

СТИМУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

І.ШВЕЦЬ,

доктор економічних наук

Т.КОВАЛЕНКО,

кандидат економічних наук

ДВНЗ „Донецький національний технічний університет”

м. Донецьк

Постановка проблеми. Сучасні умови глобального ринку висувають нові вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Забезпечення високої якості продукції може відбуватися лише за умов підвищення якості трудової діяльності працівників, яке в свою чергу потребує застосування нових технологій та методів управління персоналом. Якість управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств до рівня світових стандартів. Необхідність підвищення якості управління персоналом обумовлена, по-перше, вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє, потребою керівництва підприємства у забезпеченні поточною інформацією щодо результативності управління персоналом для подальшого матеріального стимулювання працівників, у тому числі керівників структурних підрозділів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На цей час наукові дослідження різних аспектів проблеми оцінки якості управління висвітлено у працях українських та зарубіжних учених, які розглянуто для умов певних функціональних та бізнес-процесів, у тому числі управління персоналом¹. На необхідність поліпшення якості процесів та систем управління шляхом обов'язкового залучення до цих процесів керівників підприємства акцентує увагу

¹ Шинкаренко В. Процес мотивації якості на підприємстві / В. Шинкаренко, О. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 36-41; Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 / О.Н. Шинкаренко. – М.: Дело и сервис, 2007. – 368 с.; Момот А.И. Экономический механизм управления качеством / А.И. Момот / Мин-во образования и науки, ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.; Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.; Шмелева А.Н. Анализ нововведений в системе управления персоналом предприятий при внедрении системы менеджмента качества по стандартам ISO 9000 / А.Н. Шмелева // Управление развитием персонала. – 2009. – № 04 (20). – С. 266-285.

Е. Демінг². Визначенню структури якості управління персоналом в аспекті причинно-наслідкового зв'язку присвячено праці Є.В. Шубенкової³. Розглядаючи основні положення оцінки якості управління персоналом, О.М. Криворучко підкреслює, що «якість управління персоналом являє собою сукупність властивостей і характеристик, рівень яких формується взаєминами між працівниками й підприємством, та дозволяє задовольнити потреби працівників, що постійно змінюються»⁴. Половинко В.С. стверджує, що управління персоналом на підприємстві є системою, що має бути спрямована на приведення можливостей персоналу у відповідність до його цілей та умов розвитку⁵. Водночас в наукових працях з питань якості управління персоналом відсутні системні дослідження якості управління персоналом як складової системи управління підприємством, що сформована на принципах міжнародних стандартів якості. Залишаються невизначеними науково-методичні підходи до організаційно-економічного забезпечення якості управління персоналом та її кількісної оцінки, питання удосконалення системи стимулювання задля підвищення зацікавленості керівників щодо якості здійснення функцій управління персоналом.

Мета дослідження – обґрунтування механізму стимулювання забезпечення якості управління персоналом на основі її оцінки із використанням факторно-критеріальної моделі.

Виклад основного матеріалу. Одним із основних напрямів посилення ринкових позицій українських підприємств є виробництво високоякісної продукції та послуг, що відповідає міжнародним вимогам. При цьому висока якість продукції досягається безпосередньо високою якістю праці персоналу, що у свою чергу обумовлено наявністю ефективного управління персоналом. Тож якість управління персоналом можна визначити як сукупність властивостей процесів системи управління персоналом, що характеризує рівень її розвитку на підставі наявного розподілу функцій управління персоналом та створює умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка якості управління персоналом є одним із найважливіших інструментів формування й удосконалення кадрової стратегії й політики на підприємстві, що дозволяє здійснити діагностику системи управління персоналом на основі аналізу всіх її складових,

² Deming W.E. Out of the Crisis / W.E. Deming. – MIT Press, 1986 – 123 p.

³ Шубенкова Е.В. Тотальное управление качеством: учеб. пособ. / Е.В. Шубенкова. – М.: Экзамен, 2005. – 256 с.

⁴ Криворучко О.М. Оцінка якості управління персоналом організації / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 98-105.

⁵ Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова / В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.

виявити проблемні місця та розробити заходи щодо підвищення якості управління персоналом. Загальну оцінку системи управління персоналом пропонується здійснювати шляхом визначення показників, які характеризують кількісні та якісні аспекти управління:

- витрати на персонал;
- якість процесів управління персоналом;
- результативність управління персоналом (рис. 1).

