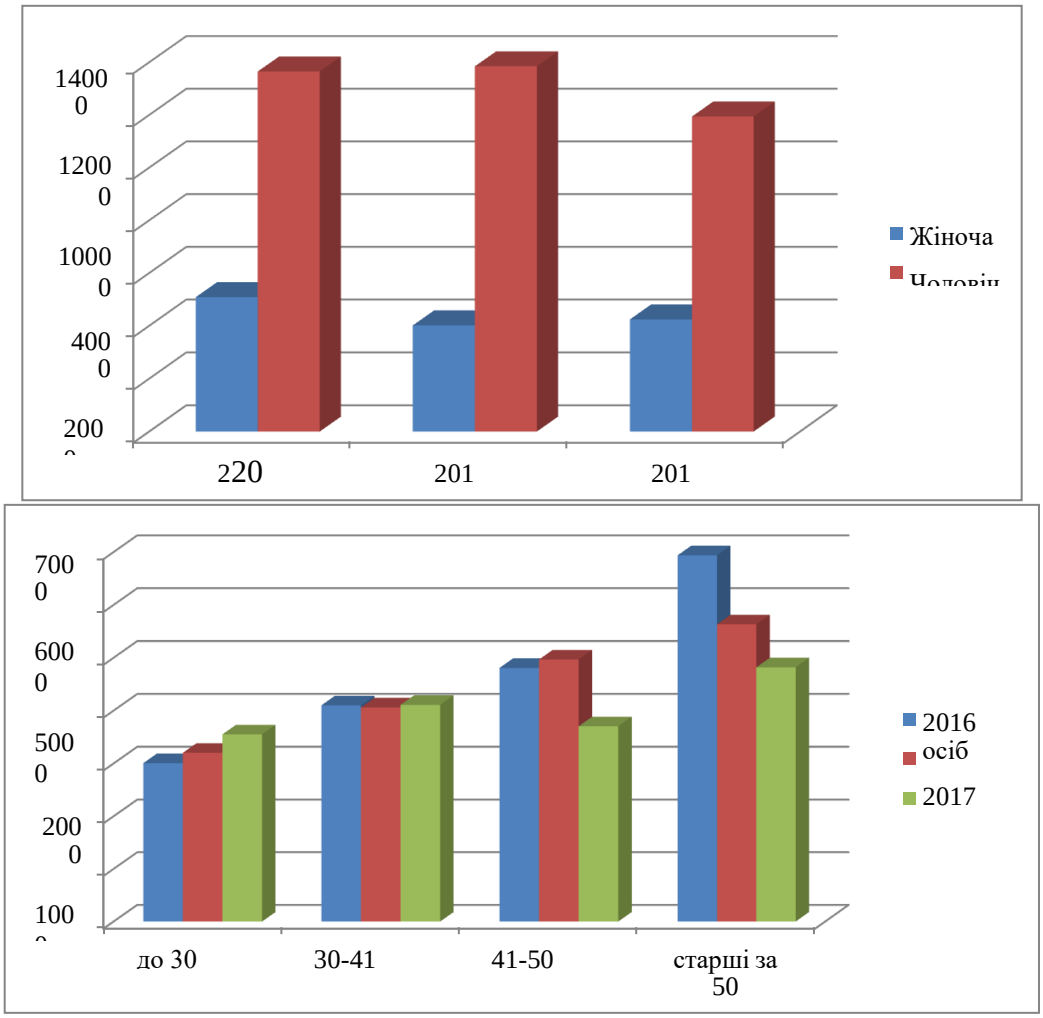


Рисунок 2.5. Динаміка вікового складу кадрів ПАТ «Запоріжсталь»

За звітними даними в ПАТ «Запоріжсталь» базову середню загальну 325 працівника, базову вищу мають 69 працівника, повну середню загальну та повну вищу мають 2237 та 3237 працівника, неповна вища у 1380 працівників, професіонально-технічна освіта є у 5747 осіб, що становить 35% від загального числа працюючих, середню спеціальну - 1755 осіб (11%), вищу - 1550 чол. (10%).

У відділі розвитку персоналу освітній потенціал працівників має такий склад: середнє спеціальне 4 особи (18,2%), професіонально-технічне 2 особи (9,1%), вища 16 чол.(72,7%).

Загальна сучасна тенденція, яка характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід до управління персоналом. Тому система управління персоналом ПАТ

«Запоріжсталь» повинна включати декілька стадій: формування, використання, стабілізація і власне управління.

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

Таблиця 2.4 – Аналіз навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни 2021 /2022 рр.		Зміни 2021 /2020 рр.		Зміни 2022 /2021 рр.	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Навчання робітників Всього по цехах:	5755	6460	7599	1139	117,6	705	112,3	705	132,0
У тому числі									
Перепідготовка	1347	2829	2344	-485	82,9	1482	210,0	997	174,0
КЦН	2670	3063	4612	1549	150,6	393	114,7	1942	172,7
ПТК	531	568	693	125	122,0	37	106,9	162	130,5
Навчання РПСС:	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
У тому числі									
Перепідготовка	-	-	-						
КЦН	-	-	-						
ПТК	3020	3119	2291	-828	77,5	99	103,3	-729	75,9
ВСЕГО:	8775	9579	9890	311	103,2	804	109,2	1115	112,7

Аналіз таблиці 2.4. показує, що загальна кількість навчених робітників (підготовка нових робітників, перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо) зросла на 705 осіб або на 32%. Основна частка навчених припала на курси

цільового призначення - 1942 чол. (72,7%) при значному скороченні перепідготовки кадрів на 16 осіб (45,7%). Також слід відзначити зменшення працівників, які навчаються всередині підприємства (729 чол. або 75,9%).

