

**Альона Климчук**

*Вінницький національний аграрний університет, Україна*

## **ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НА МОТИВАЦІЮ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Alona Klymchuk**

*Vinnitsia National Agrarian University, Ukraine*

## **THE INFLUENCE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT ON MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

The article reveals the peculiarities of professional development and its influence on the level of personnel motivation and stimulation at machine-building enterprises. On the example of individual machine-building enterprises, an assessment of the professional personnel composition, a calculation of the specific gravity by occupation section in relation to the total number of workers at machine-building enterprises were made. It is proved that at the machine-building enterprises, for the most part, the personnel prevails interest in the prospects of career growth and increase of wages. The article notes that at the industrial enterprises, the share of expenditures on all forms of training is rather low, and most of the machine-building enterprises do not expect to spend on education in general. The necessity of financial resources directing for the development of employees has been proved, which should help to provide the personnel motivation and stimulation in improving the quality of work.

**Keywords:** professional development, professional training, advanced training, motivation and stimulation, personnel, machine-building enterprise.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки професійний розвиток персоналу є однією із найбільш важливих компонентів ефективного функціонування та розвитку промислового підприємства. Залежно від того, яким є рівень професійної підготовки працівників та його відповідність потребам розвитку економіки, можливо здійснити зростання продуктивності персоналу, що дозволить досягти збільшення обсягів випуску продукції та в цілому забезпечить високу прибутковість машинобудівних підприємств. Водночас заходи, які використовує підприємство для розширення і поглиблення професійних знань, вмінь та навиків колективу мотивують до підвищення командного духу та забезпечують лояльність працівників до підприємства. Разом із тим, для багатьох висококваліфікованих працівників заробітна плата характеризується поступовою втратою своєї стимулюючої функції, що пояснюється тим, що до визначення її розміру не входять фактичні результати діяльності кожного працівника, затрачені зусилля, рівень кваліфікації та професіоналізм. Натомість можливість професійного зростання має більшу значущість, ніж заробітна плата. Досить часто єдиним способом для утримання провідних спеціалістів на підприємстві є лише перспектива отримання додаткових знань, так як від цього залежать можливості їх кар'єрного просування. Незалежно від виду діяльності підприємства, форми власності, масштабів чи країни розташування, необхідність професійного навчання його персоналу є невід'ємним компонентом його ефективного управління, при чому підвищення його ролі з кожним роком відбувається у геометричній прогресії.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженням, що пов'язані з професійним розвитком персоналу промислових підприємств присвятили свої праці такі провідні вчені, як В. Г. Антосенков, З. В. Купріянов<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Антосенков, В.Г., Купріянова, З.В. (1982). *Тенденції в текучесті робочих кадрів*. Новосибірськ: Наука, 131.

П. П. Муравка<sup>1</sup>, Т. П. Петрова<sup>2</sup>, Л. В. Шаульська<sup>3</sup>, Г. В. Щокін<sup>4</sup>. Разом з тим, питання щодо визначення впливу професійного розвитку та його місце у мотивації та стимулюванні персоналу машинобудівних підприємств потребують подальших наукових досліджень.

**Цілі статті.** Метою статті є визначення особливостей професійного розвитку та його впливу на рівень мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах машинобудування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні дослідження якісних показників розвитку персоналу є одним із важливих структурних компонентів його мотивації до високопродуктивної праці, що забезпечує підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. Такий підхід можна пояснити тим, що на якість реалізації виробничої діяльності будь-яким машинобудівним підприємством та загалом підвищення рівня вмотивованості персоналу неабияк впливає не лише його кількісне забезпечення, але й характеристика персоналу за якісним складом, до якого відносять стаж роботи, освіту та кваліфікацію. В ході подальших досліджень з метою пошуку оптимальних форм та систем мотивів і стимулів необхідним є проведення оцінки професійного складу персоналу, розрахунок питомої ваги за розділами професій по відношенню до загальної чисельності працівників на машинобудівних підприємствах (табл. 1).