Необхідність визначення показників, що характеризують витрати на персонал, обумовлено вимогою забезпечення економічної ефективності процесів управління персоналом. Обґрунтування управлінських рішень щодо здійснення певних видів витрат на персонал має здійснюватися на основі системи бюджетного планування вищезазначених показників із метою оптимізації фінансових ресурсів та досягнення встановлених цілей.

У загальному вигляді система управління персоналом являє собою сукупність підсистем (процесів), що створюються відповідно до функцій управління, до складу яких слід віднести планування, організацію набору та відбору персоналу, профорієнтацію та адаптацію, оцінку, професійний розвиток та матеріальне стимулювання. Оцінку якості цих взаємопов'язаних процесів необхідно здійснювати шляхом визначення певних показників. Показники результативності управління персоналом характеризують ефективність системи управління персоналом як підсистеми управління підприємством. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідним є ефективне і якісне функціонування всіх її процесів, тому визначення пропонованих показників рекомендується здійснювати комплексно, що дозволить запровадити дієвий моніторинг функціонування системи управління персоналом.

Задля забезпечення якості управління персоналом необхідним є впровадження механізму матеріального стимулювання на підставі оцінки якості процесів управління персоналом. Практичний досвід стимулювання якості управління персоналом свідчить про недосконалість існуючих методів та підходів, що обумовлює необхідність розробки нових методичних підходів з метою підвищення якості трудової діяльності за умов дотримання вимог міжнародних стандартів ISO 9000. Нагальною є потреба запровадження оцінки якості управління персоналом шляхом визначення функцій служби управління персоналу, керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості управління персоналом при реалізації принципів міжнародних стандартів якості. Забезпечення високої якості управління персоналом є однією з передумов досягнення загальних цілей підприємства та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Тому особливо важливим є формування ефективного механізму матеріального стимулювання забезпечення якості

