

УДК 331.103

**Чернышова Н. В., Грибкова С. Н., Замрий А. С.**

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ НА ОАО «МОТОР СИЧ» В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

Следует признать особую значимость трудового коллектива и того, что им руководили и руководят, незаурядные организаторы. Как показывает опыт, только в таком тандеме есть поступательное движение. Особенно в производстве, где используются самые высокие технологии.

Целью организации системы управления персоналом в промышленных организациях в настоящее время является создание структур, активно использующих экономические стимулы и социальные гарантии, ориентированных на сближение интересов работников с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности производства, получении наилучших экономических результатов. Это означает, что в области работы с кадрами наступает период, характеризующийся возрастанием роли личности работника в деятельности своей организации.

В условиях рыночной экономики и конкуренции не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы, или какой была средняя заработная плата. Важен другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы продукции. Таким образом, на первый план выходит величина расходов на персонал, отнесённых к единице продукции.

Вопросами мотивации и производительности и оплаты труда персонала промышленного предприятия занимаются многие авторы в Украине и регионе, такие как А. Л. Еськов, В. Н. Ковалев, В. С. Зайцев и др. [1–5]. Однако представляет интерес походы руководства предприятий к решению кадровых проблем в условиях кризиса.

Целью данной статьи является обоснование стратегического подхода в кадровой политике крупного промышленного предприятия по обеспечению и сохранению высококвалифицированного кадрового потенциала на примере ОАО «Мотор Сич» (г. Запорожье).

ОАО «Мотор Сич» на сегодня – один из мощнейших в мире и единственное в Украине предприятие, которое выпускает и усваивает серийное производство 69 типов и модификаций для 88 видов летающих аппаратов всемирно известных самолета – и вертолетостроительных фирм. Моторы ОАО «Мотор Сич» эксплуатируются в гражданской и военной авиации 109 стран мира. Предприятие известно не только как моторостроительное предприятие. Его продукция востребована едва ли не во всех сферах жизнедеятельности. ОАО «Мотор Сич» включает в себя следующие заводы и филиалы: Снежнянский машиностроительный завод; Волочиский машиностроительный завод; Гуляйпольский завод; Запорожский механический завод.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2008 год показал, что, несмотря на сложные экономические условия, сложившиеся в результате мирового финансово-экономического кризиса, финансовое состояние предприятия характеризуется как стабильное. На реконструкцию и техническое перевооружение действующего производства, строительство объектов социальной сферы, капитальный и текущий ремонт зданий и сооружений в 2008 году направлено 153,4 млн грн. Все эти средства были израсходованы на замену физически и морально устаревшего оборудования, улучшение условий труда работников предприятия, повышение культуры производства.

В 2008 году ОАО «Мотор Сич» удалось обеспечить увеличение объемов производства и его рентабельность. Отгружено продукции, выполнено работ и услуг на 1 237,6 млн грн,

перечислено в бюджет и внебюджетные фонды 156,9 млн грн. В общем объеме отгруженной продукции 84,9 % составляет удельный вес авиационной техники, 10,5 % – продукция общетехнического назначения, 4,6 % – товары народного потребления. Получение денежных средств увеличилось по сравнению с 2007 годом на 27,1 % и составляет 1 208,5 млн грн.

Основным источником поступления денежных средств для предприятия является выполнение экспортных контрактов по авиационной и наземной технике (авиационные двигатели, газотурбинные приводы, запасные части, капитальный ремонт, послепродажное обслуживание, услуги по эксплуатации, продление ресурса и т. д.).

Продолжается техническое перевооружение предприятия. Основными партнерами ОАО «Мотор Сич» по импорту оборудования, запасных частей, капремонту и модернизации являются Швейцария, Германия, Россия, Индия, Чехия, Болгария, Великобритания и др. страны.

Все, что создано на ОАО «Мотор Сич» за 100 лет его существования, сделано и делается коллективом профессиональных, высококвалифицированных инженеров, техников и кадровых рабочих, бережно хранящих и преумножающих традиции предприятия.

Кадровый и технический потенциал ОАО «Мотор Сич», наращивает темп, и осваивает новые технологии и производственные мощности, выпускает сложнейшую авиационную технику, поднявшую на мировой уровень всю отечественную авиацию.

Ведущая роль в решении производственных задач, организации в непростых условиях освоения новой техники и получения конечных результатов отводится высокопрофессиональным кадрам предприятия, их обучению, росту и становлению как специалистов.

Для решения сложных технических и организационных задач, которые ставит производство, нужны профессиональные кадры с высоким уровнем научной и технико-технологической культуры, а становление высококлассного специалиста – это достаточно длительный процесс. Поэтому советом директоров перед кадровой службой поставлена задача существенно омоложения кадров. Привлечение молодежи является важнейшим фактором сохранения дальнейшего развития интеллектуального потенциала предприятия. В плане этих задач разработана и утверждена Молодежная политика ОАО «Мотор Сич».

