

# Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації

О. СТАХІВ

Товариство з обмеженою відповідальністю "ІНТЕРФОМ"

м. Обухів

**В**ступ. Питання – як створити такі умови, щоб усі працівники були зацікавлені в підвищенні свого професійного рівня, а висококваліфіковані працівники були зацікавлені передавати свій досвід, – є риторичним для керівництва багатьох підприємств. Воно особливо загострюється, коли з'являються так звані „незамінні” спеціалісти. Така ситуація ускладнює кадрове забезпечення виробництва в майбутньому. Зрозуміло, що підприємство, яке крокує в ногу з часом, яке має на меті й надалі збільшувати обсяги виробництва й асортимент продукції, постійно модернізувати технологічне обладнання й удосконалювати технології, не може дозволити собі стати заручником невеликої групи людей. Крім того, наявність висококваліфікованої робочої сили – один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, інтеграції України у світове економічне співтовариство.

Питання підвищення кваліфікації працівників частково регулюється Законами України "Про освіту", "Про професійно-технічну освіту", "Про вищу освіту", Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956, Постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2003 р. № 1380 "Про ліцензування освітніх послуг", Положенням про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту, затвердженим спільним наказом Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. № 201/469<sup>1</sup>.

На жаль, перелічені вище нормативно-правові акти не враховують усіх особливостей підвищення професійного рівня працюючих громадян і не передбачають заходів щодо його стимулювання. Низька мотивація працівників щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня стримує розвиток системи підвищення кваліфікації.

Крім того, останні 10–15 років система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів (класів, категорій) за робочими навчальними планами та програмами, розробленими й затвердженими на основі державних стандартів із професій або типових навчальних планів та програм, безпосередньо на виробництві руйнувалася, оскільки не завжди в сучасних умовах, коли стрімко змінюються технології, обладнання та умови праці, така система є ефективною. За оцінками фахівців, на сьогоднішній день лише половина робітників має необхідний рівень професійної підготовки<sup>2</sup>.

Особливо складно застосувати державні стандарти щодо проведення навчання для підвищення розрядів працівникам на середніх підприємствах. По-перше – середнє підприємство не може дозволити собі тримати в штаті викладачів для теоретичного групового навчання. По-друге – на середньому підприємстві за певними професіями може не вистачати спеціалістів, які б могли увійти у створені належним чином кваліфікаційні комісії. З огляду на це середнє підприємство не зможе отримати ліцензію на проведення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів. І третє – характеристики професій згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників не завжди збігаються з фактичним змістом і умовами трудової діяльності персоналу підприємства.

**Постановка завдання.** Враховуючи викладене, ставиться завдання розробити заходи з мотивації працівників середнього підприємства до підвищення своєї кваліфікації. При цьому необхідно дотримуватися вимог законодавства України й використовувати сучасні досягнення кадрового менеджменту, в якому людські ресурси розглядаються як джерело невикористаних резервів, що дозволяє налагодити раціональніше планування, організацію й реалізацію рішень у загальній структурі підприємства<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року // Праця і зарплата. – 2006. – № 25 (509). – С. 7.

<sup>2</sup>Цікин Г. В. Организация и психология управления персоналом. – К.: МАУП, 2002. – С. 7, С. 180, С. 181.

<sup>3</sup>Там же.

Отже, можна впровадити заходи, що гармонійно вдосконалили б існуючу систему управління на підприємстві, а процес оцінки та навчання персоналу перетворили на безперервний і результативний.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спосіб створення сполучної ланки між поста-

новкою мети та більш повною програмою реалізації – це планування дій<sup>4</sup>. Отже, перш ніж впроваджувати будь-які заходи, необхідно спланувати основні етапи робіт з установленням терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. Приклад такого плану наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**План розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання на підприємстві**

| № з/п | Заходи  | Термін виконання | Відповідальна особа  |
|-------|---|------------------|--|
| 1     | Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із виробництвом продукції | 31.03.2006       | Директор з виробництва   |
| 2     | Встановити кваліфікаційні рівні за професіями   | 31.05.2006       | Директор з виробництва, заступник генерального директора з персоналу |
| 3     | Оцінити знання і вміння працівників   | 31.06.2006       | Заступник генерального директора з персоналу                         |
| 4     | Встановити порядок проведення виробничого навчання  | 31.07.2006       | Заступник генерального директора з персоналу                         |
| 5     | Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід                             | 31.08.2006       | Заступник генерального директора з персоналу                         |

*1-й етап. Встановлення вимог до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із виробництвом продукції*

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів

праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами<sup>5</sup>. Отже, зрозуміло, що перед тим, як вимагати щось від працівників, потрібно ці вимоги встановити.