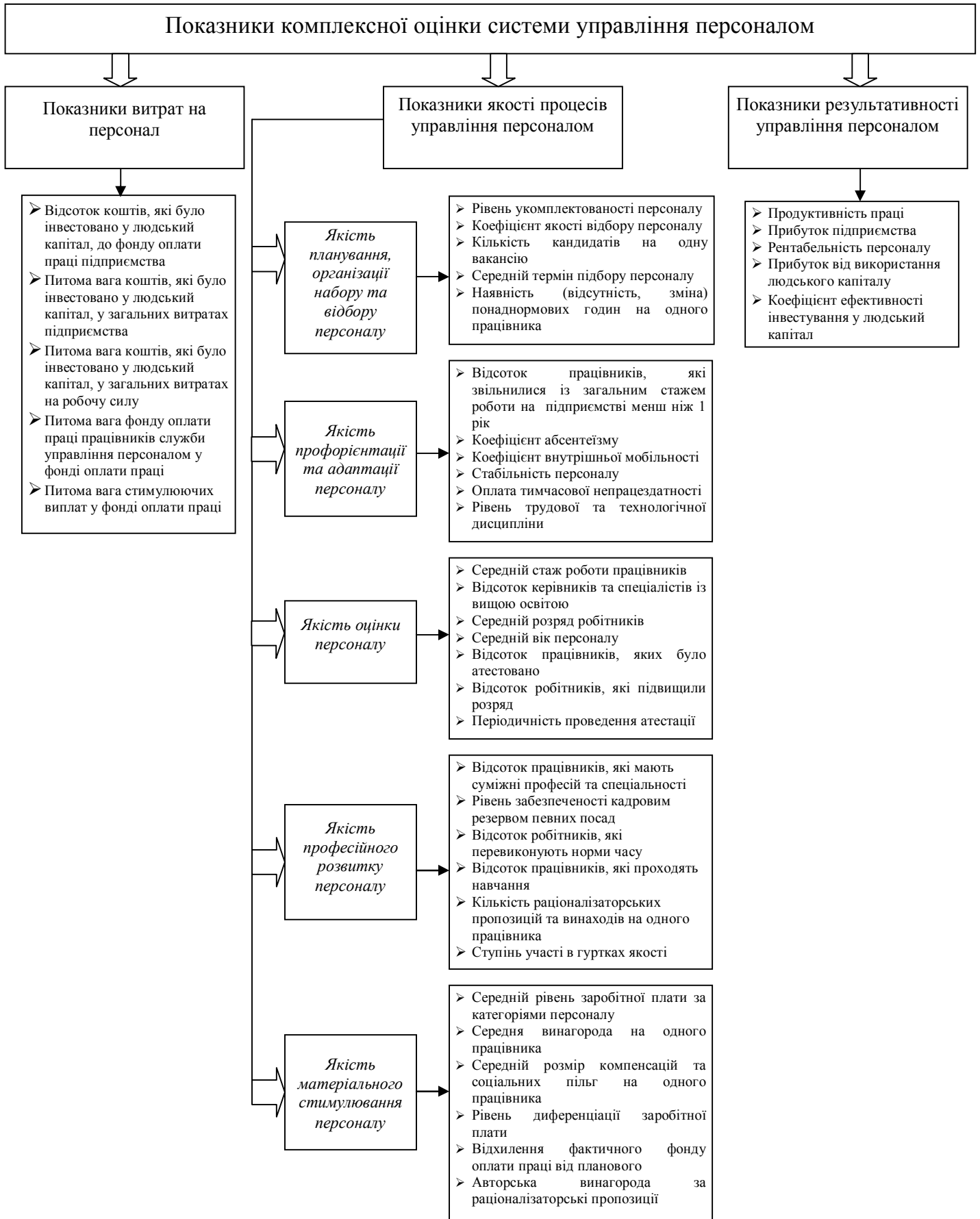


Рис. 1. Показники комплексної оцінки системи управління персоналом

управління персоналом, головною метою якого буде отримання необхідного результату та досягнення завдань підприємства в системі управління якістю.

Запропонований механізм матеріального стимулювання передбачає врахування досягнутого рівня якості управління персоналом та загального результату діяльності підприємства (рис. 2). Принципово важливим при формуванні механізму матеріального стимулювання якості управління персоналом є дослідження всіх аспектів, що впливають на досягнення високої якості персоналу та результатів його трудової діяльності, обумовлені особливостями взаємодії керівників структурних підрозділів і кадрової служби щодо виконання функцій управління персоналом.

Зазвичай на підприємствах існує певний розподіл загальних обов'язків між службою управління персоналом та керівниками підрозділів. При цьому служба управління персоналом розглядає персонал як стратегічний ресурс, що має забезпечувати конкурентні переваги підприємства. Керівники підрозділів мають ставлення до працівників як до ресурсу, який реалізує поточні цілі підрозділу. Найбільш очевидно ці суперечності можуть виникати при відборі та підборі персоналу, кар'єрних ротаціях, упровадженні нових систем стимулювання трудової діяльності. Спеціаліст з управління персоналом добре володіє знаннями та навичками щодо використання управлінських технологій, може їх застосовувати для вирішення конкретних завдань. Однак, особливо на великих промислових підприємствах, виникає багато виробничих питань, вирішення яких залежить від вмінь та досвіду керівників лінійних та функціональних підрозділів. Водночас лише безпосередній керівник може дати оцінку якості діяльності кожного підлеглого. Отже, у контексті проблеми оцінки якості управління персоналом доцільно провести аналіз усіх функцій служби персоналу, а також її взаємодії з лінійними та функціональними підрозділами підприємства. Результати такого аналізу мають бути використані під час формування механізму матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом. Тому механізм матеріального стимулювання якості управління персоналом має передбачати встановлення чіткої залежності засобів стимулювання від результатів діяльності персоналу та має бути спрямований на забезпечення необхідного рівня якості управління персоналом.

Функціональними обов'язками працівників служби управління персоналом передбачено забезпечення високого рівня управління персоналом, що відбивається при визначенні їх основної заробітної плати. Функціональні обов'язки керівників лінійних та функціональних підрозділів підприємства щодо управління персоналом зазвичай передбачені посадовими інструкціями, при цьому завдання щодо забезпечення якості управління персоналом мають бути обов'язково враховані при формуванні системи преміювання цих працівників. Важливою умовою ефективного функціонування