Очевидно, що стратегія удосконалення ролі людського потенціалу організації як складової її конкурентоспроможності визначається особливостями комплексної стратегії підприємства:

1. Стратегічні цілі розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є передумовою для планування розвитку персоналу на стратегічну перспективу;

2. Формування загальної стратегії розвитку підприємства дозволяє провести оцінку, аналіз і вибір необхідної системи впливів на персонал для її успішної реалізації на практиці;

3. Стратегія підприємства визначає виробничі цілі і завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для з'ясування кваліфікації, виробничих навичок, здібностей і можливостей співробітників підприємства;

4. Стратегія розвитку підприємства встановлює динаміку вимог до персоналу в частині його розвитку.

5. Під вимогами до персоналу в даному випадку розуміються, перш за все, ділові якості, а також ті особливості в роботі, які диктує конкретна посада (освіта і його профіль, вік, стаж роботи).

В даний час джерелами забезпечення кадрової потреби ПАТ «Запоріжсталь» є:

- вищих і професійно-технічних навчальних закладів з денною формою навчання, що розподіляють фахівців за державним замовленням і на основі укладених з підприємствами, організаціями договорів;
- організовані набори робітників і переселення сімей;
- розподіл працівників через центри зайнятості населення;
- самостійна робота кадрових служб організацій і підприємств по набору кадрів;

- використання праці учнівської молоді у вільний від навчальних занять час та ін.

Діяльність кадрової служб ПАТ «Запоріжсталь» із залучення робочої сили на виробництво поряд з перерахованими формами кадрового забезпечення передбачає:

- постійний розвиток та вдосконалення організації професійної орієнтації учнів середніх загальноосвітніх шкіл та іншої молоді;

- створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних працівників;

- такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну контракту, розширення сфери діяльності організації.

Кадровий набір ПАТ «Запоріжсталь» ведеться за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього відбору підприємства відносяться публікація оголошень у газетах та професійних журналах, що співпрацюють з комбінатом та шляхом звернення до різних навчальних закладів. Перевагам зовнішнього відбору є:

- дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах.

- з'являється новий імпульс у розвитку організації.

До недоліків залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел можна віднести:

- великі витрати на залучення кадрів;

- з'являється висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну;

- погане знання організації, нового працівника погано розуміються на організації;

- тривалий період адаптації;

- блокування можливостей службового зростання для працівників організації;

Внутрішній відбір відбувається за рахунок внутрішніх резервів, який відбувається шляхом розсилання інформації про відкривається вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Переваги такого відбору:

- що з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прихильності до комбінату;
- поліпшується соціально-психологічний клімат у колективі;
- сприяє зміцненню авторитету керівництва в очах співробітників;
- не вимагає значних фінансових витрат;
- рівень оплати в організації залишається стабільним, оскільки претенденти можуть пред'явити більш високі вимоги щодо оплати праці;
- відбувається зростання молодих кадрів даної організації, швидке заповнення звільнилася посади, без адаптації.

Недоліками такої політики є:

- можлива поява напруги і суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду;
- не вдається повністю задовольнити кількісну потребу в кадрах, задовольняється лише якісна потреба;
- перепідготовку або підвищення кадрів вимагає додаткових витрат.

Таким чином, планування та організація забезпечення підприємства необхідними кадрами являє собою систему різних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне комплектування організацій кадрами, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку трудових колективів.

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Трудова адаптація ПАТ «Запоріжсталь» передбачає виконання певних цілей:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.

3. Скорочення плинності кадрів.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Адаптація працівників на підприємстві здійснюється за двома напрямами:

1. Первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності – застосовується як правило для випускників навчальних закладів або молодих спеціалістів.

2. Вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності – застосовується до працівників, що перевелись до іншого цеху/підрозділу або до працівників, що мають досвід професійної роботи на іншому підприємстві.

До аспектів адаптації підприємства можна віднести:

1. Психофізіологічний аспект передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто відбувається освоєння сукупності усіх умов (рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення, тощо.)).
2. Соціально-психологічний аспект передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі:
   - включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями;
   - робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи.
3. Професійний аспект передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.), додаткове освоєнням професійних можливостей (знань, навичок) та формуванням професійно необхідних якостей

особистості, позитивного відношення до роботи.

4. Організаційний аспект передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, атакож розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник ознайомлюється з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. Формує розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі та реалізується підготовка працівника до сприйняття і реалізації нововведень.

Отже, програма трудової адаптації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» включає в себе 3 етапи:

1. Введення у підприємство - сприяння засвоєнню прийнятих норм і правил, ознайомлення з кардинальними правилами безпеки і забезпечення працівника необхідною інформацією.

2. Введення у підрозділ - ознайомлення нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками.

3. Введення у посаду – ознайомлення з основним змістом професійної діяльності працівника і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому.

Кадровий резерв - виділення потенційно успішних працівників, занесення відомостей до банку даних і подальшу їх підготовку до заняття конкретної посади.

Резерв формується зі складу персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Склад резерву відображає потребу (поточну та перспективну) організації в керівниках, спеціалістах, а також орієнтований на структуру планованих посад. Структура і чисельність резерву розраховується заздалегідь, залежно від рівня посади, плинності персоналу, планів розвитку організації та інших обставин. Залежно від цього на різні посади встановлюється коефіцієнт резервування.

