

УДК 331.586.001.76

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Алексєєва Н.Ф., ас., Вороніна М.О., студ.

Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського

вул. Першотравнева, 20, 39600, м. Кременчук, Україна

E-mail: manag@kdu.edu.ua

Обґрунтовано необхідність і важливість удосконалення професійного розвитку працівників, проаналізовані основні причини проблем професійного навчання кадрів на підприємствах України. Запропоновано впровадження системи стимулювання професійного розвитку працівників на основі мотиваційного моніторингу, застосування інноваційної методики модульного професійного навчання кадрів, а також здійснення кар'єрного планування із використанням ієрархії рангів (на прикладі ВАТ «Кредмаш»).

Ключові слова: стимулювання професійного розвитку, модульне навчання, професійне навчання, мотиваційний моніторинг, кар'єрне планування, ієрархія рангів.

Вступ. У сучасних умовах господарювання великого значення набуває людський чинник, який є головним фактором виробництва машинобудівного підприємства. Адже кадри, які здатні і готові працювати, а також володіють високим рівнем професіоналізму, спроможні забезпечити стабільність і ефективність роботи підприємства. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату та відповідних умов праці.

Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри персоналу підприємства.

Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [1].

Необхідність постійного професійного розвитку персоналу обумовлена певними факторами:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво модернізованої, нової продукції, зростання комунікативних можливостей;
- для підприємства ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх безперервного розвитку, ніж залучення нових працівників;
- вихід на національний та світовий ринки з високим рівнем конкуренції.

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом підприємства є система стимулювання професійного розвитку працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудо-

вої діяльності та досягти головної мети підприємства — максимізації прибутку.

Аналіз попередніх досліджень. Різним аспектам питань професійного розвитку працівників приділяли увагу багато як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких Г. Щекін, Д. Богиня, В. Брокбенк, М. Семикіна, Дж. Грехем, В. Савченко, П. Друкер, С. Аржиріс, І. Бондар, М. Дрозач і інші. З урахуванням наявних наукових досягнень вітчизняних і зарубіжних вчених і практичного досвіду в цій сфері поки ще не було запропоновано єдиних комплексних вимог до якісних характеристик стимулювання професійного розвитку працівників в Україні.

Мета роботи. Аналіз сучасного стану професійного розвитку працівників підприємств в Україні. Визначення пріоритетних напрямків стимулювання професійного розвитку працівників як головної складової системи розвитку ВАТ «Кредмаш».

Матеріал і результати досліджень. Сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор. Все більшого значення набувають такі показники, як професіоналізм, компетентність, здатність до отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо.

Необхідними складовими професійного розвитку є професійне навчання, яке є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвитку необхідних навичок та умінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

В Україні періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до потреб виробництва складає в середньому 11 років проти нормативних 5 років.

Однією із головних причин такого стану є небажання та неспроможність роботодавців витрачати кошти на такі цілі. Як показали результати анкетування підприємств, проведені НДІ праці і зайнятості населення НАН України та Мінпраці, серед причин

стримування інвестування роботодавцями коштів у професійне навчання працівників є:

- небажання інвестувати кошти в навчання працівників, пріоритетність залучення висококваліфікованих працівників зі сторони – 38,8 % опитаних;
- побоювання втрати коштів, витрачених на професійне навчання працівників, унаслідок плинності кадрів – 32,6% опитаних;
- недостатня зацікавленість працівників у підвищенні свого професійного рівня – 20,2% опитаних.

Ситуація ускладнюється умовами фінансово-економічної кризи. Аналіз статистичної інформації щодо професійного навчання працівників підприємств, установ і організацій свідчить про зниження питомої ваги штатних працівників підприємств, охоплених підвищенням кваліфікації. Проведене у 2009 році НДІ праці і зайнятості населення НАН України та Мінпраці вибіркове обстеження на 338 підприємствах усіх типів і форм власності показало, що в умовах фінансово-економічної кризи 68,7% суб'єктів господарювання передбачають зменшення витрат на професійне навчання працівників [3].

