

УДК (331.101.3:331.108)621

А. В. Курносова*
І. А. Бутенко**

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ПІДВИЩЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі підприємства машинобудівної галузі ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»)**

У статті розглянуто сучасні проблеми кадрової політики вітчизняних промислових підприємств, запропоновано вдосконалення підходів до підвищення ефективності управління кадрами, зокрема за допомогою системи стимулювання праці на підприємстві. Розглянуті різні аспекти мотивації персоналу, системи управління кар'єрним процесом. Надано рекомендації щодо закріплення фахівців на робочому місці з урахуванням інтересів як самого працівника, так і підприємства в цілому.

Ключові слова: управління кадрами, кадрова політика, стимулювання праці, мотивація персоналу, фахова кваліфікація, професійна кар'єра.

В статье рассмотрены современные проблемы кадровой политики отечественных промышленных предприятий, предложено совершенствование подходов к повышению эффективности управления кадрами, в том числе с помощью системы стимулирования труда на предприятии. Рассмотрены различные аспекты мотивации персонала, системы управления карьерным процессом. Даны рекомендации по закреплению специалистов на рабочем месте с учетом интересов как самого работника, так и предприятия в целом.

Ключевые слова: управление кадрами, кадровая политика, стимулирование труда, мотивация персонала, профессиональная квалификация, профессиональная карьера.

The article deals with contemporary issues of personnel policy of domestic industrial enterprises, suggested approaches to improving the efficiency of personnel management, including through a system of incentives in the workplace. Various aspects of employee motivation, career management process were considered. Recommendations to consolidate the professionals in the workplace in the interests of both the employee and the company as a whole has been proposed.

Keywords: human resource management, personnel policies, incentives, staff motivation, professional qualifications, professional career.

Постановка проблеми, її зв'язок з науковими та практичними завданнями. В умовах ринкової економіки один з вирішальних факторів ефективності й конкурентоспроможності організації — це забезпечення високої якості кадрового потенціалу, мотивації персоналу, продуктивності праці. Вивчення досвіду роботи деяких вітчизняних промислових підприємств, аналітичних матеріалів за темою, особисте опитування фахівців, робітників та службовців показує, що існує ряд загальних проблем, з якими вони стикаються найчастіше. Це, насамперед: демографічні тенденції зниження кількості економічно активного населення; нерозвиненість ринку праці, що не дозволяє в кризових умовах гнучко управляти складом, професійним рівнем і вартістю трудових ресурсів; зниження кваліфікаційного рівня робітників, невідповідність кваліфікації працівників вимогам виробництва; дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо фахових; старіння кадрового

складу промислових підприємств; виникнення розриву між поколіннями фахівців; відсутність єдиного розуміння політики роботи з молодими фахівцями і комплексної системи втримання кращих молодих фахівців; загострення проблеми незбалансованості планів підготовки фахівців навчальними закладами з потребами промисловості, втрата престижності інженерних, проєктувальних та технологічних спеціальностей; загострення дефіциту професійних менеджерів, підготовлених для роботи в стресових умовах; відсутність єдиної політики навчання і розвитку персоналу підприємства [1; 2]. Тому очевидно, що вирішення кадрових проблем, формування та збереження продуктивного кваліфікованого колективу, ефективне управління персоналом, є актуальними завданнями будь-якого сучасного промислового підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Виділення невирішених раніше частин загальної

* Курносова А. В. — м. н. с. відділу розвитку підприємництва.

** Бутенко І. А. — аспірант відділу ринку транспортних послуг.

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень, м. Одеса.

проблеми. Значний внесок у теорію і практику управління персоналом підприємства, підвищення якості трудового потенціалу, стимулювання та ефективності праці внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Р. Акофф, М. Армстронг, Г. Беккер, В. Веснін, О. Галушак, И. Герчикова, А. Гольда, Х. Грехем, Р. Гутгарц, А. Дейнека, Д. Добровольській, М. Долишній, П. Дракер, Е. Катувській, А. Кібанов, Дж. Коул, О. Крушельницька, Д. Недогонів, Ю. Одегов, В. Потуданська, О. Редьква, М. Селін, В. Співак, В. Шатун, С. Шекшня, інші. Однак, незважаючи на значний інтерес до вирішення заявленої проблеми, процес освоєння й розвитку сучасних методів управління на українських промислових підприємствах протікає вкрай повільно, потребують вдосконалення методичні та практичні підходи до підвищення ефективності системи управління кадрами вітчизняних підприємств, стимулювання та заохочення співробітників, підвищення кваліфікації персоналу.

Цілі статті (постановка завдання). Відповідно до визначеної нами проблематики, основною метою статті є вдосконалення підходів до підвищення ефективності управління кадрами сучасного вітчизняного підприємства, зокрема за допомогою розвитку кадрової й соціальної політики підприємства, системи стимулювання праці на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ціль кадрової й соціальної політики будь-якого підприємства — забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб організації, вимогам чинного законодавства та стану ринку праці.