Робота з резервом кадрів будується на певних принципах і передбачає декілька етапів. Загальні принципи роботи з резервом керівників на ПАТ «Запоріжсталь»:

1. Підбір кандидатів і склад резерву за їх морально-психологічним та діловим якостям для вирішення завдання постійного поліпшення якісного складу керівників;

2. Дотримання вікового та освітнього цензів кандидатів на висування. З урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає у 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висунення в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 35 років;

3. Раціональне визначення структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менше двох-трьох кандидатів;

4. Регулярний і систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності в організації роботи з резервом висування.

При прийнятті рішення про зарахування кандидата до складу резерву враховуються:

- підсумки виробничої діяльності ввіреного йому ділянки роботи;
- висновки останньої атестації; результати вивчення працівника
- шляхом особистого спілкування, а також відгук про нього безпосередніх начальників, колег і підлеглих;
- підсумки досліджень громадської думки про кандидатів у керівники;
- результати вивчення особової справи, психологічного тестування та інші матеріали, що характеризують ділові та особисті якості працівника.

До етапів формування резерву на ПАТ «Запоріжсталь» належать:

- попереднє вивчення та оцінка кандидатів на зарахування в резерв;

- відбір кандидатів до складу резерву;
- зарахування до складу резерву;
- організація підготовки резерву;
- оцінка готовності резерву.

Найбільш важливим етапом є підготовка резерву. Для цього дирекція з персоналу розробляє плани підготовки кадрового резерву, індивідуальні плани професійного розвитку, які взаємопов'язані з планами кар'єри персоналу.

При формуванні резерву керівних кадрів необхідно визначити базові посади для кожної категорії керівників, а також джерела комплектування резерву для висування. Наприклад, для заміщення посади начальника дільниці базовою є посаду майстра, начальника цеху –зам. начальника цеху і тощо.

Джерелами резерву керівних кадрів є:

- фахівці, що проявили себе на практичній роботі;
- заступники керівників різного рангу;
- працівники комбінату, які закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва, і ін.

Структура резерву керівних кадрів визначається відповідним рівнем управління і номенклатурою. Перелік посад, право призначення на які має керівник певного рангу, називається його номенклатурою.

У резерві кожної номенклатури відповідний керівник визначає права і обов'язки посадових осіб, відповідальних за формування і підготовка резерву керівних кадрів.

Робота з відбору кандидатів у резерв керівних кадрів передбачає кілька етапів:

- організацію професійної орієнтації студентів вищих навчальних закладів та працівників підприємств (організацій) на професії управлінського персоналу;

- розвиток у молодих фахівців властивостей і якостей, необхідних для освоєння майбутньої професійної діяльності;
- збір інформації про кандидатів у резерв для висунення, складання розгорнутої характеристики на кожного кандидата, створення бланка даних про кандидатів у резерв;
- оцінку якостей та визначення придатності кандидата до управлінської діяльності, відбір та зарахування кандидатів до складу резерву на висунення.

Одним з найважливіших напрямків у роботі з резервом керівних кадрів є організація їх підготовки. У міру подальшої зміни механізму управління виробництвом закономірно підвищуються вимоги до професійної підготовки сучасного керівника. Крім базової підготовки у вищому навчальному закладі керівнику будь-якого рангу необхідно ще придбати додаткові знання і навички в галузі управлінської діяльності, що досягається, як правило, шляхом навчання у різних видах і формах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів управління.

Управлінська підготовка є найважливішою складовою частиною кваліфікації керівника і багато в чому визначає її рівень. Вибір форми навчання кандидатів у резерв від рівня їх фахової освіти, стажу роботи, проходження ними кваліфікаційної навчання, а також від можливостей навчально- матеріальної бази підприємства, організації, галузі організувати навчання за відповідною формою та професійної спрямованості. Висновок про вибір форми навчання кандидата в резерв дається відділом кадрів з урахуванням висновків служби профорієнтації і профвідбору. При цьому відділ кадрів направляє у відділ розвитку персоналу списки кандидатів на зарахування в резерв. Відділ розвитку персоналу розробляє навчальні програми і плани, встановлює терміни навчання та організує навчальний процес.

Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь».

Планування кар'єри фахівців і керівників полягає у визначенні цілей їх розвитку в організації та обґрунтування реальних шляхів, що ведуть до досягнення наміченої мети.

Під розвитком кар'єри фахівця розуміються ті дії, що він здійснює для виконання індивідуального плану розвитку. Планування і контроль за розвитком трудової кар'єри фахівця вимагає від нього і організації додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому фахівцю і організації.

Планування службою управління персоналу трудової кар'єри фахівця сприяє підвищенню рівня його задоволеності роботою, дає можливість більш ціле направлено здійснювати розвиток працівника, своєчасно проходити професійне навчання і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Таким чином, комбінат в результаті планування трудової кар'єри фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з організацією. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованих працівниках.

Ефективність управління трудової кар'єрою фахівця виражається у зменшенні плинності кадрів серед працівників, які беруть участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри; просуванні фахівців по горизонталі та вертикалі; збільшенні відсотках тих, хто бере участь у плануванні та розвитку своєї кар'єри, серед зарахованих до резерву керівників на важливі посади в організації. Для визначення ефективності управління планування і розвитку кар'єри фахівців в організації можуть проводитися спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і розвиток кар'єри фахівця на ПАТ «Запоріжсталь» здійснюється на підставі:

- розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання,

проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), в тому числі й типових варіантів;
- додержання принципів планомірності і послідовності в професійно- кваліфікаційному просуванні;
- інформованості фахівців та їх активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивної оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних працівників і включення їх до резерву керівників. Зазначена робота повинна здійснюватися за результатами виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників як складової частини управління розвитком персоналу.