У зв'язку із цим актуальними є заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання коштів, передбачених на професійне навчання працівників, зокрема, через визначення на законодавчому рівні:

- права роботодавців щодо встановлення терміну, який зобов'язаний відпрацювати працівник, навчання якого здійснювалось за кошти роботодавця;

- зобов'язання працівника щодо відшкодування роботодавцю коштів, витрачених на його професійне навчання, у разі порушення ним договірних зобов'язань в односторонньому порядку без поважних причин;

- стимулювання працівника щодо підвищення свого професійного рівня відповідно до потреб виробництва.

У результаті здійснення професійного навчання працівників підприємства досягається:

- підвищення професійного рівня працівників;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- покращення показників господарської діяльності, підвищення ефективності виробництва;
- збільшення кількості винахідницьких пропозицій;
- конкурентоздатність на власних і світових ринках.

Розглянемо процес професійного навчання кадрів на прикладі потужного машинобудівного підприємства – ВАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Професійне навчання кадрів ВАТ «Кредмаш» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

Процедурою організації професійного навчання займається бюро підготовки кадрів [4]. Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів на ВАТ «Кредмаш» за 2007-2008 рр. (табл. 1) [5].

Таблиця 1 – Підготовка кадрів на ВАТ «Кредмаш»

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі, роки:			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка), безпосередньо на виробництві, всього	303	428	5	-	298	428
За формами навчання:						
- індивідуальна;	202	301	5	-	197	301
- курсова	101	127	-	-	101	127

Загальна кількість осіб, які 2008 року навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 41% порівняно із 2007 роком. Кількість працівників, які 2008 року пройшли перепідготовку зросла майже на 44% порівняно із 2007 роком. Тобто на підприємстві

спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ВАТ «Кредмаш» у 2007-2008 рр. (табл. 2) [5].

Таблиця 2 – Підвищення кваліфікації працівників

Назва показників	Навчено всього, осіб		У тому числі:					
			керівники		професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
	2007р.	2008р.	2007р.	2008р.	2007р.	2008р.	2007р.	2008р.
Підвищили кваліфікацію, всього	200	277	15	11	67	65	118	212
у тому числі: безпосередньо на виробництві	145	219	-	-	27	18	118	212
у навчальних закладах різних типів за договорами	55	58	15	11	40	47	-	-

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві 2008 р., зросла на 38,5% порівняно з 2007 р. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, число керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась майже на 27%, а професіоналів і фахівців – на 3%. За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2008 році підвищили свою кваліфікацію на виробництві, – зменшилась на 33%, а у навчальних закладах – зросла на 17,5% порівняно з 2007 роком. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на виробництві. Проте за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Належний рівень професійного навчання кадрів на виробництві ВАТ «Кредмаш» слід забезпечити шляхом впровадження в навчальний процес на підприємствах такого інноваційного методу навчання, як модульне (ПРООН/МОП) [6]. Головною перевагою модульного професійного навчання порівняно з традиційним є те, що воно дозволяє скоротити тривалість навчання в два рази при зменшенні витрат у 2-2,5 рази.

У рамках реалізації ПРООН/МОП створений Український міжгалузевий центр модульного навчання (УМЦМН), основною діяльністю якого є: сприяння розвитку в Україні ефективної модульної системи професійного навчання, впровадження гнучких технологій підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації економічно активного населення на основі використання передового національного та зарубіжного досвіду.

За час діяльності УМЦМН при його тісній взаємодії з регіональними центрами модульного навчання, центрами зайнятості, професійно-технічними навчальними закладами, виявлені такі переваги модульної технології професійного навчання: можливість скорочення терміну навчання при його високій якості, що забезпечує мотивацію працівників до процесу навчання; забезпечення індивідуальної підготовки кадрів безпосередньо на виробництві; орієнтація на кінцевий результат навчання; можливість ротаційного формування складу навчальних груп; урахування раніше набутих слухачами знань і трудових навичок; високий рівень адаптованості до потреб роботодавців.

Складовим елементом професійного розвитку є кар'єра, яку визначають як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в трудовому житті працівника. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника [7].