Загальні принципи управління якістю

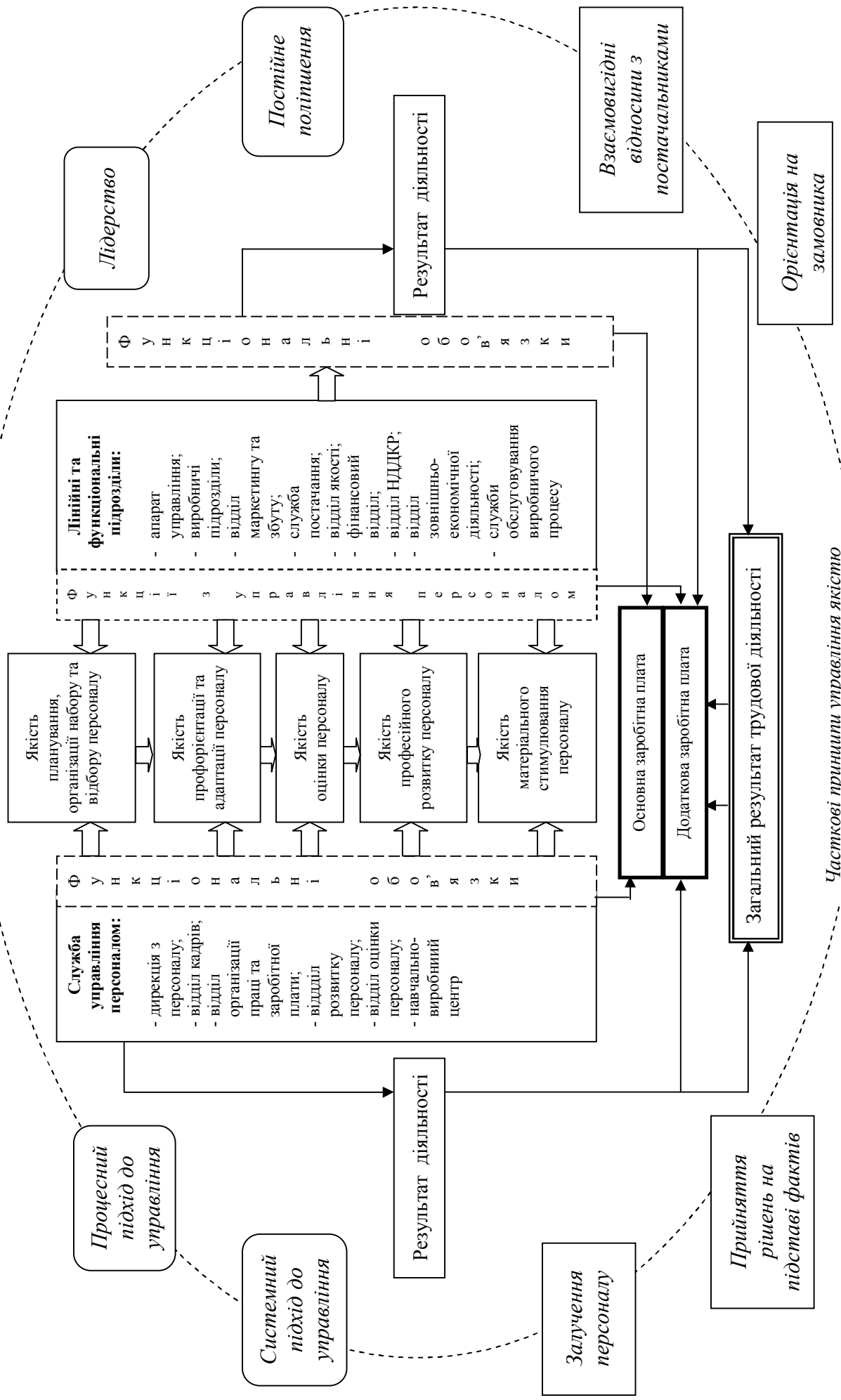


Рис. 2. Механізм матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом в системі загального управління якістю

пропонованого механізму для підприємства є визначення певних функцій з управління персоналом керівниками структурних підрозділів.

Впровадження механізму стимулювання якості управління персоналом передбачає визначення рівня досягнення встановлених показників якості управління персоналом для керівників структурних підрозділів, які є безпосередньо відповідальними за якість управління персоналом та результати трудової діяльності персоналу. Для цього необхідно розробити інструменти оцінки результативності та ефективності процесів управління персоналом. В якості інструментів оцінки пропонуються показники оцінки якості управління персоналом для функціональних керівників промислового підприємства, які є заступниками директора з різних питань (табл. 1).

