

*Дос. Вікторія Коломієць*

Мелітопольського інституту державного та муніципального управління “Класичного приватного університету”  
в м. Мелітополі, Україна

## **Напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства**

Питання конкурентоспроможності персоналу в Україні набуває все більшої актуальності оскільки є об’єктивною умовою розвитку підприємств шляхом забезпечення їм додаткових конкурентних переваг. Ринкова економіка обумовила перехід до принципово нової системи трудових відносин, де основним регулятором виступає конкурентний механізм, а не прямий державний контроль. Держава втратила статус роботодавця-монополіста. Трудові відносини почали розвиватися на конкурентній основі, що забезпечило їх учасників (персонал та підприємство) конкурентними перевагами та певною конкурентоспроможністю.

Тому створення, підтримка та розвиток конкурентоспроможності персоналу стає стратегічною задачею підприємства, яка потребує обґрунтованої розробки напрямів її вирішення.

Згідно з визначеною проблемою, метою даного дослідження є розробка напрямів розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства.

На нашу думку, розвиток конкурентоспроможності має забезпечуватися за трьома напрямками: формування кількісної складової персоналу, формування якісної складової персоналу та його стимулювання.

Рекомендуємо такі заходи по трьом напрямкам, що сприятимуть розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємств:

I. Заходи з формування кількісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу:

- реструктуризація персоналу: збільшення частки виробничих працівників; зниження частки працівників, що зайняті частково або знаходяться у вимушеній відпустці. Така ситуація у довгостроковому періоді має деструктивні наслідки: зниження професійно-кваліфікаційних характеристик, негативний психоемоційний стан, зниження мотивованості працівників;
- приведення забезпеченості підприємства необхідними групами персоналу у відповідність до запланованої величини;

- усунення причин високого ступеня плинності кадрів шляхом створення матеріальної та моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці;
- збільшення частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- впровадження системи відбору персоналу за представленими авторськими проектами (аналог французької національної системи навчання “Challeng”). Одночасно подані проекти стають основою інноваційного розвитку підприємства.

II. Заходи з формування якісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу:

- розробка стандартів конкурентоспроможності професійно-соціальних груп персоналу;
- реформування системи навчання персоналу – зробити його щорічним, орієнтованим на самоосвіту та комплексним за трьома стадіями: у виробника нового обладнання, на своєму робочому місці, в освітній установі;
- організація навчання на самому підприємстві. Наприклад, японський досвід залучення персоналу до гуртків якості для ознайомлення з організацією виробництва, вартісним аналізом, що стає новим поштовхом у розробці нових ідей;
- інтегральна організація робіт (паралельне проектування), що передбачає формування комплексних бригад з включенням до них дослідників, розробників, експертів-консультантів, робітників;
- система соціального партнерства сприятиме ефективному діалогові роботодавців і найманих працівників;
- інформатизація;
- підвищення продуктивності та віддачі персоналу через удосконалення організації виробничого процесу та технологічної бази;
- створення технопарків на базі об'єднань підприємств, що дозволить підготувати обізнаного з новітніми технологіями працівника;
- створення партнерства “підприємство-ВНЗ”: створення навчально-виробничих практичних центрів за галузевим принципом за участю підприємств-замовників кадрів; партнерство з метою комерційної реалізації науково-практичних проектів; запровадження факультативних курсів на підприємствах-партнерах; запровадження студентських консультативних бюро та центрів у структурі навчального закладу (юридичних, маркетингових, економічних, соціологічних, програмування тощо) з залученням фахівців провідних підприємств; практика укладання пр-

ограм викладачами і роботодавцями, що дозволить практично спрямувати навчальний курс; пропозиція спеціалізованих магістерських програм для працівників підприємства-партнера; забезпечення можливості для кожної кафедри реалізувати бізнес-проекти (науковий, довідковий, технологічний центри, центр стандартизації, мале підприємство тощо). Система заходів соціального партнерства має бути привабливою і враховувати потреби обох сторін;