З метою аналізу якісних показників персоналу обрано підприємства, що відносяться до галузі машинобудування, знаходяться в різних районах Вінниччини та Хмельниччини (деякі розташовані в місті), мають різну організаційну структуру та особливості виробництва: ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод Темп», ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод», ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод», ПАТ «Барський машинобудівний завод» та ПАТ «Маяк». Із загальної чисельності працівників на підприємствах, що досліджувались, у 2016 році в середньому 20–25 % працівників належали до управлінського персоналу, решта – це робітники, з яких біля 75–80 % від загальної чисельності персоналу – основні робітники, зайняті безпосередньо на технологічних операціях, 11 % – допоміжні робітники, що працювали над обслуговуванням основного виробництва.

За нашими переконаннями, мінімізацію керівного персоналу необхідно здійснювати виключно за умов успішної та результативної управлінської діяльності. Зауважимо, що найбільшою питома вага керівників серед загальної чисельності персоналу була на ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод» – 13,3 %, на решті підприємств, що досліджувались, показник коливався від 4,2 % до 7,7 %. На ПАТ «Маяк» питома вага фахівців та службовців була найменшою і складала 4,12 % та 3,52 % відповідно. Найбільшим зазначений показник був на ДП «Новатор» – 14,34 % та 9,32 % відповідно. Що стосується чисельності робітників, то найбільшою їх питома вага була на таких підприємствах як ПАТ «Маяк» – 86,77 %, ПАТ «Барський машинобудівний завод» – 85,35 %, а також ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» – 81,50 %. На решті підприємств, що досліджувались, зазначений показник в середньому складав біля 72 %. Варто зауважити, що на кількість робітників ручної праці та допоміжних робітників в структурі персоналу підприємства впливають як технологічні особливості підприємства, так і ступінь автоматизації виробничих процесів. Зазначимо, що як серед основних робітників, так і серед допоміжних, домінувала частка робітників механізованої праці – 80–85 % від загальної чисельності робітників, що свідчить про високий рівень автоматизації та досконалість технологічного процесу.

Досліджуючи особливості здійснення заходів із підвищення кваліфікації та освоєння нових професій у системі мотивації та стимулювання персоналу машинобудівних підприємств, справедливими є судження Л. В. Шаульської, яка переконує, що «на промислових підприємствах в найближчій перспективі за межі віку трудової активності почнуть виходити працівники старших вікових груп в умовах відсутності можливості адекватного заміщення цього контингенту з боку

<sup>1</sup> Муравка, П.П. (2006). Ефективність використання трудових ресурсів в системі локального розселення регіону. *Актуальні проблеми економіки*, 7(61), 167–172.

<sup>2</sup> Петрова, Т.П. (2010). Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*, 2, 26–34.

<sup>3</sup> Шаульська, Л.В. (2008). Профорієнтаційні заходи в системі забезпечення економіки робітничими кадрами. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: збірник наукових праць*. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 206.

<sup>4</sup> Щекин, Г.В. (2004). *Основи кадрового менеджмента*. Київ: МАУП, 213.

молоді»<sup>1</sup>. Разом із тим, практика діяльності промислових підприємств свідчить про те, що середня тривалість адаптаційного періоду нового працівника на підприємстві в середньому становить 2–3 роки.

Таблиця 1

**Оцінка професійного складу персоналу на підприємствах машинобудування  
Вінницької та Хмельницької областей у 2016 році**

