

Яна ПОЛЯНСЬКА, Ольга ЧЕРНОІВАНОВА

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК МОТИВУЮЧИЙ ЧИННИК

*Розглянуто специфіку функціонування системи навчання персоналу на ВАТ «ДМЗ». Визначено показники виробництва конкурентноздатної продукції підприємства. Представлено процес навчання співробітників у вигляді підготовки і перепідготовки робітників.*

В умовах формування ринкової економіки в Україні, коли спостерігається помітне погіршення становища працюючих, різке розшарування населення у доходах, комплексність у використанні мотиваційних засобів для активізації трудової діяльності передбачає розробку і впровадження на вітчизняних підприємствах заходів, пов'язаних із нематеріальними формами стимулювання праці. Будь-які мотивуючі дії повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією і особою працівника. Найяскравішим прикладом нематеріальних методів мотивації сучасної практики управління є підготовка персоналу. Вся організація підготовки і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві передбачає реалізацію ідей безперервного, східчастого професійного зростання працівників відповідно до вимог науково-технічного прогресу і становлення ділової кар'єри співробітників.

Проблеми ефективного використання трудового потенціалу, функціонування системи навчання персоналу є предметом дослідження таких зарубіжних і українських учених як Р. Беккер, Би. Вейсборд, Д. Мінцер, М. Блауг, Д. Богиня, А. Еськова, Е. Гришкова, А. Колот, Л. Шаульська та інші. Але зв'язок навчання і мотивації персоналу залишається недостатньо розробленим і вимагає подальших досліджень.

Метою статті є дослідження форм і методів підготовки і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві, що застосовуються, виявлення їх впливу на продуктивність праці і мотивацію працівників.

Актуальність вибраного напрямку полягає в тому, що специфіка сучасного металургійного виробництва полягає у поступовій його модернізації, тому вкрай необхідним є вдосконалення організації підготовки і перепідготовки кадрів на підприємствах саме даної галузі.

ВАТ «Донецький металургійний завод» – сучасне підприємство чорної металургії України, основними напрямками, діяльності якого є модернізація виробництва, упровадження нових технологій, вирішення екологічних питань, розширення асортименту і випуск високоякісної конкурентноздатної продукції. Мета системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на даному підприємстві полягає у тому, що весь персонал підприємства повинен бути ознайомленим із відповідними вимогами якості, які мають відношення до посадових функцій, і що всі володітимуть необхідними знаннями і навичками для виконання своєї роботи якісно. Схематично вона представлена на рис.1.



Рис.1. Схеми підготовки робочих кадрів на ВАТ «ДМЗ» [2]

## Навчання персоналу промислового ...

В результаті ефективного функціонування системи підготовки і підвищення кваліфікації освітній рівень персоналу підприємства за останній час значно підвищився: середній кваліфікаційний розряд робітника (складність виконуваних робіт) дорівнює 5,0 (в 2000 р. - 4); більш 65% робітників (4775 осіб) виконують роботи 5-7 розрядів (в 2007 р. - 58%) (табл. 1).

Майже 100% керівників і фахівців заводу мають вищу і спеціальну освіту. На підприємстві працюють 21 працівник, що мають вчений ступінь кандидата технічних або економічних наук, 1 доктора економічних наук, 19 працюючих – почесні звання “Заслужених працівників”.

Таблиця 1

### Кваліфікаційний і освітній рівень працівників металургійного комплексу на 01.01.2008 р. [1]

	Розподіл робітників за кваліфікаційними розрядами в залежності від складності виконуваних робіт			Середній кваліфікаційний розряд	Розподіл керівників, фахівців і службовців за рівнем освіти		
	Низький рівень: 1 і 2 розряд, на окладах	Середній рівень: 3 і 4 розряд	Високий рівень: 5,6,7 розряд		Вище	Середнє спеціальне	Середнє
Осіб	537	2012	4775	5,0	1522	621	26
%	7,3	27,5	65,2		70,1	28,6	1,3

