

УДК 331.363

Т.М. Дорошенко, асп.

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства

У статті розглядається сучасний стан стимулювання професійного розвитку працівників підприємств в Україні. Визначено пріоритетні напрямки професійного розвитку працівників, як головної складової системи розвитку підприємства.

**професійний розвиток працівників, професійне навчання, професійна підготовка працівників, підвищення кваліфікації працівників, стимулювання професійного розвитку працівників**

Кардинальні зміни, що відбуваються в економічному та суспільно-політичному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають створення принципово нової системи управління персоналом. Особливого значення нині набуває проблема відродження системи професійного розвитку працівників на підприємстві. Від того, наскільки рівень професійної підготовки працівників відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва і ВВП країни, рівень зайнятості населення, а також прискорення входження України до Європейського Союзу.

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом підприємством є система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної мети підприємства - максимізації прибутку. В сучасних умовах розвитку підприємства освіта та кваліфікація працівників стали грати другорядне значення при визначенні розмірів оплати їх праці, оскільки між стабільністю, фінансовою стійкістю підприємства і рівнем життя його працівників існує нерозривний двосторонній зв'язок. З одного боку, життєвий рівень працівників та його поліпшення залежить від стабільності і прибутковості результатів діяльності підприємства, а також від ефективності діючої системи оплати праці. З іншого боку результат діяльності підприємств багато в чому визначається професійними якостями і працездатністю працівників, що залежать, у свою чергу, від дієвості системи матеріального стимулювання.

Великий внесок у дослідження різних аспектів професійного розвитку працівників приділяли увагу як вітчизняні, так зарубіжні вчені: Богиня Д., Геєць В., Грішнова О., Долішній М., Колот А., Левченко А., Левченко О., Савченко В., Щекін Г. та інші.

Враховуючи наявні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та практичний досвід, в цій сфері, поки ще не було запропоновано єдиних комплексних вимог до якісних характеристик стимулювання професійного розвитку працівників в Україні.

Професійний розвиток в сучасних умовах є важливим аспектом розвитку підприємства, що обумовлює необхідність постійних системних досліджень.

Метою та завданням статті є розгляд сучасного стану професійного розвитку працівників підприємств у розрізі стратегічного розвитку підприємства.

При вивченні даної проблематики, у першу чергу, важливим є усвідомлення понятійно-теоретичного апарату. Професійний розвиток — це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання

нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [7].

Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [5].

Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню чи одержати вищу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів; набути знання; розширити контакти, стати більш конкурентоспроможним на ринку праці та незалежним від роботодавців.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури підприємства, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку, власної думки й індивідуального плану кар'єри формулюють конкретні цілі розвитку і навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення і поведінки, одержання додаткових знань.

Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки; у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації працівників.

Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників вважаються:

- первинне навчання відповідно до завдань підприємства і специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей;
- навчання для підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи у нових напрямках розвитку підприємства;
- навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових обов'язків.

Професійний розвиток є довготерміновим за своєю природою і більше стосується максимізації індивідуального потенціалу. Він фокусується як на потребах особистості, так і підприємства. Результатом професійного розвитку є вдосконалення компетенцій особистості та більш продуктивної праці.

Навчання працівників повинне орієнтуватися на економічні та соціальні вигоди підприємства. Навчанням передують аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і відбір викладачів.

Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання працівника; виявити ділові і особисті переваги та недоліки.

Сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85% японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів, в той час як впровадження нових технологій – 45%, а просування на нові ринки – близько 20% [7].

Сьогоднішній працівник повинен мати стратегічне мислення, широку ерудицію, високу культуру. Це є важливою вимогою безперервного професійного розвитку працівників, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників та росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність підприємства.

Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи стимулювання професійного розвитку працівників. Така система не має комплексного характеру, оскільки традиційно ці елементи не поєднані один з одним, використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи стимулювання є те, що вона має поточний, короткотерміновий характер, не націлена на майбутнє. У більшості вітчизняних підприємств керівництво не приділяє стратегічної уваги розробці системи стимулювання професійного розвитку працівників.

Як відомо, ефективність виробництва лише на 30 - 35% залежить від інвестицій, решта – від рівня кваліфікації робітників і фахівців. Про важливість професійної підготовки працівників на підприємстві можна зробити висновки з таких цифр: чисельність громадян, які були навчені новим професіям на виробництві, скоротилась в Україні у 2006 році по відношенню до 1991 року по різним оцінкам в 2,5 - 3 рази; періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні в середньому складає біля 11 років, тоді як у країнах Західної Європи і Японії – 3,5 роки, в Росії – 7 років; нині на виробництві навчаються біля 11 - 12% працівників від загальної чисельності працюючих [2,3,4].

Таблиця 1 - Показники середньооблікової кількості працівників та їх підготовки і підвищення кваліфікації (2004 –2007 рр.)

Показники	Роки			
	2004	2005	2006	2007
Середньооблікової кількості штатних працівників, тис. осіб	11316	11388	11433	11413
Навчено новим професіям, тис. осіб	321,8	317,0	302,6	310,6
Навчено новим професіям, %	2,84	2,78	2,65	2,72
Підвищили кваліфікацію, тис. осіб	950,3	976,0	994,5	1071,2
Підвищили кваліфікацію, %	8,4	8,57	8,7	9,39
Підготовка та підвищення кваліфікації, %	11,24	11,35	11,35	12,11

Необхідно створювати в Україні економічні та соціальні умови для формування висококваліфікованої робочої сили, у тому числі за рахунок реалізації гнучких, ефективних, маловитратних методів професійного навчання. Тому багато підприємств перейшли на випуск продукції у відповідності з вимогами міжнародних стандартів серії ISO 9001:2000, які містять вимоги до системи менеджменту якості, в тому числі при навчанні персоналу, а також до комплексної підготовки кадрів (ISO 9001:2000, п.6.2.2.), яку без використання прогресивних інноваційних методів навчання, і насамперед модульного, підприємства не зможуть у короткий термін здійснити у відповідності до вимог міжнародних стандартів. Крім того, за офіційними даними, кількість навчальних комбінатів та класів за останні роки скоротилась у середньому на 30%, а кількість навчальних майстерень та ділянок для практичного навчання робітників на 45%. Основними проблемами, що нині ускладнюють організацію підприємствами професійного навчання працівників на виробництві, на думку багатьох дослідників є:

- обмеженість фінансування витрат на проведення професійного навчання на виробництві з боку підприємств. Так, провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів на виробництві значні кошти – від 2 до 10% фонду оплати праці (наприклад, компанія Дженерал Моторс витрачає в середньому на ці цілі понад мільярд американських доларів в рік). В Україні це значення становить 2% від фонду оплати праці. Відомо, що витрати на професійне навчання кадрів у США перевищують 100 млрд. дол. щороку. Приблизно 76% американських корпорацій з числом зайнятих 500 і більше осіб мають програми в сфері підготовки і перепідготовки робочої сили. Загалом такі програми мають майже 30% усіх фірм США, які розглядають витрати на освітні програми як неодмінний компонент своєї довгострокової економічної стратегії;

- недостатня зацікавленість роботодавців щодо вкладання коштів у професійне навчання. Так, на думку фахівців, більшість роботодавців працює на ринку впродовж відносно короткого часу і тому намагається економити на робочій силі та фізичному капіталі. Роботодавці неохоче спрямовують інвестиції в людський капітал, оскільки працівники, які одержали підготовку з професій широкого профілю, можуть перейти до іншого роботодавця і таким чином підприємство втратить свої кошти. Крім того, роботодавці через різні обставини не можуть одержати достатньої користі від використання навченої робочої сили, водночас підприємства шляхом найму можуть взяти на роботу кваліфікованих працівників, не спрямовуючи інвестиції в людський капітал;