- створення адекватної корпоративної культури;
- розробка системи заходів, спрямованих на вдосконалення та підтримку трудової дисципліни на підприємстві;
- соціально-психологічна адаптація працівника до необхідності професійних змін – сприйняття як нормального явища підвищення або зміни вимог до рівня кваліфікації, професіоналізму, компетентності;
- створення якісних робочих місць за характеристиками технічної оснащеності, технологічного рівня, умов праці, статусу, можливостей кар'єрного росту;
- запровадження на підприємствах моделі мотиваційного менеджменту для узгодження вимог роботодавців та найманих працівників стосовно оплати та умов праці.

III. Заходи з стимулювання розвитку конкурентоспроможності персоналу.

У практиці стимулювання персоналу до підвищення конкурентоспроможності було та залишається домінуючим застосування мотиваційних стимулів, що втілюється через забезпечення зв'язку заробітків працівника з продуктивністю та результативністю праці. Стимулювання праці потрібно направляти на заохочення зростання професійної майстерності, розкриття та максимальне використання інтелектуального потенціалу персоналу, розвиток творчості, інноваційності, оновлення знань.

Рекомендуємо в практиці підвищення конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств використовувати такі методи мотивації: грошовий, цільовий, збагачення змісту праці, партисипативності. Найпоширенішим був і залишається грошовий метод, оснований на системі підтримки, системі Скенлона, системі Раккера, системі Імпрошейр, що ґрунтуються на необхідності матеріальної підтримки бажаних проявів та ігноруванні небажаних проявів поведінки персоналу.

Місце грошового методу на машинобудівних підприємствах регіону має відобразитися у використанні тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, важливості, умов праці, інноваційності, продуктивності, якості праці тощо. Систему стимулювання

машинобудівного підприємства доцільно ґрунтувати на індивідуалізації мотивування окремого працівника за результатами праці, що забезпечується диференціацією тарифних ставок, премій, надбавок, доплат тощо. Пропонуємо при організації впровадження грошового методу враховувати рівень конкурентоспроможності працівника, що реалізовується залежністю між рівнем оплати праці та оцінкою конкурентоспроможності працівника.

Досвід розвинених країн дозволяє скористатися такими системами стимулювання праці:

- система Скенлона ґрунтується на розподілі між працівником та компанією економії витрат на заробітну плату за рахунок підвищення ефективності праці;
- система Раккера спирається на формування преміального фонду в залежності від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на одиницю заробітної плати;
- система заохочення нововведень основана на формуванні преміальних фондів за створення, освоєння та випуск нової продукції відповідно до приросту такої продукції в загальному обсязі продажів;
- управління за цілями, цільовий базовий підхід, система трудових показників основані на оплаті працівника відповідно до внеску в реалізацію загальних цілей підприємства;
- система участі в розподілі прибутків, система участі в результатах роботи підприємства, дивідендна система участі;
- системи соціалізації – участь персоналу в управлінні, участь у власності, участь у прибутках.

На вітчизняних підприємствах рекомендуємо застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання: безоплатна передача акцій, поділ прибутків, пайова участь, накопичення коштів на спеціальних рахунках, запровадження програм професійного розвитку персоналу, заохочення за зростання кваліфікації та нові ідеї, індивідуальні набори додаткових пільг, нетрадиційні форми організації виробництва (гнучкі графіки робочого часу, графіки неповного робочого часу).

Для ефективного забезпечення стимулювання конкурентоспроможності персоналу менеджмент підприємства має забезпечити усвідомлення працівниками взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та рівнем доходів працівника.

Рекомендовані заходи з розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства відображено в таблиці 1.

Впровадження запропонованих заходів в практику діяльності підприємства потребує контролю за допомогою оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу до та після застосування, а також за допомогою моніторингу та кадрового аудиту.

