

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**І.Б. Швець, Т.В. Коваленко**

**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА  
ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*МОНОГРАФІЯ*

**Донецьк  
ДВНЗ «ДонНТУ»  
2013**

УДК 331.108.26:658.3  
ББК 60.822  
Ш 35

Монографія друкується за рішенням Вченої ради ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (протокол № 11 від 21.12.2012)

**Автори:**

**ШВЕЦЬ Ірина Борисівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці ДВНЗ «ДонНТУ»;

**КОВАЛЕНКО Тетяна Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці ДВНЗ «ДонНТУ».

**Рецензенти:**

**В.В. Дементьєв**, доктор економічних наук, професор, проректор ДВНЗ «ДонНТУ»;

**І.В. Петенко**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького державного університету управління;

**О.І. Момот**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління якістю ДВНЗ «ДонНТУ».

**Швец І.Б.**

**Ш 35** Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.

ISBN 978-966-377-162-5

Досліджено теоретичні та методичні засади оцінки якості управління персоналом. Запропоновано систематизацію принципів управління якістю, що реалізуються в системі управління персоналом. Розроблено механізм матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом у системі загального управління якістю на промислових підприємствах. Обґрунтовано методичний підхід до комплексної оцінки якості управління персоналом та систему відповідних економічних показників оцінки. Запропоновано метод визначення критеріїв оцінки якості управління персоналом. Обґрунтовано методичний підхід до розробки системи стимулювання якості управління персоналом.

Монографія призначена для науковців, викладачів, аспірантів, студентів економічних та технічних вищих навчальних закладів, а також для керівників та фахівців з управління персоналом промислових підприємств.

УДК 331.108.26:658.3  
ББК 60.822

ISBN 978-966-377-162-5

© Швець І.Б., Коваленко Т.В., 2013  
© ДВНЗ «ДонНТУ», 2013

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРЕДМОВА.....                                                                                                        | 4   |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ<br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....                                       | 7   |
| 1.1. Сутність та сучасні особливості управління персоналом у<br>системі управління якістю.....                        | 7   |
| 1.2. Діалектика взаємозв'язку системи управління персоналом із<br>принципами управління якістю.....                   | 18  |
| 1.3. Проблеми оцінки якості управління персоналом.....                                                                | 29  |
| РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ<br>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ<br>ПІДПРИЄМСТВАХ..... | 45  |
| 2.1. Методи оцінки систем управління якістю на<br>підприємствах.....                                                  | 45  |
| 2.2. Показники оцінки якості управління<br>персоналом.....                                                            | 60  |
| 2.3. Системи стимулювання забезпечення якості управління<br>персоналом.....                                           | 75  |
| РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ<br>ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ.....         | 89  |
| 3.1. Комплексна оцінка якості управління персоналом.....                                                              | 89  |
| 3.2. Система показників оцінки якості управління<br>персоналом.....                                                   | 104 |
| 3.3. Критерії ефективності стимулювання якості управління<br>персоналом.....                                          | 118 |
| ЛІТЕРАТУРА.....                                                                                                       | 142 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                          | 157 |

## ПЕРЕДМОВА

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 підприємств є визначальною умовою розвитку інших галузей промисловості, що може відбуватися лише за умов підвищення якості трудової діяльності працівників, яке в свою чергу потребує застосування нових технологій та методів управління персоналом. Ефективне впровадження таких методів має ґрунтуватися на здійсненні комплексної оцінки управління персоналом з метою забезпечення їх дієвості та результативності. У той же час відсутність зацікавленості керівників у забезпеченні якості процесів управління персоналом стримує впровадження сучасних систем управління якістю.

Необхідність формування комплексної оцінки якості управління персоналом обумовлена: по-перше, вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей; по-друге, потребою в прийнятті управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє, потребою керівництва підприємства в забезпеченні поточними даними щодо якості управління персоналом для організації матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Сьогодні умови глобалізації та інтернаціоналізації економіки, розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції та співробітництва передбачають обов'язкове впровадження систем управління якістю на українських підприємствах. Система управління персоналом є однією із ключових ланок загальної системи управління якістю, тому за цих умов стає очевидною потреба впровадження на підприємстві комплексної оцінки системи управління персоналом, яка має базуватися на визначенні та систематизації показників оцінки управління персоналом із метою сприяння ефективності функціонування системи управління якістю. Виникає необхідність трансформації системи управління персоналом шляхом реалізації процесного підходу до системи управління якістю.