Созданы условия и выделяются значительные средства для подготовки перспективных специалистов новой формации, способных работать в современной информационно – технологической среде и реализовывать масштабные конкурентоспособные авиационные проекты. Проводится работа по закреплению кадров, сокращению текучести, уменьшению нарушений трудовой дисциплины.

Улучшение условий труда, а также проведенная профилактическая работа по соблюдению норм охраны труда и промышленной санитарии позволили повысить культуру производства, безопасность рабочих мест, стабилизировать уровень травматизма, коэффициенты частоты тяжести травм.

Всего на предприятии работает 23028 человек. В 2008 году была проведена реорганизация производства и работы средняя заработная плата промышленно-производственного персонала составляла – 1133,4 грн., а по производственным рабочим – 1410 грн., по мастерам – 1220 грн. За отчетный период на предприятие принято 209 молодых специалистов, в том числе с высшим образованием – 129 человек. Кроме этого, принято 195 выпускников профессионально-технических училищ.

Кадровые вопросы непосредственно связаны с оплатой труда специалистов и рабочих, но реальное повышение заработной платы возможно только при условии роста объемов производства, увеличения доходов от реализации продукции и услуг, что в условиях сегодняшнего финансового кризиса, неконтролируемого роста цен на поставляемые материалы, агрегаты и комплектующие изделия в ближайшей перспективе крайне сложно.

На «Мотор Сич» пока нет высоких зарплат (при нынешнем состоянии украинской экономики). Но предприятие гарантирует каждому моторостроителю так называемый «социальный пакет» в полном объеме. В социальный пакет входят: медицинская помощь, страхование, оздоровительные комплексы и базы отдыха.

Медицинскую помощь на «Мотор Сич» получают все нынешние работники и ветераны предприятия. Многолетняя работа отделения профилактики способствует эффективному выявлению заболеваний на ранних стадиях. В медсанчасти современный уровень используемого оборудования, отделения и операционные повышенной комфортности больничных палат в новом 9-ти этажном здании.

ОАО «Мотор Сич» дорого содержать это непроизводственное подразделение. Но наличие собственного лечебно-оздоровительного комплекса гораздо выгоднее предприятию, если смотреть масштабно. Завод работает над таким высокотехнологичным производством, что частая смена кадров может выбить процесс из колеи. Поэтому предприятию необходимы здоровые сборщики, станочники, инженеры и техники.

Что касается страхования, то заводчане оплачивают медицинские услуги, но вот форма этой оплаты – совершенно иная: так как при нынешнем состоянии экономики бесплатная медицина не имеет перспектив (опыт развитых капиталистических стран убедительно доказывает правомерность существования медицинской страховки), на «Мотор Сич» внедрили страхование своих работников. А сегодня застрахованы не только заводчане, но и члены их семей. При этом значительную долю оплаты страховой суммы берет на себя завод.

Оздоровительные комплексы и базы отдыха расположены на Черноморском побережье, на Азовском море и на р. Днепр.

Содержать социальную сферу в сегодняшних условиях – невероятно сложно. Тем не менее, сохраняются и финансируются многие социальные программы. Однако в 2009–2010 годах, в связи со значительным сокращением размера чистой прибыли, затраты предприятия на социальные направления будут, естественно, уменьшены (аналогично зарубежным фирмам, которые в кризисных условиях или останавливаются, или, в первую очередь, сокращают социальные затраты).

В условиях экономического кризиса на ОАО «Мотор Сич» также разработаны и внедряются следующие мероприятия по повышению дисциплины труда и снижению расходов на содержание предприятия с привлечением к данной работе персонала предприятия:

- обеспечить сохранность собственности акционерного общества, усилить профилактическую и воспитательную работу среди работников;
- для обеспечения качества производства, ремонта и технического обслуживания выпускаемой продукции повысить квалификацию и ответственность исполнителей, усилить контроль соблюдения технологии со стороны производственных и контрольных мастеров;
- с целью снижения расходов на оплату энергоресурсов к нарушителям дисциплины энергопотребления применять меры материального воздействия;
- для увеличения производительности труда, снижения трудоемкости выпускаемой продукции, сокращения убытков от брака продолжить техническое перевооружение производства – внедряется прогрессивное оборудование, модернизация контрольно-измерительной оснастки, списание и реализация не используемого и морально изношенного оборудования.