На ПАТ «Запоріжсталь» можна виділити п'ять таких етапів системи службово-професійного просування лінійних керівників в організації:

- робота зі студентами старших курсів вузів;
- робота з молодими спеціалістами; робота з лінійними керівниками нижньої ланки управління;
- робота з лінійними керівниками середньої ланки управління; робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.

Планування трудової кар'єри керівників в організації починається з навчання фахівців у системі розвитку персоналу. Розрізняють підготовку нових керівників і підвищення кваліфікації наявних керівників. Навчання нових керівників відбувається шляхом одержання фахівцями нових знань, умінь і навичок з професії керівника.

Таким чином, метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу.

За 2022 рік навчання резерву підприємства проходять майже 80 чоловік. Група формується на кінці звітного року методом відбору кадрів та за рекомендацією керівників. На керівні посади обираються переважно

працівників з віком не старше 35 років. Навчання резерву на керівні посади проходять по таким напрямами:

- Бізнес школа;
- Лідер клуб;
- Школа ресурсів кадрів.

Таким чином, на ПАТ «Запоріжсталь» переважає високо кваліфікований персонал, підприємство постійно займається оновленням складу працівників, розробкою та удосконалюванням кадрової політики, розвитком персоналу, адаптацією, навчанням та іншими складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка в свою чергу відповідає діючої стратегії підприємства.

Висновки до другого розділу

2. 1 На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Комбінат розглядає кадри як важливе джерело конкурентної переваги та постійно вкладає кошти у розвиток працівників, що призводить до росту потенціалу та професійних навиків.

2.2 Діюча система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» складається з наступних підсистем: аналізу і планування персоналу, підбір та найм, атестація, управління оплатою праці та мотивацією персоналу. Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників. Для його забезпечення на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників. Для його забезпечення на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього у Компанії діє Корпоративний університет, в якому у 2022 році пройшли навчання 249 і робітників робітничих підрозділів.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка та впровадження кар'єрних стратегій на основі карти розвитку кар'єри

Планування кар'єри є однією із функцій відділу персоналу організації. Це визначення майбутнього розвитку працівника, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності і цілі працівника з вимогами організації, її стратегію і планами розвитку.

У результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, у якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти необхідними навичками не тільки для ефективної роботи на даній посаді, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник, менеджер по персоналу, лінійний менеджер. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри. Сам працівник передбачає такі заходи:

- первинне орієнтування в організації;
- вибір структурного підрозділу і майбутньої посади;
- виконання роботи на призначеній посаді;
- оцінка перспектив і проектування зростання;

- реалізація заходів зростання.

Результатом цієї роботи є побудова кар'єрограми (табл.3.1).

- Таблиця 3.1 Кар'єрограма (ідеальний варіант)

Види діяльності	17 років	до 22р.	до 30р.	до 35р.	до 45р.	50р.	60р.
1. Навчання у школі	○						
2. Навчання в ПТУ	○						
3. Навчання у коледжі	○						
4. Навчання у вузі		○					
5. Практичне навчання на виробництві	○						
6. Самостійна робота найманим працівником, робітником			○				
7. Самостійна робота спеціалістом			○				
8. Самостійна робота менеджером							
9. Підприємцем без юридичної особи				○			
10. Підприємець, що є юридичною особою							
11. Співвласник підприємства (товариства)				○			
12. Керівник підприємства							
13. Президент асоціації, концерну, корпорації, консорціуму, ПФТ, холдингової компанії, ТНК					○		
14. Державний діяч					○	○	
15. Політичний діяч					○	○	
16. Пенсія							○

Менеджер по персоналу розробляє такі заходи:

- оцінка працівника при прийманні на роботу;
- визначення робочого місця працівника;
- оцінка праці і потенціалу працівника;
- відбір у резерв на посаду;
- додаткова підготовка працівника;
- розробка програми роботи з резервом.

При розробці заходів планування кар’єри працівника необхідно враховувати не тільки його особисті якості (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації), але й такі умови:

Найвищою точкою кар’єри є вища посада у конкретній організації.

Тривалість кар’єри визначається кількістю вищих посад на шляху від першої, яку працівник займає у даний час, до вищої точки.

Співвідношення кількості посад на вищому ієрархічному рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент своєї кар’єри. Це показник рівня позиції.

Співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів. Це показник потенційної мобільності.

Наявність перспективної або тупикової кар’єри. У працівника може бути

довга кар’єрна лінія або дуже коротка, тому менеджер по персоналу ще при прийманні кандидата на роботу повинен визначити можливу кар’єру і обговорити її з кандидатом, виходячи із індивідуальних особливостей та специфіки мотивації. Одна і та ж кар’єрна лінія для одних працівників може бути як привабливою для інших, так і нецікавою, а це суттєво впливає на ефективність діяльності працівника.

Таким чином, планування кар’єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у сфері своєї кар’єри з можливостями їх задоволення доступними методами.

Регулювання просування — це наслідок особливого виду діяльності, пов’язаної з такими можливостями.

Планування кар’єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, які проходять при плануванні кар’єри, показані на рис. 3.1. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові.

Керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не тільки в межах свого підрозділу, а й по організації в цілому.