Для того щоб встановити вимоги й довести їх до кожного працівника, можна використати найпростіший і перевірений спосіб – робочі інструкції. Для зручності їх можна поділити на три групи (табл. 2).

Таблиця 2

**Групи робочих інструкцій**

| № з/п | Група   | Призначення  |
|-------|---|--|
| 1     | Робочі інструкції на експлуатацію технологічного обладнання   | Такі інструкції призначені для робітників виробничих дільниць і описують порядок роботи на обладнанні. Писати їх потрібно так, щоб працівник без сторонньої допомоги міг увімкнути, запустити в роботу і вимкнути обладнання. При написанні цих інструкцій можна використовувати всі можливі досягнення комп'ютерних технологій – вставляти схеми, фотографії тощо |
| 2     | Робочі інструкції на обслуговування технологічного обладнання | Такі інструкції призначені для працівників, які обслуговують технологічне обладнання, тобто персоналу механічної та енергетичної служб. У цих інструкціях передусім мають бути описані операції з обслуговування, які необхідно проводити в обов'язковому порядку з певною періодичністю згідно з рекомендаціями заводу – виробника певного обладнання             |
| 3     | Робочі інструкції персоналу                                   | У них описуються вимоги до професії. У них необхідно вказати, які функції виконує працівник за даною професією, що повинен знати, які має права і обов'язки. Кожен пункт має бути сформульований чітко, щоб працівник однозначно тлумачив вимоги інструкції  |

<sup>4</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. – С. 297, С. 577.

<sup>5</sup>Колод А. М. Мотивація персоналу. – К.: КНТЕУ, 2002. – С. 294, С. 295.

Створюючи всі робочі інструкції, необхідно дотримувалися "золотого" правила, яке полягає в тому, що документ має бути написано зрозумілою для робітника мовою та доповнено, за потреби, таблицями, схемами, ілюстраціями, фотографіями.

На наступному етапі необхідно залучати до роботи спеціалістів, які братимуть участь в оцінці працівників. Тому наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями.

*2-й етап. Встановлення кваліфікаційних рівнів за професіями*

На кожному підприємстві за однією професією працюють люди з різною кваліфікацією. Один працівник може виконувати лише одну операцію і не прагне навчитися виконувати іншу. Інший – є «універсальним» працівником і постійно прагне до вдосконалення. Отже, завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже – у визначенні цінності працівника для підприємства (організації)<sup>6</sup>.

Тому необхідно встановити кваліфікаційні рівні по кожній професії, які стають основою для майбутньої атестації, і викласти вимоги в певному документі. Найкраще розробити положення про проведення оцінки персоналу в кожному підрозділі, в яких описати порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії. В ньому пропонується враховувати таке:

➤ Для таких професій, які набуваються безпосередньо на підприємстві (індивідуальне виробниче навчання на робочому місці дозволяється проводити без отримання ліцензії) і за якими на роботу приймаються особи без попередньої підготовки, встановити п'ять кваліфікаційних рівнів (з першого по п'ятий).

➤ Для таких професій, на які приймаються підготовлені спеціалісти, такі як електрик чи слюсар, встановити три кваліфікаційні рівні (з четвертого по шостий), при цьому кваліфікаційні рівні можуть бути не прив'язані до розряду. Не завжди слюсар шостого розряду зможе обслуговувати технологічне обладнання, яке характерне для певного технологічного процесу. Для того щоб розібратися, йому потрібен певний час. Отже, стимулюватиме його в цьому бажання підвищити свій кваліфікаційний рівень.

➤ Кваліфікаційні рівні ніяким чином не мають пристосовуватися до штатного розкладу, адже, якщо штатний розклад передбачає наявність тільки одного працівника з високим кваліфікаційним рівнем із шести, то інші п'ять не прагнутимуть самовдосконалюватися.

➤ Встановлюючи кваліфікаційні рівні, за основу необхідно брати знання і вміння працівників. Наприклад, один працівник уміє працювати лише на робочому місці № 1 або № 2, а інший – на шести різних робочих місцях. Такий працівник вигідніший для підприємства, тому що не виникає проблем із взаємозамінністю в разі відпусток у підрозділі (табл. 3).