Таблиця 1

**Система показників оцінки якості управління персоналом
для функціональних керівників**

Функціональні керівники	Вагомість показників										
	Рівень укомплектованості персоналу	Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менш ніж один рік	Коефіцієнт абсентеїзму	Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	Відсоток працівників, які проходять навчання	Відсоток працівників, яких було атестовано	Відсоток працівників, які підвищили розряд	Результативність застосування знань та навичок на робочому місці	Кількість раціоналізаторських винаходів та пропозицій	Ступінь участі у гуртках якості	Сума за посадою
Заступник директора з економіки	0,20	0,15	0,10	0,15	0,20	0,20	–	–	–	–	1,00
Заступник директора з маркетингу та збуту	–	0,15	0,10	0,15	0,20	0,20	–	0,20	–	–	1,00
Заступник директора з виробництва	–	–	–	–	0,10	0,10	0,10	0,20	0,25	0,25	1,00
Заступник директора з якості	–	–	–	–	0,10	0,10	0,10	0,20	0,25	0,25	1,00
Заступник директора з управління персоналом	0,15	0,15	0,10	–	0,20	0,20	0,20	–	–	–	1,00

Оцінку якості управління персоналом пропонується здійснювати з використанням кваліметричної факторно-критеріальної моделі (табл. 2).

Таблиця 2

**Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом
для заступника директора з економіки**

Фактор (<i>i</i>)	Вагомість фактору (<i>A_i</i>)	Критерії фактору (<i>j</i> =1,2,3....)	Значущість критеріїв (<i>B_{ij}</i>)
Рівень укомплектованості персоналу	0,20	Штат не укомплектований, неможливість здійснювати поточну діяльність	0
		Штат недоукомплектований, що впливає на якість праці та втрати робочого часу	15
		Штат повністю укомплектований, усі вакансії заповнені	20
Відсоток працівників, які проходять навчання	0,20	Питома вага працівників, які проходять навчання, більш ніж 33,0% від загальної чисельності працівників	0
		Питома вага працівників, які проходять навчання, менш ніж 33,0% від загальної чисельності працівників	25
Відсоток працівників, яких було атестовано	0,20	Зменшення питомої ваги працівників, яких було атестовано, порівняно з попереднім періодом	0
		Збільшення питомої ваги працівників, яких було атестовано, порівняно з попереднім періодом	15
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,15	Незадовільний ($K < 0,1$)	0
		Задовільний ($K \geq 0,1$)	15
Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менш ніж один рік	0,15	Незадовільний ($B \geq 30\%$)	0
		Задовільний ($B < 30\%$)	10
Коефіцієнт абсентеїзму	0,10	Зростання коефіцієнта порівняно з попереднім періодом	0
		Зменшення коефіцієнта порівняно з попереднім періодом за рахунок упровадження організаційних заходів	10

З метою подальшого врахування в системі стимулювання забезпечення якості управління персоналом запропоновано розраховувати коефіцієнт якості управління персоналом за формулою:

$$K_{yn} = \sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}, \quad (1)$$

де K_{yn} – коефіцієнт якості управління персоналом;

A_i – вагомість i -го фактора оцінки якості управління персоналом;

B_{ij} – значущість j -го критерію i -го фактора оцінки якості управління персоналом згідно з факторно-критеріальною моделлю;

$i=1, 2, \dots, n$ – перелік факторів оцінки якості управління персоналом;

j – значення критерію за конкретним фактором оцінки якості управління персоналом.

Згідно з встановленою вагомістю пропонується здійснювати групування факторів на найбільш вагомій та менш вагомій. Так, для заступника директора з економіки до найбільш вагомих факторів належать рівень укомплектованості персоналу, відсоток працівників, які проходять навчання та відсоток працівників, яких було атестовано. До групи менш вагомих факторів належать коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менш ніж один рік та коефіцієнт абсентеїзму. Розрахунок коефіцієнта якості управління персоналом за вищенаведеними факторами для заступника директора з економіки наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Розрахунок коефіцієнта якості управління персоналом
для заступника директора з економіки**

Фактор	Вагомість фактора A_i	Значущість критерію B_{ij}	Коефіцієнт якості управління персоналом $A_i \cdot B_{ij}$
1	0,20	15	3,00
2	0,20	25	5,00
3	0,20	15	3,00
4	0,15	15	2,25
5	0,15	0	0
6	0,10	10	1,00
Усього	1,00	–	14,25