Оцінка якості управління персоналом є одним із найважливіших інструментів формування й удосконалення кадрової стратегії та політики на підприємстві, що дозволяє здійснити діагностику системи управління персоналом на основі аналізу всіх її складових, виявити проблемні місця та розробити заходи щодо підвищення якості управління персоналом. Об'єктивну та оперативну оцінку системи управління персоналом доцільно здійснювати на підставі формування системи показників оцінки управління персоналом, що комплексно характеризує якість процесів управління персоналом, обсяг та

структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом. Встановлення чіткої залежності засобів стимулювання від результатів діяльності персоналу та забезпечення необхідного рівня якості управління персоналом можливе шляхом створення механізму матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом. Упровадження такого механізму має базуватися на оцінці взаємодії керівників структурних підрозділів та працівників служби управління персоналом щодо здійснення функцій управління персоналом, що дозволить визначити розмір винагороди керівників структурних підрозділів підприємства за якість управління персоналом.

Дослідження досвіду впровадження систем управління якістю на промислових підприємствах дозволяє виявити основні проблеми оцінки систем управління якістю, які пов'язані, перш за все, з використанням різних інструментів, методів, показників та критеріїв оцінки. Це обумовлено тим, що державні стандарти з управління якістю ISO не містять визначеного механізму оцінки результативності процесів та всієї системи управління якістю. При проведенні оцінки функціонування системи управління якістю на промислових підприємствах шляхом самооцінювання основним недоліком є існування певної суб'єктивності, яка може бути усунена на підставі створення бази даних для порівняння одержаних результатів і здійснення поточного моніторингу бізнес-процесів. На переважній більшості промислових підприємств оцінка системи управління якістю здійснюється за допомогою розрахунку часткових показників, які визначаються лише за кількома процесами без урахування необхідності реалізації процесного підходу при впровадженні системи управління якістю. У зв'язку з цим необхідне впровадження науково-методичного підходу до оцінки системи управління якістю, що базується на визначенні результативності всіх процесів системи.

Характерною особливістю діючих систем стимулювання на машинобудівних підприємствах є практична відсутність стимулювання інноваційної активності працівників та недостатнє фінансування професійного розвитку персоналу на виробництві. Актуальність розробки сучасних методів оцінки та визначення напрямів підвищення якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах посилюється необхідністю вирішення таких поточних завдань, як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективності інвестицій у людський капітал, розвиток виробництва та вдосконалення методів управління відповідно до сучасних вимог міжнародних стандартів якості.

Згідно з результатами аналізу особливостей функціонування систем стимулювання трудової діяльності промислових підприємств застосування матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом зазнає певних труднощів, які виникають унаслідок великої кількості та різноспрямованості показників преміювання, через що матеріальне стимулювання втрачає прозорість і комплексність. Важливою умовою набуття

конкурентних переваг машинобудівних підприємств є розробка ефективної системи стимулювання, що дозволить досягти високої якості управління персоналом, забезпечити безперервний розвиток персоналу та сприятиме підвищенню трудової активності працівників. Отже, особливої значущості набуває розробка науково-методичного підходу, що враховуватиме якість управління персоналом, якість його трудової діяльності, а також трудовий потенціал кожного працівника.

Упровадження науково-методичного підходу до комплексної оцінки якості управління персоналом на основі показників продуктивності праці, стабільності та економічної результативності персоналу дозволяє обґрунтувати заходи впливу та виявити внутрішні закономірності підвищення якості управління персоналом. Визначення особливостей взаємозв'язку виокремлених показників та загальних показників якості управління персоналом дозволяє конкретизувати заходи цілеспрямованого впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом для досягнення результативності всієї системи управління якістю.

Висока якість управління персоналом має досягатися за умов визначення конкретних показників оцінки якості управління персоналом, особливо для керівників структурних підрозділів, які є відповідальними за якість трудової діяльності персоналу. Урахування цих показників у системі стимулювання якості управління персоналом сприятиме досягненню необхідних кінцевих результатів діяльності підприємства. У таких умовах доцільна розробка методу визначення критеріїв якості управління персоналом на підставі оцінки меж зіставлення рівнів досягнення відповідних показників оцінки якості управління персоналом, практична реалізація якого дозволить визначити наявний рівень якості управління персоналом.

Забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості ISO можливе за умов загальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Об'єднання цілей підприємства й індивідуальних та колективних інтересів персоналу можливе шляхом упровадження системи матеріального стимулювання якості управління персоналом, яка створюється відповідно до конкретних стратегічних завдань підприємства. Виникає необхідність розробки науково-методичного підходу до розробки системи стимулювання якості управління персоналом на основі збалансованої системи показників, яка складається з корпоративних, функціональних та індивідуальних показників. Оцінити ефективність системи стимулювання забезпечення якості управління персоналом можна на підставі використання системи техніко-економічних показників діяльності підприємства, які відображають вплив кадрових процесів на ефективність діяльності підприємства. Реалізація такого підходу передбачає визначення відносних питомих показників, використання яких дозволяє одержати комплексну оцінку впливу управлінських заходів на кінцеві результати діяльності підприємства.

## **РОЗДІЛ 1 | НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **1.1. Сутність та сучасні особливості управління персоналом у системі управління якістю**

Входження України у Європейське співтовариство як рівноправного партнера пов'язане із процесами підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У період глобалізації та інтернаціоналізації економіки країни, розвитку інформаційних технологій, посилення конкуренції та інтеграційних процесів стратегія підприємства найбільшою мірою має бути зорієнтована на споживача. При цьому суттєво підвищуються вимоги до якості виробництва, технологій та персоналу, який має забезпечити конкурентні переваги підприємств на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення якості та зниження собівартості, оптимізації ціноутворення, підвищення іміджу підприємства цілком залежить від проведення реінжинірингу, ступеня інтелектуалізації бізнес-процесів, рівня вдосконалення системи управління персоналом та її інтеграції в загальні виробничі процеси [109, с. 4]. Одним із головних завдань посилення ринкових позицій українських підприємств є досягнення високого рівня якості продукції, виробництва та праці, що відповідає міжнародним вимогам. У сучасних економічних умовах якість стає пріоритетним завданням і головним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Упровадження систем якості обумовлює активну участь у цьому процесі всього персоналу, залучення до забезпечення якості процесів кожного працівника.

Процес управління якістю є системним і має охоплювати всі сфери діяльності, включаючи такі: управління якістю, управління персоналом, управління процесами, управління ресурсами. За цих умов стає очевидною потреба впровадження на підприємстві комплексної оцінки системи управління персоналом, яка базується на визначенні та систематизації показників оцінки управління персоналом із метою сприяння досягненню досконалості всієї системи управління якістю. Тож реалізація процесного підходу щодо управління персоналом шляхом проведення комплексної оцінки управління персоналом обумовлює необхідність

створення передумов щодо отримання поточної, об'єктивної інформації як по процесу в цілому, так і по його складових зокрема, а також має передбачати організацію цільового управління та вживання коригувальних і запобіжних заходів.

Практичне підтвердження відповідності якості міжнародним вимогам здійснюється шляхом її сертифікації згідно з існуючими стандартами якості ISO, які були прийняті в 2000 р. і введені в Україні як національні стандарти (ДСТУ ISO) з 1 жовтня 2001 р. Стандарти ДСТУ ISO складаються із трьох базових стандартів і технічних звітів:

ISO 9000:2001. Система управління якістю. Основні положення та словник [129];

ISO 9001:2008. Система управління якістю. Вимоги [130];

ISO 9004:2001. Система управління якістю. Методичні настанови щодо поліпшення діяльності [131].

Стандарти ISO містять інформацію та положення з розробки й упровадження систем якості, які базуються на принципах концепції загального управління якістю TQM (Total quality management). Ця концепція передбачає всебічне, цілеспрямоване та комплексне впровадження систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства: від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участю керівництва і службовців усіх рівнів управління при раціональному використанні технічних можливостей [107, с. 101]. Стандарти ISO ґрунтуються на принципах загального менеджменту якості, що спираються на такі поняття, як корпоративна культура, стиль керівництва, демократизація управління, постійний процес поліпшень і змін на підприємстві. Стандарт ДСТУ ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» ґрунтується на восьми принципах управління якістю: орієнтація на замовника, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід до управління, системний підхід до управління, постійне поліпшення, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні відносини з постачальниками [130, с. 14]. Метою впровадження вимог стандарту ISO 9001 є отримання кінцевого продукту, який задовольняв би вимоги замовників. У цих умовах об'єктом управління стають насамперед працівники підприємства. Тому особливого значення щодо реалізації вищезазначених принципів управління якістю набуває залучення персоналу, який має професійно виконувати свої обов'язки та здатен реалізувати цілі підприємства, зокрема виготовляти продукцію належної якості.