Развитие трудовых отношений предполагает применение более сложных систем мотивации труда. Предприятие самостоятельно разрабатывает систему управления трудом, включая систему вознаграждения, которая является коммерческой тайной. Перечень возможных поощрений, применяемых на предприятии, включает следующие меры:

- по мере повышения квалификации и разряда рабочему увеличивается заработная плата;

- премия за выслугу лет выплачивается через 5, 10 лет;
- кадровые службы предприятия принимают участие в решении личных проблем работников;
- выдаются денежные пособия для молодых специалистов;
- осуществляется страхование жизни и здоровья работников;
- предоставляются детские учреждения;
- практикуется повышение в должности без изменения заработной платы;
- предоставляется отдельный кабинет для работы;
- предоставляется право на бесплатное пользование автомобилем предприятия;
- руководителям высшего звена и внесшим личный вклад в развитие предприятия, предоставляется оплачиваемый отпуск на базу отдыха предприятия.

Совершенствование управления мотивационной системы, способствующей развитию умения работать на рынке потребителя, осуществляется с учетом нового подхода к поощрению работников за реализацию творческих идей, инициатив, разработку новой техники и заключение выгодных контрактов. Стимулируется не только индивидуальный вклад, но и коллективный труд подразделений, при таком подходе новая мотивационная система сможет в большей степени стимулировать трудовые ресурсы и производства конкурентоспособной продукции.

Основными путями улучшения мотивации являются:

- повышение образования и квалификации персонала;
- вовлечение в процесс управления персонала подразделений, таких как автономные бригады;
- неденежное стимулирование за счет моральных поощрений, льгот, совершенствования организации труда;
- материальное стимулирование за счет совершенствования оплаты труда, премирования.

На ОАО «Мотор Сич» за полувековой период были выпущены следующие двигатели: Аи-20, Аи-24, Аи-25, Аи-25гп, ТВЗ-117, Д-136, Д-18 для самолетов Ил-18, Ил-38. Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124, «Руслан» Ан-225, «Мрия». А также вертолетов К-27, К-28, К-29, Ка-31, Ка-50, «Черная Акула», «Аллигатор», Ми-14, Ми-17, Ми-26, Ми-35. Все корпуса камер сгорания и жаровые трубы на двигатели для этих летательных аппаратов были произведены в цехе № 11, специализированном механическом сборочно-сварочном цехе по изготовлению корпусов камер сгорания и жаровых труб.

Эффективность кадровой политики предприятия наглядно проявляется в высокопроизводительной работе персонала цеха № 11. Основные показатели эффективной работы кадров цеха № 11 ОАО «Мотор Сич» за 2007–2008 годы приведены в табл. 1.

Из данных табл. 1 следует, что объем производства продукции в 2008 году увеличился на 29,5 % по сравнению с 2007 годом и составил 3225,6 тыс. грн. Среднесписочная численность ППП увеличилась с 178 чел в 2007 до 182 чел в 2008 году. Фонд оплаты труда также увеличился на 32,4 %. Производительность труда работающего повысилась значительно – на 27,3 %, в тоже время среднемесячная заработная плата увеличилась всего на 17,2 %.

В связи с относительно низкой заработной платой (несмотря на социальный пакет) в цехе наблюдается высокая текучесть кадров. Коэффициент текучести в 2008 году увеличился на 0,04 по сравнению с 2007 годом и составил 0,12. Хотя резерв для повышения заработной платы и материального стимулирования имеется: темпы роста производительности труда в 1,6 раза превышают темпы роста заработной платы.

Таблица 1

## Основные показатели работы цеха № 11 ОАО «Мотор Сич»

Показатели	2007 г. факт	2008 г. факт	Отклонение	
			+/-	%
Объем товарной продукции, тыс. грн	2489,9	3225,6	735,7	129,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. грн	4637,4	6141,8	1504,4	132,4
Среднемесячная заработная плата с поощрительными выплатами, грн	1710	2005	295	117,2
– производственных	2006	2486	480	124,1
– вспомогательных	1349	1376	29	102
– специалистов	1673	1904	231	113,8
Среднесписочная численность ППП, в т. ч., чел.	178	182	4	102,2
Рабочие, из них:	113	114	1	100,8
– производственные	74	76	2	102,7
– вспомогательные	39	38	-1	97
РСС, в т. ч.	65	68	3	104,6
– руководители	19	20	1	105,2
– специалисты	44	47	3	106,8
– технические служащие	2	1	-1	50
Среднегодовая выработка продукции на 1 работающего, тыс. грн	13,9	17,7	3,8	127,3
На 1 производственного рабочего, тыс. грн	33,6	42,4	8,8	126,2

На ОАО «Мотор Сич» на данном этапе сформировался следующий стратегический подход к решению кадровых вопросов и мотивации труда. В частности, в 2009 году в цехе № 11 запланировано увеличение объемов выпуска продукции на 10 %. В 2010 году планируется увеличение объемов производства на 30 % по сравнению с 2009. Зарботная плата в 2009 году сохранится на уровне 2008 года, а в 2010 году – повысится на 24,7 %.