Кар'єра реалізується за трьома основними напрямками:

1) вертикальний – просування до вищого рівня в ієрархії;

2) горизонтальний – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);

3) проникнення — доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

Політика в галузі кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу по службі, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності.

У зарубіжній практиці найцінніший досвід цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри демонструють японські фірми. Один із відомих японських економістів М. Аокі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, коли працівники фірми змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, зазначає М. Аокі, доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації.

Для вдосконалення процесів планування кар'єри працівників ВАТ «Кредмаш», пропонується створити систему ієрархії рангів і просування персоналу, використовуючи досвід японської корпорації «Хітачі», яка є однією з провідних компаній з виробництва електронної техніки.

Усіх працівників ВАТ «Кредмаш», крім спеціалістів із навчання та підвищення кваліфікації, необхідно розподілити за такими категоріями:

1) плановики, робота яких пов'язана з плануванням або контролем за виконанням планів;

2) клерки, робота яких, в основному, відбувається за столом;

3) технічні працівники, робота яких включає розв'язання технічних завдань, наприклад, робота за верстатом, виконання складальних, зварювальних робіт;

4) працівники, які виконують допоміжні роботи, наприклад, транспортування, пакування, відправлення;

5) менеджери нижньої ланки (майстри цеху).

Категорія плановиків має три основні ранги, які є одночасно й рангами оплати праці; категорії клерків і технічних працівників мають по вісім рангів; категорія менеджерів нижньої ланки — чотири ранги. Ці ранги визначають тільки різницю у статусі та розмірі оплати праці, але не розмежовують функціональних обов'язків.

Прийнятих після закінчення школи працівників слід направляти до категорії клерків або технічних працівників залежно від статусу «синього» чи «білого комірця».

За статусу «білого комірця» (згідно з дорученими функціями) випускник початкової школи розпочинає свою кар'єру зі стартового восьмого рангу категорії клерків.

Випускник середньої школи — із сьомого рангу; випускник ПТУ — з шостого; випускник технікуму або той, хто має ступінь бакалавра — з п'ятого; той, хто має ступінь магістра — з четвертого рангу.

Аналогічна класифікація застосовується й до технічних працівників.

Клерки й технічні працівники після досягнення першого рангу можуть перейти до категорії плановиків або менеджерів нижньої ланки (майстрів).

Слід запровадити спеціальні почесні звання для працівників, які досягли вершини в кожній з категорій. Для того, щоб підкреслити престиж позицій таких працівників, слід запровадити традицію щомісячного спільного обіду із президентом підприємства, під час якого обговорюються трудові та перспективні питання.

Нині в Україні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово.

За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречені» на низьку ефективність.

Таким чином, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним процесом для більшості підприємств.

Мотиваційний моніторинг є системою постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності та професійного розвитку працівників із метою його оперативної діагностики й оцінки для забезпечення підвищення ефективності виробництва [7].

Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників машинобудівного підприємства ВАТ «Кредмаш», доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу.

Пропонується періодично проводити опитування робітників та персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів. Дана функція покладається на бюро підготовки кадрів. Завдання працівників – проранжувати в міру важливості запропоновані види винагород:

- повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи;
- почуття належності до справ підприємства;

- співчутливе ставлення з боку керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти);

- стабільність зайнятості;
- високий рівень оплати праці;
- цікава робота;
- просування по службі;
- особисті контакти з керівниками;
- сприятливі умови праці;
- дисципліна праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть статися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхньої орієнтації на потреби вищого рівня. Тому дане опитування рекомендується проводити один раз на рік.

Після систематизації та аналізу отримані результати передаються до керівників підрозділів. Кожен керівник свого підрозділу має зробити необхідні висновки, основні причини зміни стану мотивації професійного розвитку з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і обґрунтувати наступні дії для забезпечення оптимальної та найбільш прийнятної для працівників винагороди.

Дані питання та пропозиції обговорюються та погоджуються з керівними органами (віце-президенти, президент) на щорічній нараді керівників.