Система управління персоналом є однією із ключових ланок загальної системи управління якістю, яка включає загальне навчання працівників щодо сутності та можливостей системи управління якістю, залучення їх до вирішення виробничих питань підвищення якості, організацію робочих груп із якості,



розробку методів та інструментів матеріального стимулювання персоналу, який бере участь у забезпеченні необхідного рівня якості. Працівник має відчувати свою участь у реалізації стратегії розвитку підприємства, усвідомлюючи залежність добробуту й особистого розвитку від її результатів. Система управління персоналом має бути адекватною загальній системі управління якістю, тобто ґрунтуватися на відповідних принципах. При розробці стратегії та цілей підприємства, яке впроваджує сучасну систему управління якістю, принципово важливим є врахування людського фактора. Упровадження принципів системи управління якістю обумовлює необхідність здійснення прискореного переходу підприємств до використання таких методів менеджменту, особливими рисами яких є вдосконалення горизонтальних зв'язків на підприємстві й підвищення індивідуальної та групової відповідальності [55, с. 94].

Питання стандартизації системи управління персоналом відповідно до вимог стандартів ISO розглянуто переважно в російській економічній літературі такими вченими, як Н.В. Михайлова, Л.І. Федорова, О.М. Шинкаренко та Є.В. Шубенкова [98, 166, 170]. Аналізу концепцій управління персоналом у системі менеджменту якості й адаптації кадрової політики українських підприємств до вимог ISO присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як А.В. Вакуленко, О.М. Криворучко, В.А. Панков, В.М. Петюх, Г.М. Скудар та В.Г. Шинкаренко [20, 82, 132, 115, 167].

Основні принципи трансформації української системи управління персоналом відповідно до міжнародних стандартів ISO передбачають аналіз змісту стандартів ДСТУ ISO 9001 та 9004 з метою встановлення взаємозв'язку вимог стандартів і елементів системи управління персоналом. Так, у стандарті ДСТУ ISO 9001:2008 «Система менеджменту якості. Вимоги» визначено, що «персонал, який залучено до робіт, що впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати необхідну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію і досвід» [130, с. 5]. Аналізуючи вимоги стандарту ДСТУ ISO 9004:2001 «Система менеджменту якості. Методичні настанови щодо поліпшення діяльності», необхідно відзначити обов'язковість створення сприятливих умов на підприємстві для залучення працівників і їх професійного зростання, що має передбачати розробку та реалізацію заходів за такими напрямками:

- забезпечення регулярної підготовки та планування просування по службі;

- визначення відповідальності та повноважень працівників;

- визначення індивідуальних та колективних цілей, управління показниками процесів і оцінка результатів;

- сприяння залученню працівників до визначення цілей і прийняття рішень;

відзначення досягнень та винагороди;  
сприяння відкритому обміну інформацією;  
постійний аналіз потреб своїх працівників;  
створення умов для стимулювання нововведень;  
забезпечення ефективної колективної праці;  
забезпечення обміну пропозиціями;  
здійснення поточного моніторингу рівня задоволеності працівників;  
визначення мотивів працевлаштування та дослідження реальних причин звільнення працівників [131, с. 16].

Зазначені вимоги, насамперед, стосуються зміни змісту та принципів корпоративної культури підприємства, яка має сприяти реалізації принципів загального управління якістю. При цьому політика управління якістю на підприємстві шляхом формування нової корпоративної культури має бути спрямована на постійне залучення персоналу до процесу управління вдосконаленням виробництва. У таких умовах найбільш важливим та дієвим елементом корпоративної культури є система стимулювання, що враховує інтереси працівників і спонукає їх до ефективної якісної діяльності. Відповідно до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001 передбачається впровадження принципово нового для багатьох вітчизняних підприємств підходу, який полягає у формуванні компетенцій і забезпеченні обізнаності персоналу на підставі впровадження комплексного та системного процесів підготовки й перепідготовки працівників (рис. 1.1). Саме тому вимоги компетентності, обізнаності, залученості та підготовки поширюються на весь персонал.