Кадрова політика націлена, насамперед на формування та збереження працездатного колективу, здатного якісно й оперативно вирішувати стратегічні цілі підприємства. В основу роботи з кадрами ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» покладено: створення умов для сумлінної продуктивної праці працівників, удосконалення матеріальних і моральних стимулів, підвищення кваліфікації кадрів, можливість їх професійного зростання.

Наявна сьогодні у ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» чисельність персоналу задовольняє потреби виробництва в трудових ресурсах для випуску запланованих обсягів продукції. Разом з тим, середній вік працюючих має тенденцію до збільшення. Структура персоналу за віком в 2013 р. представлена на рис. 1.

Основними задачами політики роботи з персоналом для ефективно працюючого підприємства є:

1) проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління персоналом і соціальними процесами;

2) забезпечення умов для ініціативної й творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і професійних навичок;

3) розробка системи матеріальної, соціальної й моральної мотивації персоналу, яка пов'язує економічну діяльність підприємства із внеском кожного працівника;

4) створення постійно діючої системи підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів;

5) проведення медичної, психологічної, професійно-адаптаційної діагностики персоналу з метою забезпечення надійності й безпеки життєдіяльності працюючих.

Для задоволення постійної потреби підприємства в підвищенні продуктивності праці, у першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею.

Однак, щодо підвищення якості кадрового потенціалу, підприємство зіштовхується з деякими труднощами. В основному, це фінансові проблеми: не завжди завод може оплатити курси, відрядні або заняття на семінарах. Найчастіше це залежить не стільки від даного підприємства, скільки від зовнішніх факторів, що впливають на прибуток і витрати.

Слід зазначити, що підготовка кадрів (включаючи навчання новим професіям, первинна професійна підготовка, перепідготовка) в 2011–2013 рр. як безпосередньо на виробництві так і по договорах з навчальними закладами ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» не проводилася. Однак, у зв'язку з необхідністю освоєння нової

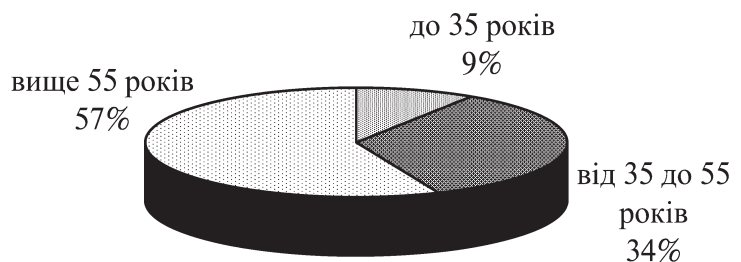


Рис. 1. Структура персоналу ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» за віком в 2013

продукції — зросла потреба в підвищенні кваліфікації персоналу, у зв'язку із чим на заводі розроблені відповідна програма, результати реалізації якої представлені в табл. 1.

Для того, щоб працівник закріпився на робочому місці керівництву підприємства необхідно враховувати наступні аспекти.

1. Економічний аспект.

Одним з основних способів закріпити фахівця на робочому місці є матеріальне стимулюван-

ня. У першу чергу, це заробітна плата — компенсація трудового внеску працівників у діяльність заводу. Потрібна правильна оцінка роботи фахівця й фінансувати її з урахуванням фінансового стану підприємства.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу в ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» зроблено на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до Кодексу законів про працю України [3] підприємство самостійно встановлює

Таблиця 1

Підвищення кваліфікації співробітників ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» у 2011–2013 р. р.

Назва показників	Навчено у звітному році, усього, осіб	у тому числі:					Із гр. І жінки
		керівники	професіонали, фахівці	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники		
					усього	з них підвищили кваліфікаційний розряд	
А	1	2	3	4	5	6	7
2011							
Підвищили кваліфікацію, усього	95	11	—	3	81	—	21
у тому числі:							
Безпосередньо на виробництві	81	—	—	—	81	—	16
У навчальних закладах різних типів за договорами	14	11	—	3	—	—	5
Крім того, навчались за кордоном	—	—	—	—	—	—	—
2012							
А	1	2	3	4	5	6	7
Підвищили кваліфікацію, усього	55	11	—	8	36	—	15
у тому числі:							
Безпосередньо на виробництві	51	7	—	8	36	—	14
У навчальних закладах різних типів за договорами	4	4	—	—	—	—	1
Крім того, навчались за кордоном	—	—	—	—	—	—	—
2013							
А	1	2	3	4	5	6	7
Підвищили кваліфікацію, усього	71	14	5	5	47	—	27
у тому числі:							
Безпосередньо на виробництві	66	11	3	5	47	—	25
У навчальних закладах різних типів за договорами	5	3	2	—	—	—	2
Крім того, навчались за кордоном	—	—	—	—	—	—	—

вигляд системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Основні правила оплати праці й преміювання закріплені Положенням про оплату праці працівників ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», за узгодженням із профспілковим комітетом.