До складу ревізійної комісії входять: президент, віце-президент із комерційних питань і економіки, начальник фінансового відділу та головний бухгалтер.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдієвіших на даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей і цілей підприємства.

Розробка і прийняття управлінських рішень щодо професійного розвитку працівників можуть бути забезпечені за умов наявності достовірної повної інформації та її адаптації до цілей підприємства [8].

Такі рішення включають використання стимулюючих впливів, що відповідають інтересам керівництва та працівників, тобто враховують мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління (рис. 1).

Серед мотиваційних впливів, що забезпечують управління розвитком працівників, найбільш важливими є матеріальне та моральне стимулювання у формі заробітної плати, премії, пільг, визнання досягнень; підвищення кваліфікації та професійної майстерності для одержання нових спеціальностей, професійних навичок; комунікаційні структури, які визначають престиж і авторитетність працівників, участь у неформальних організаціях і ін.

Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційного моніторингу, необхідно надати як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності (рис. 2).

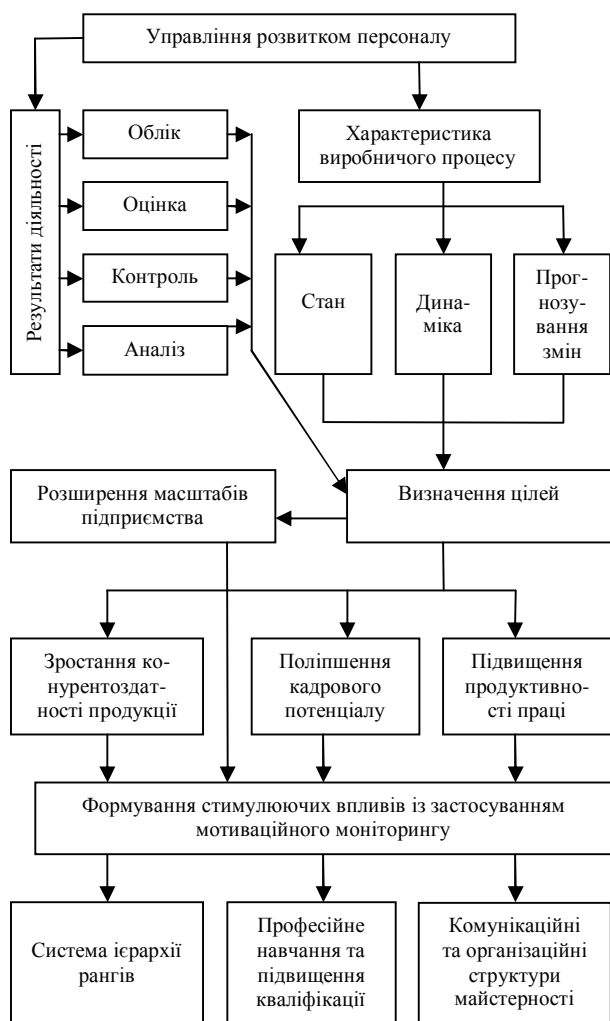


Рисунок 1 – Схема взаємозв'язку формування мотиваційних впливів з управлінням розвитком працівників

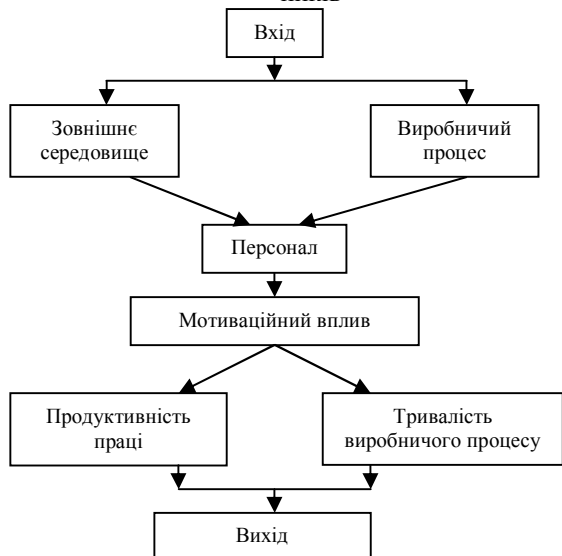


Рисунок 2 – Схема взаємодії виробничого процесу з професійним розвитком працівників

Взаємодія виробничого процесу підприємства з плануванням професійного розвитку працівників

повинна ґрунтуватись з урахуванням життєвого циклу товару і технологій.