Таблиця 3

*Вимоги до працівників виробничої дільниці за кваліфікаційними рівнями*

| Робочі місця    | Рівні кваліфікації |     |     |             |             |     |
|-----------------|--------------------|-----|-----|-------------|-------------|-----|
|                 | 1-й                | 2-й | 3-й | 4-й         |             | 5-й |
|                 |                    |     |     | 1-й варіант | 2-й варіант |     |
| Робоче місце 1  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 2  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 3  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 4  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 5  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 6  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 7  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 8  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 9  |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 10 |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 11 |                    |     |     |             |             |     |
| Робоче місце 12 |                    |     |     |             |             |     |

<sup>6</sup>Колот А. М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 294, С. 295.

➤ Мають бути чітко визначені підстави, на яких атестаційна комісія може знизити кваліфікаційний рівень за результатами роботи. Адже є випадки, коли ставлення працівників до своєї роботи не є постійним. Отримавши високу оцінку своїм професійним здібностям, працівник під впливом багатьох факторів може почати недобросовісно виконувати виробничі завдання. Отже, ці повноваження атестаційної комісії стають механізмом управління. У свою чергу, потрібно визначити, як швидко можна пройти повторну оцінку.

➤ Якщо працівник отримав певний кваліфікаційний рівень і не намагається навчатися далі, то через визначений у положенні термін необхідно проводити атестацію на підтвердження кваліфікаційного рівня. Адже сучасні підприємства під тиском конкуренції швидкими темпами вдосконалюють технологію і технічне забезпечення виробництва. Тому знання і навички працівника, які задовольняли керівництво у 2003 р., уже не потрібні у 2006 р.

➤ Не слід плутати професіоналізм і дисципліну. Якщо працівник порушує Правила внутрішнього трудового розпорядку, то на підприємстві має бути

встановлено інші механізми впливу, але це не підстава для зниження кваліфікаційного рівня.

*3-й етап. Оцінювання знань і вмінь працівників*

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямі<sup>7</sup>. Тому, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме — кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

У кожному структурному підрозділі оцінка працівників може проводитися по-різному, це залежить від специфіки виконуваних робіт. Але обов'язковим є те, що вона має охопити як оцінку теоретичних знань (знань робочих інструкцій), так і практичне виконання робіт (рис. 1).

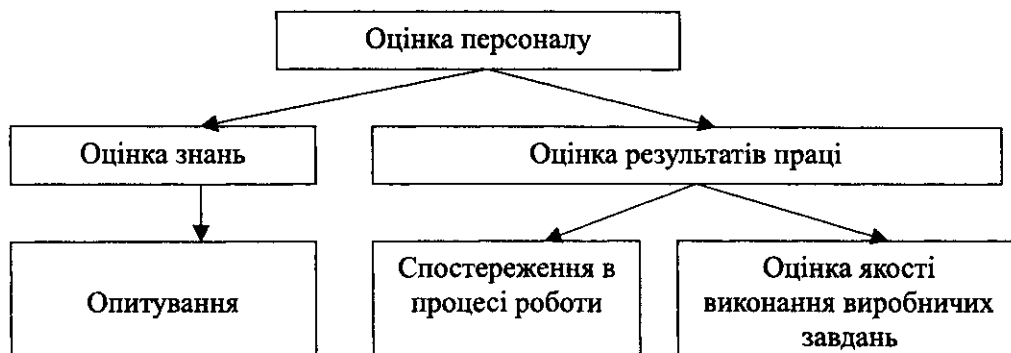


Рис. 1. Складові оцінки персоналу

Для оцінки теоретичної підготовки працівників найкраще використати комп'ютерні програми для тестування. В разі тестування на комп'ютері повністю виключається можливість упередженого ставлення з боку атестаційної комісії до працівника. Тому в робітників з'являється впевненість у справедливості її проведення.

Щоб оцінка була дієвою, а суть її — зрозумілою як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією<sup>8</sup>. Тому, щоб провести ефективне тестування, необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструк-

цій і ввести їх у комп'ютерну програму, яка забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, виставлення оцінки, визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі.

Виконання робіт оцінюється безпосередньо на робочому місці в процесі роботи.

При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимально об'єктивною. І звичайно, за підсумками оцінки на підприємстві необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

У цій статті пропонується такий спосіб організації оплати. Оклад працівника з певним кваліфікаційним

<sup>7</sup>Колот А. М. Мотивація персоналу. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 294, С. 295.