Гострою є проблема нестачі працівників таких професій і спеціальностей як доменщики, сталеплавильники, теплотехніки, верстатники, водії автомобілів, машиністи автокранів, кранівники, екскаваторники, бульдозеристи, покрівельники, фахівці АСУ ТП. Для її вирішення відділ кадрів тісно співробітничав з профтехучилищами і вищими навчальними закладами області, проводяться бесіди з викладачами і студентами. Крім того, підприємство проводить цільове навчання за контрактами по неохідних професіях. Так в різних навчальних закладах навчаються 143 особи, у тому числі за металургійним профілем - 41, з енергетики - 20, економіки – 54, комп'ютерним системам - 15 тощо.

Випускників спеціальностей ливарне виробництво, зварювальні роботи підприємство запрошує з Донбасівської машинобудівної академії, креогенщиків запрошують на роботу з Одеської академії холоду. Випускники Донецького національного університету успішно приймаються на роботу до штату управління підприємства. Практично зі всіма навчальними закладами підприємство уклало договори на проходження виробничої практики студентами.

Професійно-кваліфікаційний розвиток робочої сили нерозривно пов'язаний із посиленням трудової мотивації працівників. Цей зв'язок виявляється у забезпеченні умов стабільної зайнятості персоналу, підвищення заробітної плати, можливості кар'єрного зростання більш кваліфікованих працівників. Саме тому підприємство проводить навчання кадрів за необхідними професіями на наявній навчальній базі. Для цього Бюро технічного навчання (БТН) відділу кадрів має ліцензію Міністерства освіти і науки України на підготовку фахівців окремих професій за затвердженими навчальними програмами. На сьогодні БТН має 20 ліцензійних професій, за якими навчає як працівників власного підприємства, так і працівників інших підприємств.

Кар'єрне зростання працівників, як і підвищення їх професійної майстерності, є важливим чинником посилення трудової мотивації персоналу. Згідно теорії справедливості, якщо людина бачить залежність між ефективністю своєї праці і просуванням по службовим сходам, то це сприяє підвищенню його активності в роботі і зацікавленості в результатах трудової діяльності [4, 223].

Підготовка робітників – це первинне навчання осіб, яких не має професії. Організацію навчання у підрозділах заводу здійснює БТН відділу кадрів. У підрозділах, проведення цієї роботи покладається на одного з фахівців – цехового організатора, а список для підготовки робітників подають у БТН підрозділи заводу (цехи, відділи, служби). Навчання проводиться у термін, встановлений програмами навчання залежно від спеціальності (до 6 місяців). Теоретичні заняття і виробниче навчання проводиться у межах робочого часу. Форма підготовки робітників є курсове та індивідуальне навчання. Підготовка робітників закінчується кваліфікаційним іспитом комісії, що призначається наказом заводу або розпорядженням цеху. Якщо навчений не складає кваліфікаційний іспит, викладач проводить повторне

навчання протягом двох тижнів, іспит приймається повторно. При повторному негативному результаті щодо складання кваліфікаційного іспиту комісія надає подання у відділ кадрів про невідповідність працівника даній професії. Результати прийнятих іспитів кваліфікаційна комісія оформлює протоколом за встановленою формі. Протокол підписується головою і членами комісії, більш того є документом постійного зберігання [3].

Професійне навчання кадрів на підприємстві підкріплено хорошою матеріально-технічною базою, що забезпечує якісні зміни професійного складу працівників. Навчально-матеріальна база включає 28 кабінетів, оснащених сучасними меблями, учбовими посібниками, методичними матеріалами, сучасними технічними засобами навчання. Для виробничого навчання в цехах використовуються виробничі ділянки.

У період з 2000 р. по 2007 р. БТН підвищило кваліфікацію більше 6000 керівників, фахівців і службовців; з відривом від виробництва було навчено 599 працівників (табл. 2). Працівники підприємства приймають участь у складанні планів навчання керівників і фахівців, згідно якому передбачається навчати 600 керівників на рік.