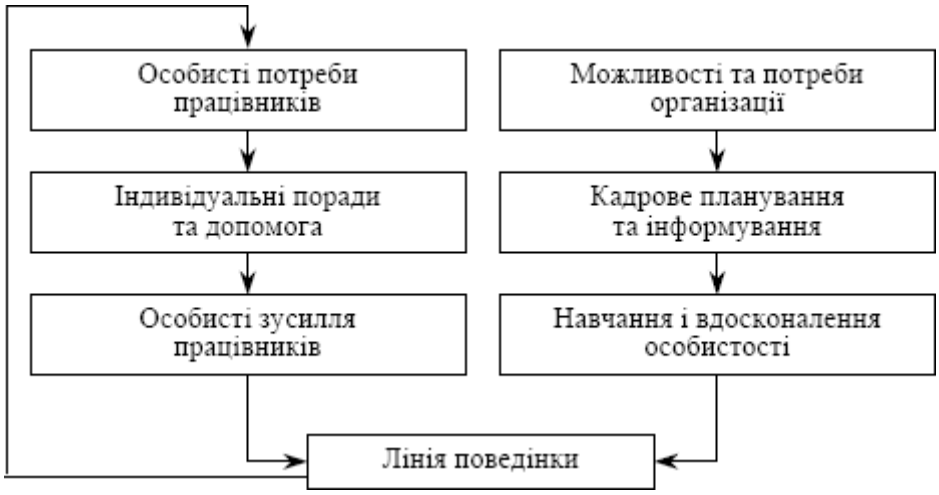


Рис.3.1. Процес планування кар'єри в організації

Ефективною практикою інформування про наявність вакансій в організації та виборності предметів є виконання таких умов:

- інформація повинна бути не тільки про вакантні посади, але й про здійснені переміщення та призначення;
- об'яви в організаціях повинні з'являтись за місяць раніше до об'яви про набір;
- вибори повинні бути відкритими і обов'язковими;
- вимоги до претендентів на посаду повинні бути чітко сформульованими;
- забезпечення рівної доступності та можливості для кожного претендента;
- кожен претендент, який не одержав переваг, повинен бути повідомлений про причини відмови.

Планування кар'єри менеджерів здійснюється на основі поетапної функціональної і організаційної підготовки тому що їм необхідно мати різносторонній досвід у різних сферах управління. Базою планування кар'єри є досвід просування працівників за посадовими рівнями. Зміст функцій кожної посади передбачено у посадових інструкціях. Поетапне просування в межах функціональних служб пов'язується зі стажем роботи на відповідному етапі.

Працівник, який не відповідає вимогам вищого етапу в обумовлений строк відсторонюється від подальших можливостей просування.

Спочатку вивчаються зміст роботи на окремих рівнях службового просування, визначаються умови вхідних параметрів на кожному рівні посад, деталізуються вимоги для зайняття кожної вищої посади при необхідному освітньому рівні, кваліфікації, віку, визначення необхідності ділового досвіду для переходу на вищий етап.

Планування ділової кар’єри має велике значення в роботі з молодими спеціалістами.

Кар’єра працівника як об’єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар’єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар’єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту спеціаліста або групи спеціалістів. При конкретному плануванні кар’єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація ж одержить: мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці; можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів; плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку; групу

зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін — працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів.

Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є

наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Відділ людських ресурсів виконує роль професійної консультації, роз'яснює принцип партнерства, відповідальність сторін.

Навчання спрямоване на вирішення двох цілей:

сформувати зацікавленість працівників у розвитку кар'єри;

надати працівникам рекомендації для початку управління власною кар'єрою.

Наступним кроком є розробка плану розвитку кар'єри працівника. Він повинен визначити власні професійні інтереси і методи їх реалізації, потім необхідно погодити їх з керівником, перевірити реальність розвитку кар'єри. Участь керівника в процесі планування кар'єри дозволяє не тільки провести певну перевірку на відповідність реальності кар'єрних очікувань працівника, але й залучити керівника в процес розвитку кар'єри даного працівника із самого початку і тим самим заручитись його підтримкою.

Реалізація плану розвитку кар'єри залежить перш за все від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків є важливою передумовою підвищення.

Підвищення, просування працівників, які не виконують своїх обов'язків, практично не відбувається. Працівник повинен демонструвати набуті знання, навики і досвід, ефективно співпрацювати з керівництвом.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Управління розвитком кар'єри с досить складним процесом і може вирішуватись на основі застосування сукупних методів:

по-перше, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле і виникає потреба в його корегуванні з врахуванням реальних можливостей;

по-друге, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції — на основі нормативного рейтингу посад.

Основою планування кар’єри є кар’єрограма або карта розвитку. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Жага до постійного розвитку, цілеспрямованість, амбітність, впевненість у собі – це основа успіху й кар’єрного зростання. Але не все так просто, як здається на перший погляд. Хотіти – ще зовсім не означає знати й усвідомлювати, яким шляхом крокувати та з чого почати. Завжди є велика конкуренція з боку колег, інших пошукачів роботи, та найбільшою перепоною є власний страх «а якщо не вдасться?».

Існує два інструменти, що допоможуть краще розібратися, в якому напрямі рухатися та на що звернути увагу, аби якомога швидше досягнути поставленої мети.Серед них:

− ндивідуальна кар’єрна карта;

− методика самоаналізу

Розглянемо, як їх застосовувати та чим вони можуть допомогти на практиці.

Кар’єрна карта – це структурний аналіз кожної посади в ієрархії вашої

професії. Для зручності її можна оформити у вигляді таблиці і вказати, якими знаннями, вміннями та навичками ви маєте володіти, щоб перескочити на наступний етап свого професійного зростання.

	Помічник юриста	**Молодший юрист**	**Юрист**	**Старший юрист**	**Молодший радник**	**Радник**
Функціональні обов'язки						
Знання та навички (soft/hard skills)						
Мови, рівень володіння						
Необхідний результат для переходу на наступну позицію						
Середній період для підвищення						
Курси та тренінги, які необхідно пройти						

Допомогти заповнити її може старший колега, керівник чи HR-спеціаліст. Також можна скористатися описами вакансій з джоб-порталів – самотужки промоніторити запити роботодавця, переглянути, якими характеристиками має володіти кандидат на кожній з позицій, і вписати їх до своєї кар'єрної карти. Вона допоможе зрозуміти, з чого варто починати і задасть вектор розвитку.