Підприємства	ДП «Новатор»		ПАТ «Укрелектро-апарат»		ПАТ «Завод «Темп»		ПАТ «Маяк»		ПАТ «Ямпільський приладобудівний завод»		ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»		ПАТ «Барський машинобудівний завод»	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
1. Чисельність працівників, усього: – з них:	2028	100	827	100	119	100	620	100	246	100	400	100	389	100
2. Керівники, усього:	114	5,65	53	6,41	5	4,20	35	5,60	33	13,3	31	7,70	23	5,9
– керівники вищого рівня	31	1,5	16	1,9	3	2,52	10	1,63	4	1,7	6	1,5	5	1,2
– керівники середнього рівня	38	1,9	25	3,0	2	1,68	17	2,72	10	4,0	7	1,8	9	2,3
– керівники первинного рівня	45	2,25	12	1,5	-	-	8	1,31	19	7,6	18	4,4	9	2,3
3. Фахівці	291	14,34	76	9,20	15	12,60	25	4,12	13	5,4	19	4,8	20	5,20
4. Службовці	189	9,32	104	12,56	12	10,08	22	3,52	15	6,1	24	5,9	14	3,50
5. Робітники усього:	1434	70,71	594	71,83	87	72,87	538	86,77	185	75,4	326	81,50	332	85,35
– основні, (у т.ч.):	1273	62,77	537	64,99	73	61,34	442	71,33	170	69,11	255	63,75	291	74,81
<i>механізованої праці</i>	1164	57,40	486	58,76	52	43,70	393	63,43	145	58,94	229	57,25	268	68,89
<i>ручної праці</i>	109	5,37	51	6,16	21	17,65	49	7,90	25	10,16	26	6,50	23	5,92
– допоміжні, (у т.ч.):	161	7,94	57	6,89	14	11,76	96	15,48	15	6,09	71	17,75	41	10,53
<i>механізованої праці</i>	131	6,45	34	4,15	10	8,40	88	14,19	11	4,47	59	14,75	30	7,78
<i>ручної праці</i>	30	1,47	23	2,74	4	3,36	8	1,29	4	1,62	12	3,00	11	2,75

- розраховано за матеріалами звітності підприємств

<sup>1</sup> Шаульська, Л.В. (2008). Профорієнтаційні заходи в системі забезпечення економіки робітничими кадрами. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: збірник наукових праць*. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 206.

Підтримуючи вищевикладене, В. Г. Антосенков зауважує, що остаточне закріплення працівника на робочому місці відбувається після трьох років практичної роботи та не менш ніж 70 % із персоналу продовжують трудову діяльність на підприємстві протягом 10 років<sup>1</sup>.

Відповідно до результатів проведеного опитування фахівцями 10% працівників своє звільнення з підприємства мотивують відсутністю перспектив професійно-кваліфікаційного зростання<sup>2</sup>. Із цього приводу Т. П. Петрова, розглядаючи проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві, визначає напрями стимулювання зацікавленості роботодавців до підвищення кваліфікаційного рівня працівників<sup>3</sup>. Водночас слід відзначити, що з кожних трьох працівників два працюють не за своєю спеціальністю, із якої почалося їх трудове життя, приблизно одна третина працівників змінює своє професію у межах підприємства.

За переконаннями В. Г. Щокіна, у середньому працівник змінює професію один раз на 10 років, тобто три рази протягом свого трудового життя<sup>4</sup>. Через те, одним із головних напрямів формування мотивів та стимулів персоналу до високопродуктивної трудової діяльності на машинобудівному підприємстві є розробка та реалізація заходів щодо планування професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу.

Переважно в державному секторі економіки законодавство регламентує відповідність посади рівню кваліфікації. Що стосується підприємств приватної форми власності, то тут не існує чіткої регламентації щодо відповідності рівня кваліфікації працівника займаній посаді, а всі норми носять рекомендаційний характер і встановлюються власниками підприємницьких структур.

Не дивлячись на це, наявність сформованого державою єдиного кваліфікаційного стандарту дає змогу недержавному сектору економіки визначати посади, професії та розряди робітничого персоналу<sup>5</sup>.

Необхідно зазначити, що у розроблені в Україні стандарти ще з 90-років майже не вносились суттєві зміни та удосконалення, що може стверджувати про наявність достатньо негативних факторів, оскільки за минулі роки умови праці, технологічні та інші особливості виробництва зазнали кардинальних змін, підвищились вимоги до самої праці. Не дивлячись на широкий спектр мотивів для підвищення кваліфікації, здебільшого у персоналу переважає зацікавленість у перспективах кар'єрного зростання та збільшенні заробітної плати. Будучи інструментом успішного просування працівника по службі в обрану сферу діяльності, досягнення вищого статусу, престижу і влади, кар'єра має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових та статусних мотивів персоналу. Зважаючи на те, що кар'єра виступає рушієм духовного і професійного самовдосконалення особистості, перспектива її зростання здійснює значний психологічний вплив на тих, хто намагається просуватися по ієрархічній драбині в трудовому колективі.