<sup>8</sup>Дмитренко Г. А., Шаронатова А. Е., Максименко Т. М. Мотивація и оценка персонала — К.: МАУП, 2002. — С. 97.

|                                  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|
| 1-й рівень                       | 2-й рівень   | 3-й рівень   | 4-й рівень   | 5-й рівень   |
| Розмір окладу<br><b>1000 грн</b> | Розмір окладу<br>$1000 + 100 =$<br><b>1100 грн</b> | Розмір окладу<br>$1100 + 110 =$<br><b>1210 грн</b> | Розмір окладу<br>$1210 + 121 =$<br><b>1331 грн</b> | Розмір окладу<br>$1331 + 133 =$<br><b>1464 грн</b> |

Рис. 2. Система встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника

рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня. Приклад наведено на рис. 2.

10% – це саме та різниця, яка вже стимулює працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжує роботодавця.

*4-й етап. Встановлення порядку проведення виробничого навчання*

Підготовка і підвищення кваліфікації працівників у нових умовах повинні мати безперервний характер і проводитися впродовж усієї трудової діяльності<sup>9</sup>. Як і в попередніх випадках, порядок проведення навчання доречно викласти в певному документі. Це може бути положення про проведення індивідуального виробничого навчання та стажування на робочому місці.

Індивідуальне виробниче навчання необхідно проводити з працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами, наприклад електрики, слюсарі-ремонтники.

Для проведення індивідуального виробничого навчання або стажування на робочому місці необхідно:

- Розробити програми навчання за професіями. При цьому слід ураховувати, що нового працівника необхідно навчати і з питань техніки безпеки на виробництві. Бажано виробниче навчання і навчання з техніки безпеки проводити в комплексі, а іспит на допуск до самостійної роботи також будувати на перевірці професійних знань і знань правил техніки безпеки.
- Розпорядженням по підприємству закріпити за учнями інструкторів виробничого навчання, які безпосередньо на робочому місці передадуть свої навички.
- Розпорядженням по підприємству закріпити за учнями викладачів теоретичного навчання, які навчать роботи з документами, а саме – робочими інструкціями (у випадках з новим працівником – ознайомити з документами з техніки безпеки).
- Встановити термін проведення виробничого навчання або стажування на робочому місці.

Для отримання робітниками суміжної професії або для проведення навчання з питань, за якими на підприємстві немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися в заклади професійної підготовки робітників. Наприклад, підприємство може підготувати водіїв навантажувачів у закладах професійної підготовки.

Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні організації достатньою кількістю працівників з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації<sup>10</sup>.

*5-й етап. Визначення методів стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід*

Хоча на сьогоднішній день учені запропонували багато моделей мотивації, матеріальні потреби домінуватимуть ще достатньо довго. Тому, щоб стимулювати інструкторів виробничого навчання, слід розробити та затвердити положення про доплати, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування.

Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця, становить 10% від окладу інструктора виробничого навчання. При цьому доречно обумовити той факт, що інструктор з виробничого навчання отримує доплату тільки після того, коли його учень успішно складає екзамен на допуск до самостійної роботи або якщо атестаційна комісія за результатами оцінки підвищує кваліфікаційний рівень цього працівника.

Підставою для виплати доплати інструктору має стати наказ, підготовлений на основі протоколу атестаційної комісії, про те, що учень успішно склав екзамен на допуск до самостійної роботи або пройшов оцінку на підвищення свого кваліфікаційного рівня.

Отже, вимальовується система оцінки та навчання персоналу, яку схематично зображено на рис. 3.

Що необхідно, щоб подібна система була впроваджена на підприємстві? Усі потрібні для цього передумови показано на рис. 4. Однак передусім потрібне бажання вищого керівництва. Адже впро-

<sup>9</sup>Щекив Г. В. Организация и психология управления персоналом. – К.: МАУН, 2002. – С. 7, С. 180, С. 181.

<sup>10</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994. – С. 297, С. 577.