У частині використання економічних методів стимулювання підприємство має резерви вдосконалення процесу управління за рахунок удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу: використання нових форм

оплати праці, зокрема, таких методів управління, як участь працівників у прибутку організації, участь працівників у управлінні.

Це може бути не тільки підвищення заробітної плати, але деякі одноразові виплати у вигляді премій, компенсацій, як заохочення за виконану роботу. Фонд матеріального стимулювання (ФМС), утворений за рахунок прибутку підприємства, дозволить, насамперед, якісно змінити спрямованість матеріальних стимулів.

Розмір ФМС, створюваного на підприємстві, залежить головним чином від результатів роботи

підприємства. Ця залежність є базою для створення діючої матеріальної зацікавленості колективу в підвищенні ефективності виробництва. У практиці підприємств ФМС утворюється на основі фондоутворюючих нормативів. При цьому розрізняють два методи утворення ФМС:

- 1) залежно від темпів зростання виробництва;
- 2) залежно від розміру прибутку.

У першому випадку враховуються два фондоутворюючих нормативи: зростання прибутку (реалізації продукції) і рівень рентабельності:

$$M_o = \Phi \times (KP + K_p \times P), \quad (1)$$

де M_o — фонд матеріального заохочення, утворений за умови виконання плану прибутку й рентабельності; Φ — фонд зарплати всього персоналу; KP — норматив утворення ФМС за кожний відсоток зростання прибутку; K_p — норматив утворення ФМС за кожний відсоток зростання рівня рентабельності; P — рентабельність.

У другому випадку встановлюється один фондоутворюючих норматив — за рівнем прибутку:

$$M_o = P_p \times K_M, \quad (2)$$

де P_p — прибуток підприємства; K_M — норматив утворення ФМС від розміру прибутку.

Необхідно підкреслити, що необґрунтований розмір ФМС може привести до неоптимального врахування економічних інтересів підприємства (наприклад, до зниження інвестиційної активності). Пропонується встановлювати нормативи фондоутворюючих показників таким чином, щоб максимальний розмір ФМС був на рівні 10 % від фонду заробітної плати.

Розробці положень про преміювання працівників із ФМС передують розподіл ФМС по напрямках і категоріям працівників. Це дозволяє створити зацікавленість працівників всіх категорій у досягненні найбільш високих результатів роботи по усіх показниках. Пропонується витратити ФМС по наступних напрямках:

1. Одноразове заохочення працівників, що відзначилися при виконанні особливо важливих виробничих завдань;

2. Винагорода за підсумками роботи за рік;
3. Поточне преміювання.

Після того, як ФМС визначений і розділений по напрямках, його треба в межах кожного напрямку розділити на дві частини: на фонд преміювання робітників і фонд преміювання ІТП і службовців.

Стимулювання фахівців можна здійснювати також за допомогою надання низки соціальних пакетів: медична страховка, часткова оплата транспортних витрат, направлення на навчання за рахунок заводу тощо.

2. Психологічні аспекти.

Для комфортного психологічного стану необхідно застосовувати нематеріальне стимулювання, а саме: заохочення або покарання співробітника керівництвом, а також застосування методів стимулювання, не пов'язаних із прямою витратою коштів.

Діями керівництва можуть бути:

- особистий приклад;
- індивідуальна й публічна похвала;
- підтримка у важких ситуаціях і схвалення при тимчасових невдачах;
- конфіденційне обговорення із працівником порушень і відхилень від бажаних результатів, що завершується фіксуванням домовленостей;
- публічне нагородження почесними грамотами, коштовними подарунками найкращих працівників;
- поліпшення організації й умов праці (наприклад: через поліпшення матеріальної оснащеності робочого місця, вибір прийняттого режиму роботи для фахівця);
- просування по кар'єрним сходам.

3. Соціальні аспекти.

Немаловажним чинником, що впливає на стабільність роботи працівника, є його соціальний стан у колективі. При соціальній незатребуваності фахівець природно буде шукати більш комфортну обстановку, більш лояльного керівника.

Для задоволення соціальних потреб працівників у процесі колективної праці можна:

- 1) пропонувати більш змістовну роботу;
- 2) високо оцінювати й заохочувати досягнуті ним результати праці;
- 3) забезпечувати навчання й перепідготовку, що підвищує рівень його компетентності.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день усе більше привертає увагу менеджерів серйозних фірм кар'єрне стимулювання. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників, поєднуючи в собі цілий комплекс мер мотивації до ефективної праці й розвитку професійного потенціалу співробітників.