Разом із тим, освоєння нових професій потребує суттєвих матеріальних ресурсів. Для економічно розвинутих країн Європи професійне навчання та розвиток персоналу в переважній мірі належить до компетенцій підприємства. Завдяки використанню механізму стимулювання участі суб'єктів господарювання у професійному навчанні персоналу шляхом застосування податкових пільг та створення відповідних фондів, держава може здійснити компенсацію частини витрат на професійну освіту.

З метою забезпечення мінімальної участі суб'єктів господарювання у професійному навчанні та підготовці персоналу досить багато країн Європи використовують схеми стягнення зборів («levy exemption schemes»). Ці схеми функціонують на основі внесків роботодавців, визначаючи мінімальний рівень їх інвестицій у професійний розвиток персоналу. Збори є основним джерелом надходжень до освітніх фондів, заснованих у багатьох країнах Європи на національному чи галузевому рівнях (Бельгія, Болгарія, Великобританія, Греція, Данія, Ісландія, Італія, Кіпр,

<sup>1</sup> Антосенков, В.Г., Куприянова, З.В. (1982). *Тенденции в текучести рабочих кадров*. Новосибирск: Наука, 131.

<sup>2</sup> Національна академія наук України. *Офіційний сайт Інституту соціології*. <<http://i-soc.com.ua/ukr/index.php>> (2017, червень, 10).

<sup>3</sup> Петрова, Т.П. (2010). Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та зацікавленості роботодавців. *Україна: аспекти праці*, 2, 26–34.

<sup>4</sup> Щекин, Г.В. (2004). *Основы кадрового менеджмента*. Київ: МАУП, 213.

<sup>5</sup> *Закон про професійний розвиток працівників 2012* (Верховна Рада України). <[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T124312.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html)> (2012, січень, 12).

Нідерланди, Німеччина, Польща, Румунія, Угорщина, Франція). У фінансуванні професійної освіти персоналу та управлінні галузевими освітніми фондами на сьогодні важливу роль відіграють соціальні партнери (вклад компаній коливається у межах 0,1–2,5 % фонду заробітної плати). Водночас особливої актуальності набуває діяльність галузевих освітніх фондів, спрямована на удосконалення кількісних та якісних показників освітнього рівня персоналу з метою задоволення конкретних потреб галузей економіки в робочій силі. Серед слабких місць використання фондів варто виділити можливість появи обмежень мобільності персоналу через їх спрямованість на галузеві потреби, а не на оволодіння універсальними навиками.

Доцільність використання субсидій урядами багатьох європейських країн можна пояснити прагненням щодо розділення із роботодавцями прямих, а також значної частки непрямих витрат на професійний розвиток персоналу. Використання цього економічного інструменту зазвичай є поширеним при професійному навчанні та підготовці працівників груп ризику з метою запобігання їх виключення з ринку праці, а також підтримки участі персоналу малих і середніх підприємств у безперервному навчанні.

Ще однією формою стимулювання підприємств до інвестування у професійний розвиток персоналу є положення окупності («payback clauses»). Вони відносяться до юридичних інструментів, спрямованих на стимулювання керівників підприємств до участі у витратах, спрямованих на професійне навчання і підготовку персоналу, дозволяючи отримати гарантії закріплення співробітників на підприємстві протягом певного часу після завершення навчання (в якості компенсації за його провадження). Таким чином, держава шляхом використання механізму регулювання може встановити баланс між потенційними вигодами та фінансовим тягарем, що пов'язаний з освітою та професійною підготовкою у напрямі створення позитивних стимулів і для працівників, і для роботодавців. Економічний механізм регулювання у даному випадку передбачає можливість використання таких інструментів: податкові пільги, ваучери, освітні фонди, освітні кредити та положення окупності<sup>1</sup>.

Для машинобудівних підприємств великих та середніх масштабів в економічно розвинутих країнах частка витрат на професійне навчання складає до 10% від фонду заробітної плати. Ці кошти є своєрідними інвестиціями в персонал, що у перспективі забезпечать отримання підприємством суттєвого прибутку. Тому, при виборі форм і видів навчання, їх організації, в першу чергу, необхідно брати до уваги ефективність їх реалізації.