- незацікавленість працівників вкладати кошти у свою професійну підготовку через відсутність для цього достатніх стимулів. Вищий рівень професійної майстерності не завжди супроводжується підвищенням рівня заробітної плати. Вкладання коштів працівником для одержання вищого рівня професійної майстерності може не принести належної віддачі в результаті відсутності відповідного вакантного робочого місця. Працівники не мають достатніх гарантій того, що інвестиції в дорогу професійну освіту не будуть втрачені внаслідок втрати ними робочого місця;

- практична відсутність відповідних структурних підрозділів безпосередньо на підприємствах; недостатній рівень володіння спеціалістами, які залучаються в якості викладачів до професійного навчання працівників на виробництві, новими сучасними технологіями та методиками навчання; відсутність типових навчальних планів та програм для навчання працівників на виробництві, що відповідали б сучасним вимогам розвитку економіки [2,3,4].

З метою забезпечення розвитку системи професійного розвитку працівників на підприємстві необхідно забезпечити його ефективну організацію. Можна виділити наступні етапи організації навчання персоналу:

- визначення потреби в професійному навчанні працівників підприємства;
- визначення видів та форм професійного навчання працівників підприємства;
- визначення місця професійного навчання працівників підприємства;
- розробка плану – графіку професійного навчання працівників підприємства;
- планування обсягів, фінансування професійного навчання.

Отже, важливим моментом в організації навчання працівників підприємства крім вибору видів та форм навчання є визначення методів навчання. Сьогодні використовується багато методів: традиційне, дистанційне, відкрите, модульне тощо. Враховуючи існуючий дефіцит деяких робочих професій на ринку праці, саме модульна технологія професійного навчання, заснована на концепції Міжнародної Організації Праці («Модулі трудових навичок») спрямована на підвищення, якості навчання робітників та фахівців, на яких існує попит на ринку праці. Крім того, модульне навчання дозволяє в 2 - 2,5 рази скоротити тривалість та вартість навчання [1].

Невирішеним залишається питання чіткого обґрунтованого розмежування даних понять, а також уточнення, на основі узагальнення різних точок зору, визначень мотивації й стимулювання професійного розвитку працівників.

Останнім часом на переважній більшості підприємств стимулювання професійного розвитку працівників знаходяться в незадовільному стані. Недоліки, що пов'язані з розбалансованістю системи оплати праці, повинні цілеспрямовано усуватись у процесі удосконалення системи мотивації праці, шляхом підвищення рівня стимулювання професійного розвитку працівників і забезпечення на цій основі підвищення доходності підприємства. Тобто, стимулювання професійного розвитку працівників на підприємстві є стратегічним фактором його розвитку.

Зарубіжні системи матеріального стимулювання професійного розвитку працівників періодично переглядаються та удосконалюються, що поки не характерно для України. Тому, за останній час актуальності набула розробка комплексного підходу щодо організації системи матеріальним стимулюванням професійного розвитку працівників, яка б враховувала: індивідуальний підхід до кожного співробітника; стимули, що спонукають до професійного розвитку, активізації трудової діяльності і дозволяють відстежити слабкі сторони даної системи та визначають розмір коштів на оплату праці працівників, а також взаємозв'язок потреб і потенційних можливостей підприємства.

Критерії, за якими здійснюється стимулювання професійного розвитку працівників підприємств в Україні, не пов'язані з продуктивністю праці. Традиційні шкали, що використовуються для визначення рівня показників преміювання та стимулювання професійного розвитку працівників, на сьогодні втратили свою актуальність. Негативною рисою, що супроводжує матеріальне стимулювання на вітчизняних підприємствах, є його побудова на особистих стосунках між керівництвом і працівником. Спостерігається порушення принципів ринкових відносин, проявом яких є невідповідність матеріального стимулювання професійного розвитку працівників рівню продуктивності праці. Ця невідповідність обумовлена відсутністю диференційованих підходів до визначення показників матеріального стимулювання професійного розвитку працівників та невикористанням формалізованих методів для їхніх розрахунків.