Таблиця 1. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу для машинобудівного підприємства

Заходи з формування кількісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи з формування якісної складової розвитку конкурентоспроможності персоналу	Заходи стимулювання розвитку конкурентоспроможності персоналу
<p>Реструктуризація персоналу. Приведення у відповідність забезпеченості підприємства необхідними групами персоналу. Збільшення частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Усунення причин високого ступеня плинності кадрів. Впровадження системи відбору персоналу за представленими авторськими проектами.</p>	<p>Розробка та впровадження стандартів конкурентоспроможності персоналу підприємства. Реформування системи навчання персоналу. Організація навчання на базі підприємства. Інтегральна організація робіт. Система соціального партнерства. Інформатизація. Запровадження корпоративної культури. Соціально-психологічна адаптація працівника до необхідності професійних змін. Удосконалення організації виробничого процесу та технологічної бази. Розробка системи заходів, спрямованих на вдосконалення та підтримку трудової дисципліни.</p>	<p>Використання грошових методів стимулювання в залежності від рівня конкурентоспроможності персоналу. Використання системи надбавок відповідно до вкладу кожного працівника. Впровадження системи заохочення нововведень. Впровадження цільових методів. Впровадження системи соціалізації, системи участі у прибутках. Використання індивідуальних наборів додаткових пільг. Застосування нетрадиційних форм організації виробництва.</p>

Впровадження моніторингу розвитку має забезпечити здійснення оперативної діагностики і оцінки мотивації в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності персоналу. Установки працівників і підприємства до розвитку конкурентоспроможності перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища як на рівні підприємства, так і на рівні держави, регіону. На всіх цих рівнях доцільно забезпечити роботу відповідних служб розвитку, які б діяли чи на самостійних засадах чи в складі окремих управлінських структур.

Критерієм ступеня успішності реалізації напрямів розвитку конкурентоспроможності є рівень досягнення мети – розвитку конкурентоспроможності персоналу.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Глевацька Н.М. [2005], *Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики.* – К.: КНЕУ.
- Семикіна М.В. [2003], *Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання.* – Кіровоград: ПіК.
- Фатхутдинов Р.А. [2005], *Управление конкурентоспособностью организации: Учебник.* – М.: Изд-во Эксмо.

#### Анотація

Створення, підтримка та розвиток конкурентоспроможності персоналу в Україні стає стратегічною задачею підприємства, яка потребує обґрунтованої розробки напрямів її вирішення. В роботі запропоновано розвиток конкурентоспроможності забезпечувати за трьома напрямками: формування кількісної складової персоналу, формування якісної складової персоналу та його стимулювання. Рекомендовано по кожному з напрямків конкретні заходи для застосування в практичній діяльності підприємства.

### **Directions of Development of Personnel Competitiveness in the Enterprise**

#### *Summary*

The creation, support and development of personnel competitiveness in Ukraine have become a strategic mission of enterprises. It needs the grounding development of directions in this filed. This paper has suggested provision of development of personnel competitiveness to be considered in three directions: forming a quantitative constituent of personnel, forming a high-quality constituent of personnel and stimulating the above mentioned. Arrangements in the practical activity of the enterprise are referenced for every direction.

### **Kierunku rozwoju konkurencyjności personelu przedsiębiorstwa**

#### *Streszczenie*

Tworzenie, wspieranie i rozwój konkurencyjności personelu na Ukrainie staje się strategiczną misją przedsiębiorstwa. Niezbędne jest więc stworzenie podstaw dla rozwoju kierunków tej decyzji. W opracowaniu przedstawiono sugerowane propozycje wsparcia rozwoju konkurencyjności personelu w trzech kierunkach: kształtowanie ilościowych składowych personelu, kształtowanie składnika personelu wysokiej jakości i jego stymulowanie. Praktyczne rozwiązania wykorzystywane przez przedsiębiorstwa zostały zarekomendowane dla każdego z tych kierunków.