У стандарті ДСТУ ISO 9004:2001 задекларовано, що для сприяння залученню працівників і усвідомлення цілей підприємства загальна та професійна підготовка мають урахувати такі напрями, як політика та цілі підприємства, організаційні зміни та розвиток, вплив діяльності підприємства на суспільство, ініціювання та впровадження процесів поліпшення, переваги, що забезпечуються творчою та новаторською діяльністю, програми інтегрування нових працівників та програми періодичного підвищення кваліфікації персоналу, який раніше проходив підготовку [131, с. 17]. Результативність зазначених заходів слід оцінювати шляхом використання інструментів, визначених у стандарті ISO 9001, а саме: аудиту системи управління якістю, зокрема оцінювання системи управління персоналом, аналізу рекламаций споживачів або покупців продукції, аналізу якості продукції, що не відповідає встановленим вимогам.

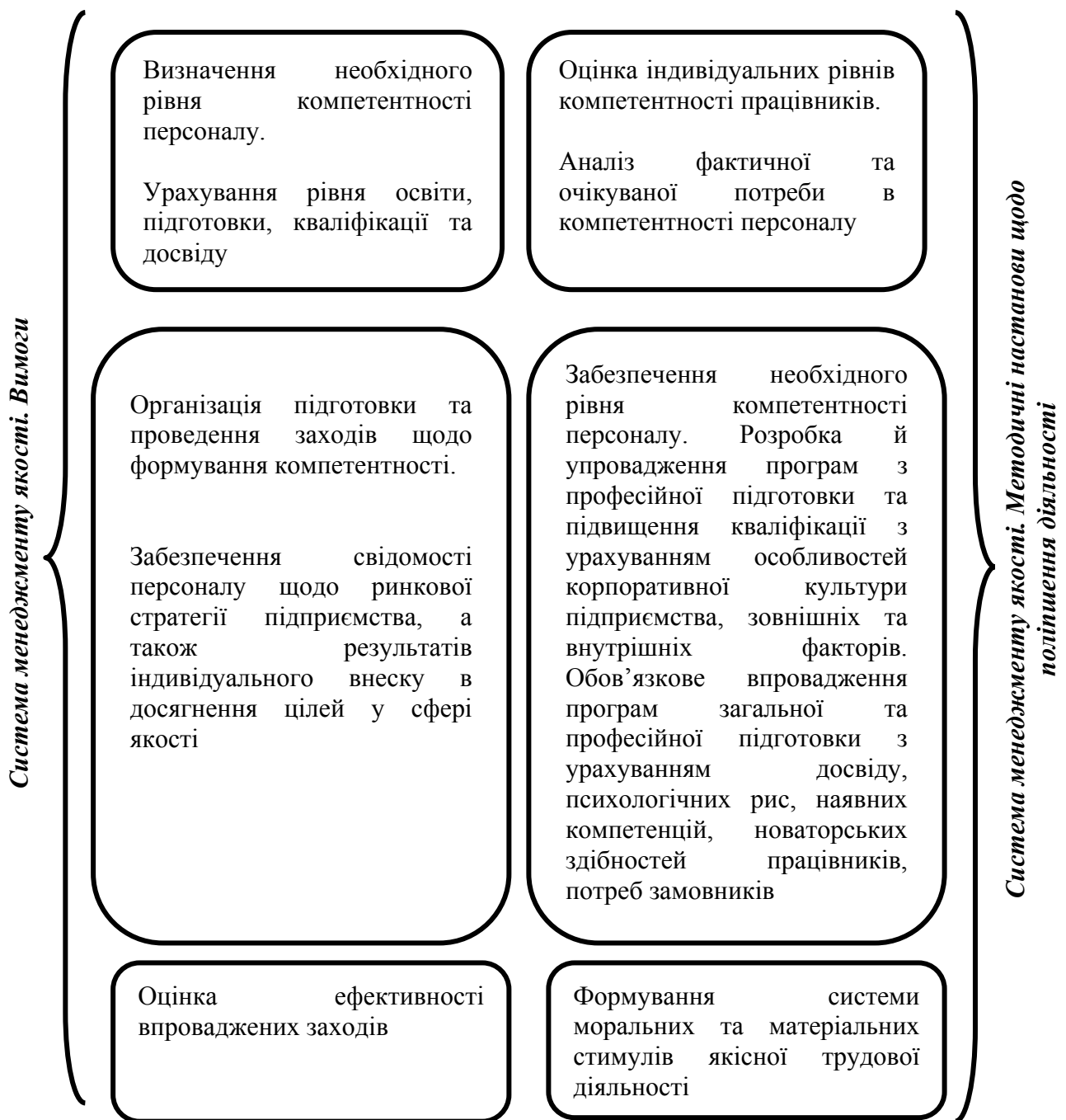


Рис. 1.1. Взаємозв'язок вимог ДСТУ ISO 9001:2008 та ДСТУ ISO 9004:2001 до формування компетенцій та забезпечення обізнаності персоналу