З метою усунення виявлених недоліків матеріального стимулювання професійного розвитку працівників на підприємстві необхідно застосовувати принципово нові підходи до визначення цих показників, які істотно відрізняються від існуючих тим, що їхнім підґрунтям виступає поєднання розрахунково - аналітичного методу та результатів емпіричних досліджень.

На основі існуючих розробок для вирішення поставленого питання пропонуємо розробити узагальнену систему стимулювання професійного розвитку працівників на основі тарифної ставки, що буде включати: тарифну ставку працівника даного фаху, яка в свою чергу базується на рівні професійній освіті, стажу роботи, складності виконання робіт, можливості появи нестандартних ситуацій, напруженості праці, дефіциту професії на ринку праці, рівні управлінської роботи, числі працівників, що знаходяться в підпорядкуванні, рівні відповідальності; доплати працівнику за понаднормову роботу, шкідливі умови праці і т.д.; надбавки працівнику, встановлені з обліком його індивідуальних якостей і заслуг; виплати з прибутку; дивіденди; соціальні пільги. Крім того, ефективною буде застосування системи стимулювання професійного розвитку працівників, що оснований на залежності двох мотивуючих факторів: участі працівника в прибутках підприємства та рівня прикладених їм зусиль.

Основними науковими результатами наведених пропозицій є наступні: 1) узагальнена система стимулювання професійного розвитку працівників підприємств на

основі тарифної форми оплати праці з використанням мотивуючих факторів: рівня прикладених зусиль та участі працівника в кінцевому результаті праці; 2) система вимог до організації стимулювання професійного розвитку працівників, серед яких пріоритетним є комплексна й об'єктивна оцінка професійних якостей і особистих досягнень працівників, що гарантує індивідуалізацію доходу працівника.

Застосування узагальненої ефективної системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємств веде до збільшення основних показників діяльності підприємства - доходу та прибутку, а також до збільшення фонду оплати праці та витрат підприємства на соціальні заходи щодо своїх працівників. Це в свою чергу, по-перше, збільшує надходження в місцевий бюджет, державний бюджет, фонди соціального страхування, пенсійний фонд та покращує соціально економічний стан регіону; по-друге, збільшує залишок вільних коштів підприємства для інвестування у свій розвиток, або інші організації різних видів економічної діяльності.

Таким чином, розробивши ефективний механізм стимулювання професійного розвитку працівників, підприємство одночасно із вирішенням багатьох стратегічних задач фінансового розвитку підприємства, також вирішує соціальні питання працівників.

## Список літератури

1. Заюков І.В. Мотиваційні підходи в роботі викладачів задіяних при реалізації і впровадженні інноваційних методів професійного навчання безробітних // Формування ринкових відносин в Україні. - № 5. - 2005. - С. 34-39.
2. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. - 2006. - № 2. - С. 30-35.
3. Праця України: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2007.
4. Праця України: Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2008.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К.:КНЕУ, 2002. – 351 с.
6. Управление персоналом: Энциклопедический словарь \ Под. ред. А.С.Кибанова – М.:ИНФРА-М, 1998.
7. <http://library.if.ua/book/34/2295.html>.
8. [http://www.rusnauka.com/7.\\_DN\\_2007/Economics/20575.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20575.doc.htm).

В статье рассматривается современное состояние стимулирования профессионального развития работников предприятий в Украине. Определены приоритеты направления профессионального развития работников, как главной составляющей системы финансового развития предприятия.

The modern state of stimulation of worker professional development on the country enterprises is viewed in Ukraine. The priority directions of the professional development as a main component system development of enterprise are determined.

*Одержано 20.04.09*