Для выполнения данной программы на 2010 год запланировано увеличить численность основных рабочих на 10 человек уже в 2009 году – молодых рабочих до 30 лет IV, V разряда. При этом создаются условия и не ограничиваются средств для подготовки перспективных специалистов новой формации, способных работать в современной информационно-технической среде и реализовывать масштабные и конкурентоспособные авиационные проекты. Становление высококлассного специалиста – это длительный процесс, который длится от 8 до 10 месяцев, поэтому и производят набор на 1 год раньше. При этом в 2010 году увеличивать численность работников не планируется.

Основные показатели, характеризующие результаты кадровой политики применительно к цеху № 11 приведены в табл. 2.

Анализ результатов табл. 2 показал, что производительность труда работника цеха в 2009 году увеличится незначительно – на 4,5 %, коэффициент роста производительности труда – 1,05, а коэффициент роста заработной платы – 1,0. В 2010 году в результате предложенных мероприятий производительность труда увеличится на – 29,7 %, коэффициент роста производительности труда составит 1,3, а коэффициент роста заработной платы – 1,24. Таким образом, темпы роста производительности труда превысят темпы роста заработной платы, что в перспективе положительно характеризует эффективность использования трудовых ресурсов.

Таблиця 2

## Результаты проведения кадровой политики в цехе № 11 ОАО «Мотор Сич»

Показатели	2008 год	План 2009	Абс. откл	% к 2008	План 2010	Абс. откл	% к 2009
Объем продукции, тыс. грн	3225,6	3548,2	322,6	110	4612,6	1067,4	130
Численность работников, чел.	182	192	10	105,5	192	0	100
Среднемесячная з/п одного работника, грн	2005	2005	0	100	2500	495	124,7
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. грн	17,7	18,5	0,8	104,5	24	5,5	129,7
Коэффициент роста заработной платы	–	1	–	–	1,24		
Коэффициент роста производительности труда	–	1,05	–	–	1,3		
Коэффициент соотношения производительности труда и заработной платы	–	1,05	–	–	1,05		

## ВЫВОДЫ

Представлены решения кадровых вопросов и мотивации труда на ОАО «Мотор Сич», в частности в цехе № 11. Эффективность кадровой политики наглядно проявляется в высокопроизводительной работе персонала цеха, так увеличение среднегодовой выработки в 2008 году составило 27,3 % при увеличении объема выпуска продукции на 29,5 %. Несмотря на общий спад производства, предприятие дополнительно набирает квалифицированных молодых рабочих с целью переобучения особенностям ответственной работы по изготовлению корпусов камер сгорания и жаровых труб на авиационные двигатели. Хотя это и приведет к временному снижению выработки в 2009 году. В этом проявляется стратегический подход руководства предприятия к обеспечению предприятия квалифицированными кадрами в долгосрочном периоде.

Рассчитана эффективность мероприятий по повышению производительности труда персонала цеха № 11 ОАО «Мотор Сич» при увеличении объемов выпуска продукции всего на 10 % в 2009 году и на 30 % в 2010 году с повышением численности производственных рабочих в 2009 году на 10 человек. При этом, несмотря на незначительное повышение производительности труда в 2009 году (на 4,5 %), в 2010 году выработка возрастет на 29,7 %.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Еськов А. Л. Мотивация труда в контексте развития персонала / А. Л. Еськов, Л. Л. Бунтовская // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины : сб. науч. тр. – Т. 2. – Донецк, 2007. – С. 96–103.
2. Еськов А. Л. Роль мотивации в улучшении организации труда рабочих мест согласно стратегии предприятия, основанной на сбалансированной системе показателей / А. Л. Еськов, В. С. Зайцев // Вісник економічної науки України : науковий журнал. – 2008. – № 1 (3). – С. 31–33.
3. Ковалев В. Н. Проблемы оптимизации соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы / В. Н. Ковалев, Е. А. Атаева, В. А. Фролов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : збірник наукових праць. – Краматорськ : ДДМА. – 2008. – № 2 (12). – С. 121–125.
4. Чумаченко Н. Г. Проблемы трудовой мотивации работников / Н. Г. Чумаченко, А. Л. Еськов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – Краматорськ : ДДМА. – 2008. – № 2 (12). – С. 285–289.
5. Анализ особенностей мотивации труда на машиностроительном предприятии в современных экономических условиях / В. С. Рыжиков, Н. В. Чернышова, С. Н. Грибкова, Е. И. Полумордвинова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – Краматорськ : ДДМА. – 2007. – № 2 (8). – С. 241–247.