Запропонований метод визначення критеріїв якості управління персоналом полягає у проведенні оцінки відповідних груп показників та надає можливість об'єктивно оцінити досягнутий рівень якості управління персоналом. В якості критеріїв оцінки рівня якості управління персоналом запропоновано наступні співвідношення:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\sum_{i=1}^n A_{i.\max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}} < 0,40 \text{ – незадовільний рівень якості управління персоналом;} \\ 0,40 \leq \frac{\sum_{i=1}^n A_{i.\max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}} < 0,60 \text{ – задовільний рівень якості управління персоналом;} \\ 0,60 \leq \frac{\sum_{i=1}^n A_{i.\max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}} < 0,80 \text{ – високий рівень якості управління персоналом;} \\ \frac{\sum_{i=1}^n A_{i.\max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}} \geq 0,80 \text{ – незадовільний рівень якості управління персоналом,} \end{array} \right.$$

Досягнення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів ISO можливе за умов зацікавленості персоналу в результатах своєї праці, що обумовлює необхідність розробки системи стимулювання якості управління персоналом на основі збалансованої системи показників, яка поєднує корпоративні, функціональні та індивідуальні показники. До індивідуальних показників пропонується відносити коефіцієнт якості управління персоналом, рівень компетентності та кваліфікації. Об'єктивна та достовірна оцінка виконання цілей згідно збалансованої системи показників може здійснюватися на підставі створення матриці оцінки результативності діяльності керівників структурних підрозділів. Приклад побудови матриці оцінки результативності діяльності заступника директора з економіки наведено в табл. 4. Запропонована модель оцінювання якості управління персоналом є необхідним елементом механізму стимулювання, що базується як на результатах індивідуальної трудової діяльності працівників, так і на загальному результаті діяльності підприємства.

Висновки. Пропонований науково-методичний підхід до розробки механізму стимулювання забезпечення якості управління персоналом дозволяє підвищити індивідуальну зацікавленість працівників підприємства в результатах своєї праці. Об'єднання цілей підприємства й індивідуальних та колективних інтересів персоналу можливо шляхом реалізації системи матеріального стимулювання якості управління персоналом, яка має створюватися відповідно до конкретних стратегічних завдань підприємства в системі загального управління якістю. Необхідність забезпечення сталого

Матриця оцінки результативності діяльності заступника директора з економіки

Збалансована система показників								Шкала оцінки, балів
корпоративні показники		функціональні показники			індивідуальні показники			
обсяг виробництва товарної продукції, %	дохід від реалізації товарної продукції, %	план освоєння нової продукції, %	показник виконання договірних зобов'язань з поставок продукції, %	дебіторська заборгованість, %	коефіцієнт якості управління персоналом	рівень кваліфікації працівника	рівень компетентності працівника	
130,0	125,0	110,0	–	70,0	18,50	5	5	10
124,0	120,0	108,0	–	75,0	16,75	5	5	9
118,0	115,0	106,0	–	80,0	15,00	4	4	8
112,0	110,0	104,0	–	85,0	13,25	4	4	7
106,0	105,0	102,0	–	90,0	11,50	4	4	6
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	9,75	3	3	5
94,0	95,0	98,0	98,0	105,0	8,00	3	3	4
88,0	90,0	96,0	96,0	110,0	6,25	2	2	3
82,0	85,0	94,0	94,0	115,0	4,50	2	2	2
76,0	80,0	92,0	92,0	120,0	2,75	1	1	1
70,0	75,0	90,0	90,0	125,0	1,00	0	0	0
0,20	0,20	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05	Вагомість
112,2	101,0	102,5	100,0	101,5	14,25	5	5	ФАКТ
7	5	6	5	5	8	10	10	Оцінка, балів
1,40	1,00	0,90	0,75	0,50	0,80	0,50	0,50	Всього, 6,35 балів

розвитку підприємств в складних ринкових умовах потребує удосконалення системи управління персоналом із врахуванням вимог до підвищення якості продукції, трудової діяльності та всієї системи управління підприємства. Об'єктивну та оперативну оцінку системи управління персоналом доцільно здійснювати на підставі визначення системи показників оцінки управління персоналом, що комплексно характеризує якість процесів управління персоналом, обсяг та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом. Досягнення високої якості управління персоналом має забезпечити механізм матеріального стимулювання, що передбачає також проведення оцінки взаємодії керівників структурних підрозділів та працівників служби управління персоналом щодо здійснення функцій управління персоналом та дозволяє визначити розмір винагороди керівників структурних підрозділів підприємства за якість управління персоналом.