Прийняття управлінських рішень має бути пов'язаним із інтересами конкретного працівника і визначатися зовнішньою мотивацією, що може підсилювати або послаблювати вплив на результати діяльності.

Щодо інтересів працівників, то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені сприйнятливості мотиваційних впливів, що зумовлює необхідність їх оцінки у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета із забезпечення заданої тривалості виробничого процесу.

Висновки. Професійний розвиток працівників є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності підприємства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності підприємства, впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

На сьогодні проблемним постає питання стимулювання професійного розвитку. Це обумовлене відсутністю диференційованих підходів до ефективного матеріального та морального стимулювання професійного розвитку працівників.

Тому на прикладі ВАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» були запропоновані шляхи вдосконалення системи стимулювання професійного розвитку кадрового потенціалу.

Використання інноваційної методики модульного професійного навчання Модулі трудових навичок, що мають багато переваг, дасть можливість зменшити термін і вартість навчання працівників. Здійснення кар'єрного планування на основі ієрархії рангів сприятиме вдосконаленню даного процесу.

Застосування мотиваційного моніторингу сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей та мети підприємства.

Запровадження запропонованої системи стимулювання професійного розвитку працівників, врахує:

- індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- стимули, що спонукають до професійного розвитку, активізації трудової діяльності;
- розмір коштів на оплату праці працівників згідно ієрархії рангів, а також взаємозв'язок потреб і потенційних можливостей підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К.:КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
3. <http://www.mlsp.gov.ua/control/uk/publish>.
4. «Положення про бюро підготовки кадрів (БПК) ВАТ «Кредмаш».
5. «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання»: Розділи II, III. – ВАТ «Кредмаш», 2007-2008 рр.

6. <http://conf.vstu.edu.ua/humed/2008/txt/zayukov>.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.
8. Науковий вісник Одеський державний економічний університет // – Науки: економіка, політологія, історія. – 2009. - № 14(92). – С. 223 – 231.

Стаття надійшла 24.02.2010р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф.
Хоменком М.М.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Алексеева Н.Ф., асс., Воронина М.О., студ.

*Кременчугский государственный университет имени Михаила Остроградского
ул. Первомайская, 20, 39600, г. Кременчуг, Украина
E-mail: manedg@kdu.edu.ua*

Обоснована необходимость и важность усовершенствования профессионального развития работников, проанализированы основные причины проблем профессионального обучения кадров на предприятиях Украины. Предложено внедрение системы стимулирования профессионального развития работников на основе мотивационного мониторинга, применение инновационной методики модульного профессионального обучения кадров, а также осуществление карьерного планирования, используя иерархию рангов (на примере ОАО «Кредмаш»).

Ключевые слова: стимулирование профессионального развития, модульное обучение, профессиональное обучение, мотивационный мониторинг, карьерное планирование, иерархия рангов.

IMPROVEMENT OF SYSTEM OF STIMULATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF WORKERS OF ENTERPRISE

Alekseeva N.F., as., Voronina M.O., stud.

*Kremenchug State University Mikhael theorem
Kremenchug, 39600, st. Pervomayskaya 20, Ukraine
E-mail: manedg@kdu.edu.ua*

A necessity and importance of improvement of professional development of workers is grounded, principal reasons of problem of the vocational training of shots are analysed on the enterprises of Ukraine. Introduction of the system of stimulation of professional development of workers is offered on the basis of the motivational monitoring, application of innovative method of the module vocational training of shots, and also realization of the quarry planning, using the hierarchy of grades (on the example of OJC Kredmash).

Key words: stimulation of professional development, module teaching, vocational training, motivational monitoring, quarry planning, hierarchy of grades.