Кар'єра є результатом усвідомленої позиції й поведінки людини в області трудової діяльності, що пов'язаний з посадовим або професійним зростанням. Можна виділити кілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або організації, які визначають різні типи кар'єри:

- професійна кар'єра — зростання знань, умінь, навичок. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, обраної на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, зв'язане, скоріше, з розширенням інструментарію й областей діяльності);

- внутрішня організаційна кар'єра, пов'язана із траєкторією руху людини в організації. Вона

може йти в трьох напрямках: вертикальна кар'єра (посадовий ріст), горизонтальна кар'єра (просування усередині організації, наприклад робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії); доцентрова кар'єра (просування до ядра організації, центру управління, більш глибоке включення в процеси прийняття рішень).

Зустрічаючись із новим співробітником, менеджер з персоналу повинен урахувати етап кар'єри, що він проходить у цей момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності й головне — специфіку індивідуальної мотивації. Короткий опис етапів кар'єри наведено у табл. 2.

Основні етапи кар'єри

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Таблиця 2

вод поршневих кілець», цілі комплексу керування кар'єрним процесом на підприємстві можуть включати: формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому; забезпечення спадкоємності професійного досвіду й культури організації; досягнення взаєморозуміння між організацією й менеджером з питань його розвитку й просування; створення сприятливих умов для розвитку й просування персоналу в рамках організаційного простору й ін.

Основними функціями системи керування кар'єрним процесом ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» відповідно цілям мають бути:

— дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

— планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур оцінки й посадового переміщення (підвищення, ротатії) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потребами й здатностями персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів — побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 3.

Комплексна система керування кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру й кадри керування кар'єрою. Цілі системи керування кар'єрним процесом повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом із цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами.

На наш погляд, за результатами обстеження системи управління кадрами ПАТ «Одеський за-

Планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація й вибір професії Вибір організації й посади. Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування росту Реалізація росту
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийманні на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці й потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по росту

Таблиця 3

— організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації й професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;

— активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: само маркетингу (само презентації, самореклами), само менеджменту;

— регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження й профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

— координація й узгодження дій різних ланок системи керування кар'єрою;

— контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності керування кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників.

Висновки і перспективи подальших розвідок. При формуванні політики ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» в сфері якості повинен враховуватися той фактор, що ефективність роботи підприємства складається з ефективності використання всіх ресурсів, у тому числі долі кожного співробітника. Оптимальне вирішення питань підбора, розміщення й оцінки персоналу — це критерій і застава конкурентоспроможності й стабільності ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» на ринку, показник якості організації управління найважливішого на сьогодні фактора успіху в конкурентній боротьбі.

Всі перераховані аспекти, на які керівництву варто звертати увагу для закріплення фахівця на робочому місці потрібно розглядати в комплексі, зважаючи інтереси працівника з інтересами підприємства в цілому.

Ефективність реалізації функцій системи керування кар'єрним процесом ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування різних технологій, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією й професійною орієнтацією, повинні застосовуватися й специфічна кар'єрні: робота з резервом на висунання, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Для забезпечення в організації успішного керування кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібна детальна розробка концепції керування кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи й принципи. Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію керування кар'єрою — досягнення гармонії між інтересами організації й потребами людини.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися із простих програм у вигляді навчання й більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалення подальших планів просування по

службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча й здатні зробити істотний мотивуючий вплив. Загальною метою програм розвитку кар'єри є сполучення потреб і цілей працівника з поточними або майбутніми можливостями кар'єрного росту, наявними на підприємстві.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування й стимулюючого впливу системи керування кар'єрою є формування ефективної комунікаційної системи на підприємстві. ПАТ «Одеський завод поршневих кілець» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

— інформація дається не менш чим за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;

— правила обрання відкриті й обов'язкові для всіх;

— стандарти відбору й інструкції формуються чітко і ясно;

— кожний має можливість спробувати свої сили;

— працівники, що претендували, але не одержали бажаної ними посади, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи керування кар'єрою на підприємстві. Таким чином, добре сформульовані зусилля по розвитку системи керування кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, дати інформацію про відповідні можливості кар'єри усередині підприємства й пов'язувати потреби й цілі працівника із цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

Література

1. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. — Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. — 308 с.

2. Долишній М. Диверсифікація освіти в контексті Болонського процесу як передумова поліпшення якості кадрового потенціалу / Долишній М., Куценко В. // Україна: аспекти праці. — 2006. — № 5. — С. 8–14.

3. Кодекс законів про працю України // Відомості Верховної Ради УРСР від 17.12.1971 / Додаток до № 50.