Самоаналіз – інструмент для індивідуальної аналітики та розуміння сильних і слабких сторін. Він допомагає розставити пріоритети та відкинути зайве.

Основні цілі такого методу:

− максимально зрозуміти та пізнати себе;

− побудувати шлях власних амбіцій;

− визначити необхідні ресурси для досягнення цілей/амбіцій;

− зрозуміти, в якій із бажаних точок ви перебуваєте зараз, що вам вже вдалося і чого ви прагнете;

− збагнути, що є вашою метою;

− проаналізувати власні сильні сторони і виявити, над чим треба попрацювати;

− визначитися з пріоритетами на найближчий час;

− зрозуміти, що втратило сенс, є неактуальним і лише заважає крокувати вперед;

− провести аналітику, зріз, коригування своїх вмінь та навичок;

− виміряти свою ефективність та прописати завдання на майбутнє.

Форма самоаналізу може бути різною: таблиця, текстовий документ, презентація з картинками та коментарями. Головне, щоб вона була комфортною для користування і відображала основні думки та подальші кроки.

Самоаналіз показує, що мотивує та демотивує, на які справи дарма витрачаються сили, чому може виникнути професійне/емоційне вигорання, які перепони та страхи зустрічаються на шляху до цілі і що їх викликає. Також цей інструмент допомагає збагнути, як ви бачите себе та яким сприймаєте, якими є ваші справжні бажання, мрії, цілі й цінності.

Будьте відвертими у своїх відповідях. Лише щирість перед самим собою допоможе правильно розподілити пріоритети. Самоаналіз містить безліч різних запитань та напрямів. Вони можуть видозмінюватися та доповнюватися залежно від того, що саме ми хочемо дізнатися про себе. Перелік питань для самоаналізу професійного розвитку:

- де я знаходжуся зараз та в якому напрямі мені було б цікаво розвиватися?

що мені подобається в моєму функціоналі?

- що не подобається, чому і як я можу на це вплинути?
- у чому мої сильні сторони (hard та soft skills)?
- де моя зона розвитку, яких знань не вистачає?
- що я можу зробити для здобуття цих знань (курси, тренінги, вебінари, книжки, допомога керівника чи колег)?
- скільки потрібно часу та який ресурс?
- як я буду оцінювати правильність своїх рішень?
- хто зможе бути моєю підтримкою та надавати зворотний зв’язок?

- за що я можу подякувати собі та чим можу пишатися?
- якби я міг щось змінити, що б це було? чому і як я це зробив інакше?

Неважливо, який із цих інструментів буде використаний. Головне, щоб він відповідав на потрібні запитання та показував повноцінну картину.

3.2 Рекомендації щодо розвитку методів кар’єрного зростання на ПАТ «Запоріжсталь»

На ПАТ «Запоріжсталь» існують проблеми з кар’єрним зростання, а також із застарілою та складною автоматизованою системою управління персоналом [36]. Тому для удосконалення організації процесу управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах слід зосередити свою увагу на удосконаленні таких аспектів, як:

- Система управління діловою кар'єрою як фактор удосконалення організації процесу управління персоналом;
- Автоматизована система управління персоналом «SAPR».

Найпоширенішою проблемою на ПАТ «Запоріжсталь» є проблема кар’єрного зростання [36]. На жаль, питання кар'єрного зростання обов'язково супроводжується або чиїмось звільненням, або пониженням на посаді і досить рідко більше висока посада вивільняється у зв'язку з природними причинами. Співробітники ПАТ «Запоріжсталь» не мають впевненості, що при успішній роботі їх чекає обов'язкове підвищення по службі. Даний факт не може позитивно позначитися на поліпшенні якості роботи.

Отже, керівникам слід звернути на вирішення цього питання пильну увагу.

Планування і розвиток кар'єри керівного складу.

Мета:

- Просувати в першу чергу своїх співробітників;

- Використати фактор кар'єри як оцінку заслуг працівника, основний стимул у діяльності керівника.

Завдання управління кар'єрою керівників молодшого та середньої ланки:

- Визначення критеріїв і портрета керівників;

- Розвивати здібності, навички, уміння керівника;

- Формувати лідера колективу, здатного керувати групою;

- Користовувати принцип рівних і справедливих можливостей керівників усіх рангів у русі по «службовій дробини»;

- Формувати команду керівників, здатних діяти в сучасних ринкових умовах, з успіхом для всього підприємства;

- Створювати єдиний соціальний організм установи.

У поточній ситуації більш реальної для ПАТ «Запоріжсталь» представляється використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості й інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають чекання, зв'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому — у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому по організації.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому можна сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Практика закордонних країн свідчить про можливість приєднання підприємств до міжгалузевих і загальнодержавних локальних мереж, що дозволяє мати більш повну інформацію про ринок праці в цілому і навіть про окремих працівників - їхніх минулих місць роботи, спеціалізації, кваліфікації тощо. Розробка і впровадження «SAPR» на ПАТ «Запоріжсталь» рекомендується проходити поетапно, починаючи з автоматизованої інформаційно-довідкової системи по кадрам, що вирішують такі задачі, як:

- персональний облік кадрів;
- складання звітності по кадрам;
- аналіз якісного складу і руху кадрів;
- видача по запитах необхідної інформації;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства, як показує аналіз його сучасного стану, є:

- подальша інтеграція кадрової, економічної і соціологічної інформації;
- підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли;
-істотне розширення інформації, що стосується характеристики робочих місць, змісту самої роботи, що визначає вимоги до працівника;
- забезпечення працівників при найманні інформацією про можливу оплату праці, професійно - кваліфікаційному просуванні та інших

показниках, необхідних для своєчасної оцінки здійснення очікувань працівника від нового місця роботи;

- підвищення комп'ютерної грамотності працівників кадрових служб та ін.

Корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня управління персоналом на підприємстві. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомого значення для прибуткового функціонування підприємства. Створення ефективної організації неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;

- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;

- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

- делегування відповідальності;

- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.д.).

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Сила корпоративної

культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Аналізуючи найбільш значущі фактори, що впливають на формування корпоративної культури, можна визначити критерії, відповідність яким свідчить про сильну корпоративну культуру:

- спільність інтересів – більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу;

- адекватність обраної стратегії – цілі компанії не суперечать корпоративній культурі;

- адаптивність культури – здатність бути каталізатором змін.

Цінності, що характеризують цінність культури – це довіра, схильність до ризику, заповзятливість, креативність, інновації і т.д.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності, керівництву необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на ринку..

Імідж керівника є одним з елементів іміджу організації. Позитивний імідж може стати конкурентною перевагою при створенні образу організації.

Практика ділового етикету свідчить, що імідж формується як на основі реальної поведінки людини, так і під впливом оцінок та думок інших людей. Соціально-психологічний феномен іміджу у тому, що він живе у думках людей, хоча вони його чітко розуміють. Отже, імідж має зовнішню форму (одяг, манери поведінки) і внутрішній зміст (провідну ідея), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких потрібно дбати постійно.

Для підвищення іміджу керівника підприємства необхідно формувати свій імідж з урахуванням наступних вимог:

- професіоналізм і компетентність: керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.

- динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність: керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

- моральна надійність керівника: це необхідна умова для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

- уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом: виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом — завдяки вмілому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

- гуманітарна освіченість: основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності, як соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

- психологічна культура керівника: знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

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 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.

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.

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.

Висновки до третього розділу

3.1 Кар’єра працівника як об’єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування ділової кар’єри може бути загальним і конкретним. При загальному плануванні розробляються кар’єрограми шляхом підбору декількох можливих напрямів службового росту спеціаліста або групи спеціалістів. При конкретному плануванні кар’єри розробляється графік заміщення посад і встановлюються строки відповідного навчання.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

3.2 Щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах було рекомендовано звернути увагу на систему управління діловою кар'єрою як фактор

удосконалення організації процесу управління персоналом і на удосконалення автоматизованої системи управління персоналом. 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 сферою освіти, воно також є критичним чинником у сферах зайнятості й соціального забезпечення, економічного зростання і конкурентоспроможності.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності, керівництву необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на ринку..

ВИСНОВКИ

Виходячи з поставлених в роботі задач можна зробити наступні висновки:

1.1 Перші кроки працівника в організації відіграють вирішальну роль у подальшому розвитку кар’єри, так як перші надії та цілі порівнюються з реальним професійним життям та власними можливостями. Відповідальні перші завдання забезпечують найбільш ефективний і в той же час не складний засіб допомоги у розвитку кар’єри нових працівників. Для цього керівництво організації може призначати спочатку у колективи висококваліфікованих колег, де молоді працівники швидко сприймають їх досвід, щоб стати повноправним і кваліфікованим членом трудового колективу. Також забезпечення періодичної зміни діяльності є кращим засобом для перевірки можливостей нових працівників та їх подальших кар’єрних змін. Формування чіткої системи і механізмів управління діловою кар’єрою персоналу дасть змогу забезпечити результативність кар’єри співробітників винятково за рахунок професіоналізму, особистих якостей і результатів діяльності.

1.2 Розглядаючи ділову кар’єру як процес поступового досягнення мети з урахуванням людського фактору, необхідно перед її плануванням з’ясувати ставлення людини до кар’єри, її загальний емоційний настрій, цілі та мету, визначити рівень мотивації до професійного зростання, який залежить від спонукання людини до виконання робочих завдань шляхом активізації вольової сфери.

1.3 У всіх країнах велика увага приділяється плануванню кар’єри персоналу підприємства. З цією метою розробляються індивідуальні кадрові плани та програми розвитку кар’єри, створюються консультаційні центри та агентства, які допомагають співробітникам у плануванні та розвитку кар’єри.

2. 1 На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовується лінійно-

функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Комбінат розглядає кадри як важливе джерело конкурентної переваги та постійно вкладає кошти у розвиток працівників, що призводить до росту потенціалу та професійних навиків.

2.2 Діюча система управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» складається з наступних підсистем: аналізу і планування персоналу, підбір та найм, атестація, управління оплатою праці та мотивацією персоналу. Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників. Для його забезпечення на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників. Для його забезпечення на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України). Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього у Компанії діє Корпоративний університет, в якому у 2022 році пройшли навчання 249 і робітників робітничих підрозділів.

3.1 Кар’єра працівника як об’єкт планування та управління має суттєвий вплив на стабільність персоналу, спеціалізацію нових працівників, на оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: потенційно більш високу міру задоволення від своєї роботи в організації, можливість професійного росту і підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші аспекти власного життя. Працівник повинен знати не тільки свою перспективу на короткий і довгий термін, але й те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці.

3.2 Щодо подальшого удосконалення організації процесу управління персоналом на ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах було рекомендовано звернути увагу на систему управління діловою кар'єрою як фактор удосконалення організації процесу управління персоналом і на удосконалення автоматизованої системи управління персоналом. 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 сферою освіти, воно також є критичним чинником у сферах зайнятості й соціального забезпечення, економічного зростання і конкурентоспроможності.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності, керівництву необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амосов О., Дєгтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. *Публ. упр.: теорія та практика*. 2011. № 3. С. 164-172.