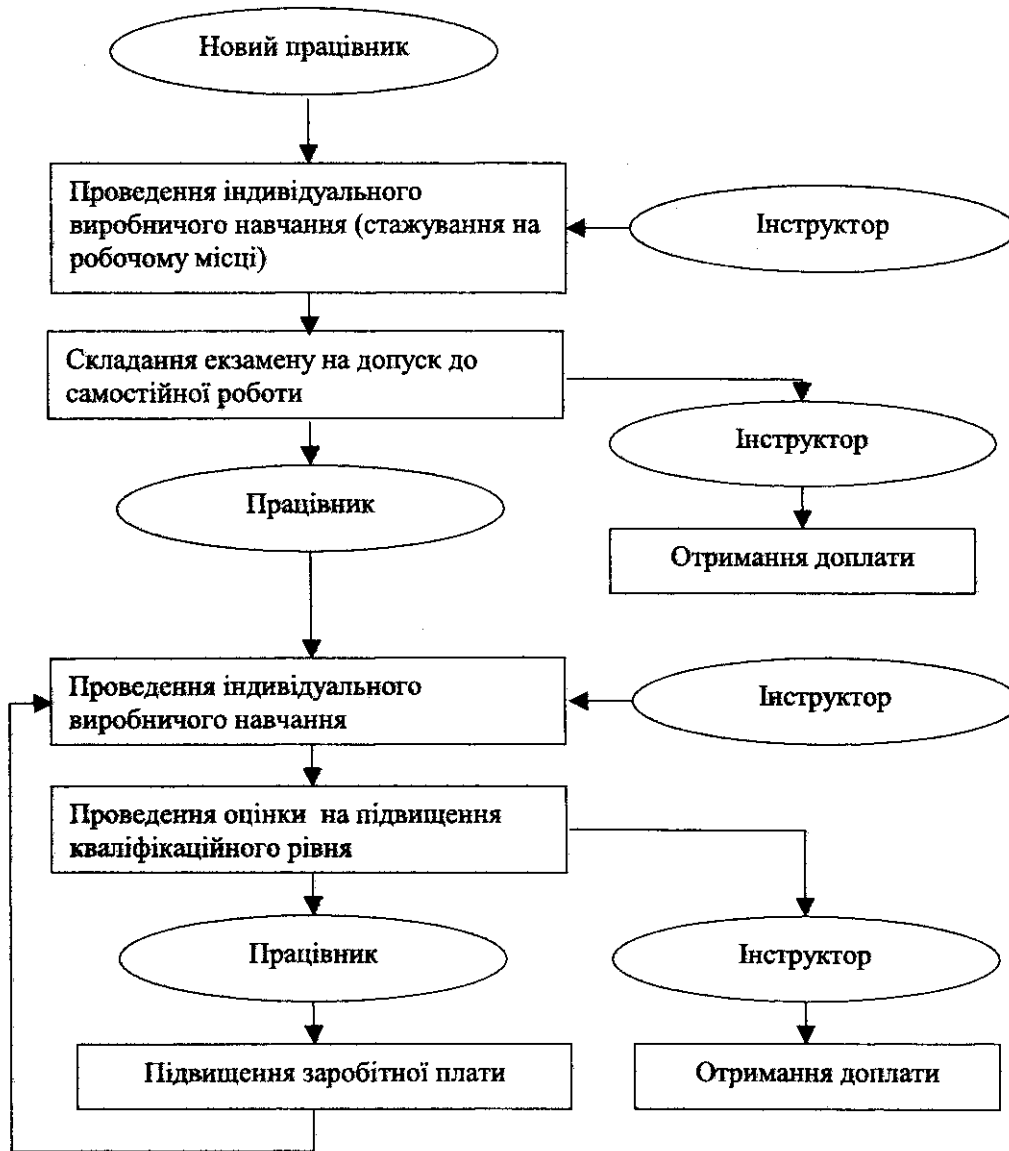


Рис. 3. Схема системи безперервної оцінки та навчання персоналу

вадження будь-яких технічних чи управлінських новачій не може відбуватися без його згоди. Будь-які новачії потребують коштів, а в цьому разі йдеться про додаткове навантаження на фонд заробітної плати.

**Висновки.** Як показує світова практика, у питаннях управління важливий системний підхід. Він особливо виправдав себе в управлінні якістю. Доказом цього є побудова і впровадження систем управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 „Система менеджменту якості. Вимоги” в організаціях багатьох країн світу, а також впровадження систем управління навколишнім середовищем, згідно з вимогами стандарту ISO 14001, і систем управління безпекою та здоров'ям працюючого персоналу згідно з вимогами стандарту OHSAS 18001.

У цій статті пропонується підійти до організації оцінки і навчання персоналу на підприємствах так, щоб вони набули системного характеру. Крім того, підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня.