Таблиця 2

**Підготовка і підвищення кваліфікації керівників і фахівців [2]**

<b>Вид навчання</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Абсолютні зміни +/- (2007/2003)</b>	<b>Темпи приросту % (2007/2003)</b>
Підвищення кваліфікації керівників, фахівців всього	944	1617	1092	1237	1182	238	125,21
Виробничо-економічні семінари	111	191	70	74	94	-17	84,68
Курси підвищення кваліфікації за технологією, організацією виробництва, охороною праці	289	685	318	194	755	466	261,25
Стажування молодих фахівців	11	53	62	52	67	56	609,09
Навчання резерву всього	77	52	50	71	136	56	176,62
Навчання резерву на заміщення посади начальників відділів цехів і їх заступників		-	-	-	74	-	-
Навчання працівників з резерву на заміщення посади майстра, старшого майстра, начальника ділянки та начальника зміни	77	52	50	71	62	-15	80,52
Навчання працівників зовнішніх підприємств	149	68	154	126	102	-47	68,46

Перепідготовка проводиться також з метою навчання іншим професіям робочих, прийнятих на завод або вже працюючих на ньому, які змінюють професію за власними або суспільними обставинами або придбають додаткові професії з метою розширення трудових можливостей. Форма перепідготовки є курсове та індивідуальне навчання, що проводиться з відривом або без відриву від виробництва. Термін навчання може бути скороченим до 50% за рахунок виключення раніше вивченого матеріалу з урахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь і навиків робочих. Скорочення часу на вивчення питань охорони праці і спецтехнології не допускаються. Перепідготовка закінчується складанням кваліфікаційних іспитів [3].

У період з 2000 року по 2007 р. в БТН пройшли підготовку, перепідготовку і навчання другим професіям близько 3,5 тис. робітників, у тому числі 182 нових робітника; в порядку перепідготовки було навчено 3269 робітників; з відривом від виробництва навчалось 89 осіб. За п'ять років підвищило кваліфікацію більше ніж 9 тис. працівників, щорічно планується навчати 1300 осіб (табл. 3).

Таблиця 3

**Підготовка і підвищення кваліфікації робітників металургійного комплексу [2]**

Вид навчання	2003	2004	2005	2006	2007	Абсолютні зміни +/- (2007/2003)	Темпи приросту % (2007/2003)
Підвищення кваліфікації робітників, всього	1834	1152	2374	1888	1796	-38	97,93
У тому числі: підготовка, перепідготовка і навчання робітників другим професіям всього	545	282	929	895	800	255	146,79
Нових робітників	40	5	26	51	60	20	150,00
В порядку перепідготовки	505	277	903	844	740	235	146,53
Курси бригадирів	25	22	33	33	32	7	128,00
З відривом від виробництва	-	28	84	31	26	-	-
Кваліфікаційні розряди	400	533	767	696	908	508	227,00

Підвищення кваліфікації працівників підприємства здійснюється за видами навчання, що представлені у табл. 4.

Таблиця 4

**Система підвищення кваліфікації робітників на ВАТ «ДМЗ»:**

Вид навчання	Мета навчання	Термін навчання	Контроль
<b>Виробничо-технічні курси (ПТК)</b>	Поглиблення і розширення професійних знань, умінь і навичок для отримання більш високих розрядів, створення резерву робітників високої кваліфікації, а також для приведення у відповідність фактичного рівня кваліфікації встановленому тарифному розряду	Термін навчання встановлюється до 3 місяців з відривом від роботи і до 6 місяців без відриву	Навчання на курсах закінчується задачею кваліфікаційних іспитів
<b>Курси цільового призначення (КЦН)</b>	Вивчення нової техніки, устаткування, технологічних процесів, методів господарювання в умовах ринкової економіки, прогресивних форм організації праці, трудового законодавства, питань, пов'язаних з підвищенням якості продукції	Термін навчання встановлюється підприємством залежно від цілей і курсів	Навчання на курсах закінчується підсумковим заняттям або іспитом
<b>Курси бригадирів</b>	Підвищення знань в області ринкової економіки, прогресивних форм організації і стимулювання праці, поліпшення ефективності виробництва і якості продукції, а також підготовки бригадирів з числа самих кваліфікованих робітників	Термін навчання встановлюється підприємством залежно від цілей і курсів	Навчання на курсах закінчується задачею заліків або випускних робіт (рефератів)