Система управління якістю за своєю сутністю цілком орієнтована на умови та вимоги глобального ринку. Ця система має бути спрямована на безперервне поліпшення роботи підприємства, що ґрунтується на підвищенні трудової активності та творчої діяльності працівників. Однією із ключових проблем є використання колективних форм і методів визначення, аналізу та розв'язання поточних завдань, постійна участь кожного працівника підприємства у процесах поліпшення якості. Водночас досвід упровадження міжнародних стандартів якості на українських підприємствах свідчить про наявність суттєвих проблем, які стримують їх упровадження, а саме:

- відсутність реальної зацікавленості та підтримки з боку керівництва;
- відсутність (або наявність слабкої) довіри працівників до керівництва;
- відсутність атмосфери взаємної довіри в структурному підрозділі;
- відсутність почуття «єднання» в колективі;
- відсутність атмосфери щиросердної комфортності у працівників;
- слабка матеріальна зацікавленість працівників у певному рівні заробітної плати і, як наслідок, пошук додаткової роботи за межами підприємства;
- відсутність моральних стимулів для прояву та реалізації своєї активності в структурному підрозділі;
- відсутність практики заохочення ініціативи працівників з боку безпосереднього керівництва [100, с. 17].

Упровадження принципів загального управління якістю обумовлює необхідність створення якісно нового менеджменту на підприємстві. Тому принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати при вирішенні проблеми забезпечення якості управління.

Як стверджує Д.П. Богиня, для впровадження і зміцнення ринкових основ і кращих європейських стандартів життя вкрай необхідним є врахування особливостей і джерел національного трудового менталітету, пошук забезпечення його якісних змін [12, с. 49]. Трансформація трудового менталітету є процесом довгостроковим, при цьому консерватизм суспільної та індивідуальної трудової свідомості з позитивними й негативними рисами може гальмувати економічний розвиток не тільки окремого працівника, але і будь-якої країни.

Останніми роками трудова свідомість українського працівника зазнала істотних змін, і сьогодні парадигма її розвитку перебуває на етапі адаптації до ринкових умов. Становлення розвинутих ринкових відносин в економіці України спричиняє зміну відносин у політичній, економічній і соціальній сферах суспільства, визначаючи трансформацію світогляду і менталітету людей, рівень розвитку яких впливає на ефективність змін, що відбуваються. На даний час питання особливостей формування трудового менталітету й

оцінки його впливу на трудову активність працівників розглянуто в економічній літературі такими українськими вченими, як Д.П. Богиня, М.В. Семикіна [11, 126, 127]. Особливості формування трудового менталітету в системі матеріального стимулювання працівників досліджено О.Ю. Сердюк, Я.П. Полянською [128]. Аналізу трансформації трудових ціннісних орієнтацій працівників в умовах підприємств металургійної галузі присвячено роботи Л.Л. Бунтовської [18]. Необхідність діагностування ціннісних орієнтацій працівників шляхом визначення мотиваційного потенціалу та застосування результатів у контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 зазначається О.В. Стахів [138].

При розгляді питань трансформації трудової свідомості українського працівника насамперед необхідно визначити сутність понять як «трудова менталітет» і «трудова цінності». Найбільш повне визначення терміна «трудова менталітет» наведено М.В. Семикіною, яка вказує, що «трудова менталітет за своєю соціально-економічною сутністю узагальнено відображає рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп і верств населення, окремих індивідів, їх ціннісних орієнтацій, що обумовлюють, у свою чергу, спонукальні мотиви певної трудової поведінки» [126, с. 44]. На думку автора, трудова цінності – це, насамперед, цінності, заради яких працівник здійснює свою трудову діяльність. Таким чином, із метою сприяння високій трудовій активності й участі персоналу у впровадженні основних принципів міжнародних стандартів якості з урахуванням особливостей трудового менталітету основну увагу варто приділити факторам, що визначають спрямованість трудової поведінки працівника або групи працівників на сучасному етапі розвитку суспільства.