Оскільки вимоги до кваліфікаційних рівнів за професіями встановлено внутрішніми документами підприємства, то це дозволяє оперативно реагувати на всі зміни в технології виробництва і в його

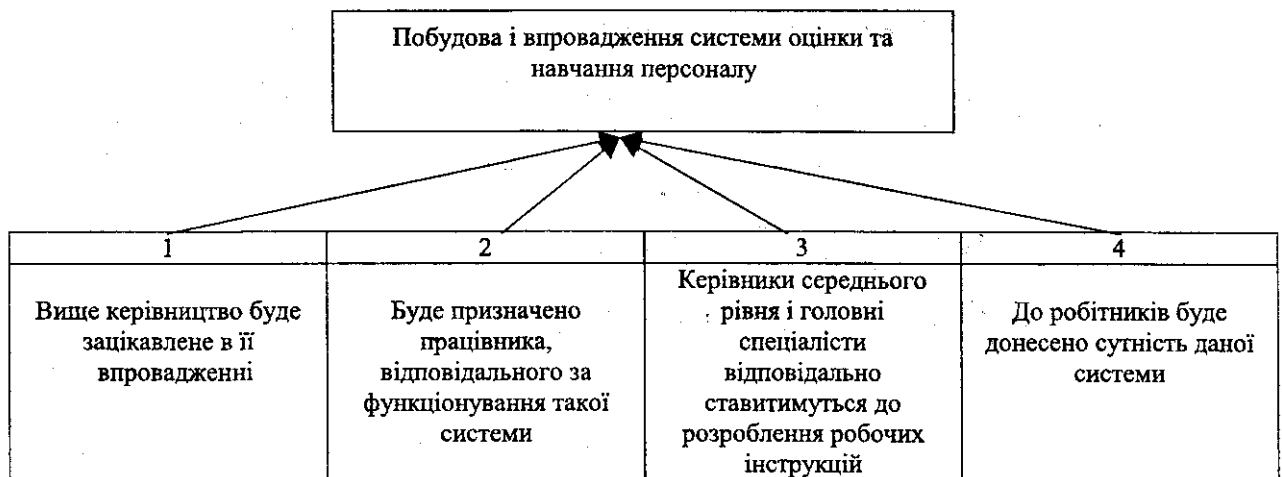


Рис. 4. Необхідні передумови для впровадження системи оцінки та навчання персоналу

технічному оснащенні та змушує працівників швидко опанувати всі нововведення.

Запропонована система не порушує державні нормативні документи щодо підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів (класів, категорій), оскільки:

- назви професій у штатному розкладі цілком відповідають чинному класифікатору професій ДК 003:2005;

- безпосередньо на виробництві проводиться лише стажування на робочому місці та індивідуальне виробниче навчання за професіями, для здобуття яких в Україні немає навчальних закладів;

- за необхідності отримання суміжних професій робітники направляються в заклади професійного навчання;

- кваліфікаційні рівні не записуються в трудову книжку, а слугують лише внутрішнім механізмом регулювання заробітної плати залежно від професійного рівня, який визначається вмінням виконувати виробничі завдання якісно і своєчасно.

Подані в цій статті пропозиції вже впроваджено на ТОВ „ІНТЕРФОМ” (генеральний директор – к.т.н. В. М. Шпільов). ТОВ „ІНТЕРФОМ” – вітчизняний виробник пінополіуритану (поролону).

Нині це провідне підприємство, на якому працює 250 осіб, продукція якого користується великим попитом в Україні та за її межами.

Запропонована вище система оцінки та навчання персоналу функціонує вже рік і забезпечила позитивні результати.

1. Порівняно з 2005 р. у 2006 р. кількість звільнень кваліфікованих працівників зменшилася.

2. Процес виробничого навчання й оцінки набув системного характеру.

3. У працівників з'явилася можливість впливати на кінцеву суму своєї заробітної плати через підвищення кваліфікаційного рівня та передавання набутого досвіду колегам.

4. Робочі інструкції постійно переглядаються і змінюються відразу зі змінами в технології, обладнанні та організації праці, оскільки вони є вихідним матеріалом для розроблення тестових питань.

Сьогодні підприємство робить наступний крок в управлінні персоналом. У 2006 р. було розроблено заходи щодо стимулювання у працівників творчого підходу до своєї роботи, а в 2007 р. вони впроваджуватимуться.