Підготовку і підвищення кваліфікації керівників і фахівців проводять з метою підвищення компетентності персоналу, який виконує роботу, що прямо впливає на якість організації праці, і включає: отримання спеціальності, необхідної підприємству, і передбачає підготовку молоді і працівників у вищих навчальних закладах на контрактній основі; отримання другої спеціальності працівниками заводу у вищих навчальних закладах на контрактній основі; самоосвіту, що передбачає вивчення питань, пов'язаних з посадовими обов'язками за індивідуальними планами.

Підготовка і підвищення кваліфікації керівників і фахівців забезпечує формування необхідної для виробничої діяльності підприємства професійно-кваліфікаційної структури кадрів, поліпшення нових якостей для вирішення різнопланових питань і адаптацію до нових виробничих умов. Результативність навчання – рівень знань, що визначає чи досягло навчання своїх цілей і чи достатньо кваліфікований працівник, щоб виконувати свою робочу функцію. Вона може бути оцінена за тестуванням до і після навчання, а також за результатами роботи за фахом до і після проведення навчання.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що системи підготовки і перепідготовки кадрів, планування трудової кар'єри працівників, моделі просування по службі покликані стати невід'ємними компонентами механізму трудової мотивації персоналу всього підприємства.

Вдосконалення організації підготовки кадрів на ВАТ «Донецький металургійний завод» полягає в створенні школи менеджерів у БТН відділу кадрів. У робочу програму школи менеджерів включені наступні курси: ухвалення рішень в умовах невизначеності і ризику; стратегічний менеджмент у системі ринкової економіки; мотиваційний менеджмент у системі ринкової економіки; сучасні методи і моделі ухвалення управлінських рішень; зовнішньоекономічна діяльність підприємства і перспективи участі України в світових інтеграційних процесах; фінансове прогнозування і фінансова стійкість; управління людськими ресурсами в системі ринкової економіки; економічна теорія праці; реструктуризація і антикризовий менеджмент; психологія і етика менеджменту і бізнесу;

Підводячи підсумок необхідно підкреслити, що метою створення на ВАТ «ДМЗ» системи навчання персоналу є підготовка соціально і професійно-компетентних працівників, здатних забезпечити виробництво конкурентноздатної продукції, працювати в умовах ринку, легко адаптуватися до нових виробничих умов.

Досвід ВАТ «ДМЗ», що має значні успіхи в сфері реформування системи навчання і перепідготовки кадрів, є корисним для подальшого його використання у корпоративному менеджменті інших підприємств промислового комплексу країни. Для посилення трудової мотивації персоналу робота в цьому напрямку повинна вестися комплексно з охопленням у єдиній системі наступних трьох компонент: підвищення якості загального управління; підвищення якості управлінського персоналу на середніх і низових рівнях внутріфірмового управління; підвищення професійної майстерності і якості праці робітників.

#### **Література**

1. Аналітична записка до річної звітності ВАТ «ДМЗ» за 2006 та 2007 рр.
2. Звіти по праці ВАТ «ДМЗ» за 2003-2007 роки.
3. Калинина С.П. Комплексна програма «Управління людськими ресурсами» / Калинина С.П., Бунтовская Л.Л. — Донецьк, 2004. — 40 с.
4. Лукьянченко Н.Д. Мотивація персоналу: навчальний посібник / Лукьянченко Н.Д., Бунтовская Л.Л. . — Донецьк: ДонНУ, 2004. — 324 с.