Особливості формування трудових цінностей і трудового менталітету робітників промислового підприємства досліджено в роботах Г.Л. Хайєта та О.Л. Єськова. Авторами доведено, що у зв'язку з економічними перетвореннями, переходом на якісно новий рівень розвитку виробництва, зміною форм власності, заміною старих форм господарювання новими відбувається трансформація трудових цінностей працівників підприємства, зміна трудового менталітету, що зрештою приводить до підвищення конкурентоспроможності робочої сили, продуктивності праці й ефективності виробництва [153, с. 96-118]. Однак у реальних умовах не завжди спостерігається трансформація трудового менталітету в бік підвищення конкурентоспроможності робочої сили, що пов'язано із впливом на формування трудового менталітету не тільки виробничих факторів, але й цілої низки соціально-демографічних факторів.

Структурну модель соціально-демографічних факторів, що впливають на трудовий менталітет розроблено Д.П. Богинею [11, с. 6]. На його думку, до основних соціально-демографічних факторів належать такі: демографічні зміни у країні, стан ринку праці, у тому числі зростання прихованого безробіття,

позитивні та негативні тенденції в соціальній сфері, зміни національної та психологічної свідомості людей. Отже, в інтересах дослідження особливостей формування трудового менталітету працівників слід приділити увагу розгляду відповідних показників, які характеризують соціальні та економічні умови в країні.

Результати аналізу динаміки постійного населення України за віковими групами переконливо свідчать, що чисельність населення старше 65 років у 2009 р. збільшилася на 0,2 млн. осіб порівняно з 1997 р., водночас відбулося зменшення чисельності дітей віком до 14 років на 3,1 млн. осіб [137, с. 337]. Тобто у країні відбувається старіння населення як за рахунок збільшення чисельності населення похилого віку, так і за рахунок постійного скорочення чисельності дітей. Така ситуація знаходить своє відображення у формуванні трудового менталітету. Збільшення частки осіб старше працездатного віку посилює демографічне навантаження на непрацездатне населення. Високий і постійно зростаючий рівень старіння робочої сили (у середньому в Україні кожна п'ята економічно активна особа є старшою за 50 років, а кожна чотирнадцята – старша працездатного віку) створює певні перешкоди для нормалізації процесів відтворення робочої сили, запровадження новітніх технологій і відповідної перекваліфікації працівників, що у свою чергу обумовлює специфічність умов приведення у відповідність системи управління персоналом до міжнародних стандартів якості [14, с. 24]. З цього приводу Л.М. Ємельяненко зауважує, що в сучасних умовах «професійний склад зайнятих не відповідає завданням інноваційного розвитку, тобто спостерігається перерозподіл зайнятості на користь некваліфікованої робочої сили (чисельність представників найпростіших професій зростає при скороченні чисельності фахівців і кваліфікованих робітників), що свідчить про домінування в економіці України застарілих технологій і відсутність будь-яких інноваційних процесів» [36, с. 53].

При впровадженні міжнародних стандартів якості та залученні персоналу до якісно нового менеджменту слід мати на увазі, що на цей час основну частину економічно активного населення України становлять працівники, трудова свідомість яких формувалася за часів командно-адміністративної системи управління. У цих умовах можливою є лише поступова трансформація трудової свідомості працівника, який має характеризуватися творчою ініціативністю, здатністю до інновації, швидкої адаптації та перенавчання, високою мотивацією до успішної діяльності підприємства. Отже, такі зміни передбачають створення адаптованої системи управління персоналом з огляду на відповідний віковий склад працівників і вже сформований тип трудової поведінки.

Одним із впливовіших чинників формування трудового менталітету є особливості соціальної захищеності працівників. Сьогодні на переважній більшості підприємств не приділяється достатньої уваги соціальним та

економічним потребам працівників, поширеними є випадки, коли роботодавці порушують чинне трудове законодавство, не виконуючи необхідних соціальних обов'язків щодо працівників. З іншого боку, надання державою соціальних гарантій потребує створення відповідних державних централізованих фондів, компетенцією яких буде здійснення діяльності у сфері соціально-трудова відносин [162, с. 18]. Як відзначає А.М. Колот, у соціально-трудова сфері важливо забезпечити посилення ролі не лише держави, але й інститутів громадянського суспільства, слід оновити алгоритм взаємовідносин між профспілками, об'єднаннями роботодавців, політичними партіями, іншими громадськими організаціями, посилювати їх потенціал щодо соціальної згуртованості суспільства [76, с. 19]. В іншому разі соціальні гарантії, прийняті на державному рівні та покликані підвищити рівень соціального захисту певних категорій громадян, призводять до порушення прав мало захищеної категорії людей. На необхідність формування цілеспрямованої та збалансованої соціальної політики як на макро-, так і на мікрорівнях для інноваційного розвитку підприємств та залучення інвестицій у соціальну сферу вказує О.В. Мартякова [91, с. 246].