На підприємствах машинобудівної галузі частка витрат на всі форми навчання складає лише 0,2 % від фонду оплати праці<sup>2</sup>. Більшість машинобудівних підприємств витрати на навчання взагалі не передбачають.

Серед найбільш поширених форм навчання передбачають професійну підготовку безпосередньо на виробництві та у навчальних закладах різних типів за договорами. Для значної частки персоналу на підприємствах переважає також і самоосвіта із постійним вдосконаленням своїх вмінь та навичок. Разом із тим, на більшості підприємств машинобудування має місце відсутність спеціальних програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, де практично не виділяються кошти на навчання, проходження семінарів, тренувальних заходів.

Значення професійного навчання персоналу стало настільки важливим, що в сучасній системі управління практично всіх індустріально розвинених країн світу професійний розвиток персоналу отримує ранг, рівний характеристикам, що визначають приналежність працівника до управлінського або виробничого персоналу.

Однак, без запровадження певних заходів професійного розвитку персоналу, що є невід'ємним компонентом механізму його мотивації та стимулювання, який враховував би галузеві, організаційні та технологічні потреби, підприємства не зможуть у повній мірі реалізувати потенціал як своїх працівників, так і підприємств, загалом.

**Висновки.** За результатами проведених досліджень стає очевидним, що для промислових підприємств та машинобудівних, зокрема, професійне навчання, перенавчання та підвищення

<sup>1</sup> Національна академія наук України. *Офіційний сайт Інституту соціології*. <<http://i-soc.com.ua/ukr/index.php>> (2017, червень, 10).

<sup>2</sup> *Промисловість України у 2011–2015 роках : статистичний збірник* (2016). Київ: Державна служба статистики України, 284.

кваліфікації персоналу, здобуття вмінь та навиків працівників є дуже необхідними в ефективному управлінні підприємством.

Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню мотивації та стимулювання персоналу до підвищення якості трудової діяльності, а й ще створює умови для виробництва продукції високої якості, нарощування обсягів її випуску, що забезпечує зростання прибутків підприємством.

### References:

1. Antosenkov, V.G., Kupriyanova, Z.V. (1982). *Tendentsii v tekuchesti rabochih kadrov* [Trends in the turnover of the workforce]. Novosibirsk: Nauka [in Russian].
2. Muravka, P.P. (2006). Efektyvnist vykorystannya trudovykh resursiv v systemi lokalnoho rozselennya regionu [Efficiency of labor resources use in the system of local resettlement of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current problems of the economy], no. 7(61), 167–172. [in Ukrainian].
3. Petrova, T.P. (2010). Profesiynyi rozvytok pratsivnykiv: problemy stymuliuvannya personalu ta zainteresovanosti robotodavtsiv [Professional development of employees: problems of personnel stimulation and interests of employers]. *Ukrayina: aspekty pratsi* [Ukraine: aspects of labor], no. 2, 26–34. [in Ukrainian].
4. Shaulska, L.V. (2008). Proforiyentatsiyni zakhody v systemi zabezpechennya ekonomiky robitnychymy kadramy [Professional orientation measures in the economy provision system by workers]. *Rehionalni problemy liudskoho ta sotsialnoho rozvytku: zbirnyk naukovykh prats* [Regional problems of human and social development : Collection of the scientific works], no. 2, 206–211. [in Ukrainian].
5. Schekin, G.V. (2004). *Osnovy kadrovogo menedzhmenta* [Fundamentals of personnel management]. Kyiv: MAUP [in Russian].
6. Natsionalna akademiia nauk Ukrainy [National Academy of Sciences of Ukraine]. *Ofitsiyni veb-sait Instytutu sotsiologii* [The official web-site of the Institute of Sociology]. <<http://i-soc.com.ua/ukr/index.php>> [in Ukrainian].
7. *Zakon pro profesiynyi rozvytok pratsivnykiv 2012* [Law on the professional development of employees]. <[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T124312.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html)> [in Ukrainian].
8. *Promyslovisť Ukrainy u 2011–2015 rokakh: statystychnyi zbirnyk* (2016). [Industry of Ukraine in 2011–2015: Statistical Yearbook]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [in Ukrainian].