2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

4. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В. 464 с.

5. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова. 2020. 252 с.

6. Басинська І.В. Компетентістний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Вісник Державного університету інфраструктури а технологій*. 2018. № 3. С. 81 – 87.

7. Борисенко О. М. Кар’єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. №2. С. 23–32.

8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.

9. Буланова В.А., Толоченко Е.А. Удосконалення кадрових технологій як фактор стратегії розвитку державної служби. *Стратегічне управління: теорія, практика, проблеми. Матеріали XVIII Межрегіональної науково-практичної конференції. Львів,* 2020. С. 43- 48.

10. Венгер О.М., Венгер В.А., Холодулін А. Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в сучасних умовах. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / Голов. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2024. Випуск 21 (98).

11. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент і бізнес».* 2020. – Вип. 154. – Ч. 2. –С. 48-56.

12. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів: Торунь-Liha-Pres, 2023. 484 с. С.156-162.

13. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

14. Гриньова В.М., Новікова М.М., Небилиця О.А. (2013). Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ. 180 с.

15. Гур'янов А.Б., Гришко О.А Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 34. С. 274-277

16. Дикань Н. В., Борисенко І. І.. Менеджмент: Навч. К.: Знання, 2018. 389 с.

17. Житник Т.П. Розвиток підприємства у контексті використання

його персоналу. *Економіка*. 2018. №10. С. 136–141.

18. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково- методичні аспекти її визначення URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517

19. Завіновська Г.Т. Економіка праці : URL: http://studentbooks.com.ua/content/view/329/39/1/1/

20. Кичко І.І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип., 2018 4 (47). Херсон : Видавничий дім «Гельветика», С. 74-77.

21. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету*. Серія : економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7. С. 6 – 9

22. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В Кононова // Прометей. – 2015. – №1 (40). – С. 146-151

23. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес - процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3 – С. 64-69

24. Костишина Т.А. Високий рівень управлінського потенціалу керівників – основа ефективного менеджменту в сучасних. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції , 26- 27травня 2019 р. – Луцьк, 2019. – С.298-299.

25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с

26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 296 с

27. Кубіцький С.О. Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво

«Міленіум», 2015. 332 с.

28. Кубіцький С.О.. Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах в схемах і таблицях: навчальний посібник. К.: НАКККіМ. 2010124 с.

29. Кубіцький СО. Деякі аспекти оцінки якості підготовки конкурентоспроможного фахівця в Україні та за її межами. *Науково-методичний збірник «Проблеми освіти».* К.: Вид-во НМЦ ВО, Вип. 27. С.3-9.

30. Кулик Я.О., Чен Н.О. (2015). Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1- SM.pdf20.

31. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький. 2015. 187 с. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5010

32. Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

33. Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар'єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент: підручник. Ужгород: ПП Данило С.І., 2020. 352 с.

34. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка.* 2019. № 2. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884

35. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884

36. Невмержицька С.М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. № 14. 2017. С. 232-236.

37. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М.

Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

38. Олійник Н.Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. №2 (78) / 2022. С. 86-91.

39. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид- во НУА. 2013. 376 с.

40. Офіційний сайт Запоріжсталь [Електронні ресурси] – Режим доступу: http://zaporizhstal.com

41. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.

42. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с. 79

43. Рекун Г.П., Мерінова Н.О. Особливості управління розвитком персоналу в ІТ-компаніях України. Молодий вчений. №3 (79) 2020. С. 253-257. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-53

44. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. Вип. 9. 2006. С. 132-138.

45. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270

46. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ,

2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html

47. Темплар Р. Правила кар’єри. Керівні принципи персонального успіху. К. КМ-БУКС. 2020. 296 с.

48. Управління діловою кар’єрою: навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. Вид. ХНЕУ. 2013. 295 с.

49. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.

50. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 706 с.

51. Фридель В. І. Методичні аспекти побудови системи кар’єрного планування на прикладі підприємств ІТ-сектора. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 189–200. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-189-200

52. Харчук А.А. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.

53. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024.592 с.

54. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с

55. Череп А, Воронкова В.Г., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studie*s : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. № 18(95) С. 176-188

56. Черчик Л. М Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

57. Шильнікова З.М. Управління діловою кар’єрою персоналу організацій у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 238 – 243.

58. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. 3 (08). 2018. С. 94-99.

59. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65

60. Юрчишин В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Економічні науки. Вип. 5. 2007. С. 24-28.

61. Artificial intelligence and data science graduate opportunities in a new tech world. URL: https://digitalskillspartnership.blog.gov.uk/2021/02/17/artificialintelligence-and-data-science-graduate-opportunities-in-a-new-tech-world/

62. Bersin, J. (2021). Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. JOSH BERSIN. URL: https://joshbersin.com/page/7/

63. Creating your Personal Development Plan (PDP). London School of Economics and Political Science. 2019. URL: https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDPGuidance-230719.pdf

64. Creating your Personal Development Plan (PDP). London School of Economics and Political Science. 2019. URL:

https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Human-Resources/Assets/Documents/OLL/PDPGuidance-230719.pdf

65. David Ulrich. Four HRRoles URL: https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/

66. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL:https://www.ema-partners.com/europe/ukraine

67. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hrtransformation-right-now

68. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte Insights: [Website]. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

69. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-brandingrecruitment

70. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy

71. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

72. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

73. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, 2021 Feb. P. 34-38.

74. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in

Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.

75. Sochynska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of HR-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022 р.

76. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the2022-workplace/?sh=397690203006