Особливості трудового менталітету тісно пов'язані із проблемою матеріального забезпечення населення. Останніми роками для основної частини працівників трудова діяльність перестала бути ефективним способом задоволення потреб. Це спричинено тим, що державними органами дотепер не відрегульовано питання співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, що знаходить підтвердження в матеріалах офіційної статистичної звітності. Практично третина населення країни, тобто 33,3% усього населення, у 2007 р. одержувала заробітну плату нижче прожиткового мінімуму [134, с. 36].

Водночас розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника першого тарифного розряду, який згідно із законодавством має на 20% перевищувати прожитковий мінімум, унаслідок прийняття Кабінетом Міністрів України Постанови №939 від 25 жовтня 2008 р. з 1 грудня 2008 р. став нижчим від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом (з 1 січня 2009 р. посадовий оклад працівника першого тарифного розряду становить 545 грн, у той час як мінімальний рівень заробітної плати – 605 грн) [88, с. 7]. У результаті цього значна частина населення змушена шукати роботу, яка найчастіше не пов'язана із професією та кваліфікацією працівника й у більшості випадків не є зареєстрованою державною службою зайнятості, що відображається в підвищенні показників неформальної зайнятості населення. Державний комітет статистики України й податкові органи не мають інформації про доходи як мінімум 20% населення країни, яке, за експертними оцінками, отримує близько 40% сукупних доходів фізичних осіб [134, с. 37]. На думку Ю.М. Маршавіна, відсутність цілеспрямованості в пошуку своєї «ніші» на зареєстрованому ринку праці та наполегливих дій щодо розвитку й підтримання власної

конкурентоспроможності стали однією із причин переходу багатьох найманих працівників й підприємців у тіньовий ринок праці, а інших – у категорію економічно пасивного населення [90, с. 136].

Унаслідок недостатнього рівня заробітної плати та низької мотивації до сумлінної праці відбуваються зміни в духовних та інтелектуальних цінностях молоді. Потреба швидкого збагачення превалює над поступовим кар'єрним зростанням і підвищенням кваліфікації працівника. Потреби нижчих рівнів є прерогативою задоволення вищих, якщо такі взагалі є. З цього приводу І.Б. Швець наголошує на необхідності комплексного духовного впливу на розвиток особистості для нівелювання таких факторів, як низький рівень духовного розвитку населення, моральна деградація, відсутність зацікавленості в чесній і сумлінній праці [162, с. 15].

При розгляді особливостей функціонування системи управління персоналом при впровадженні міжнародних стандартів якості на українських підприємствах мають бути враховані певні риси національної самобутності українського працівника, а саме:

орієнтація на духовні цінності, із якими пов'язані такі стереотипи й особистісні риси, як прагнення до справедливості, совісність, альтруїзм, широта душі, схильність до філософського сприйняття життя;

міцність традицій і ритуальність поведінки;

виражена схильність йти за неформальним лідером;

орієнтація на краще майбутнє як джерело оптимізму, надії, що все станеться саме собою;

необов'язковість, непрактичність;

орієнтація на швидке вирішення життєво важливих проблем, із чим пов'язані такі поведінкові стереотипи, як уміння зібратися й організуватися в екстремальній ситуації, трудовий героїзм, працьовитість, жертвеність [31, с. 19-20].

Отже вищезазначені риси найбільше впливають на трудову поведінку й обумовлюють трудову активність українських працівників.

Теоретичні підходи до визначення напрямів трансформації трудової ментальності українських працівників згідно з ментальними якостями сформульовано В.М. Колпаковим та Г.А. Дмитренком (табл. 1.1).

Водночас у цей час в Україні спостерігається виникнення суперечливого характеру ціннісних орієнтирів. Орієнтири, що сформувалися в попередні роки господарювання, такі як відчуття причетності до трудового колективу підприємства, «патерналізму» з боку держави, ввійшли в протиріччя з новими формами господарювання – орієнтацією на індивідуалізм, підприємницькими особистими здібностями працівника, необхідністю підвищення якості й конкурентоспроможності робочої сили.



*Таблиця 1.1*

**Ментальні якості українських працівників та можливі напрями їх зміни  
(в умовах підприємства) [79, с. 247]<sup>1</sup>**

| Ментальні якості українських працівників                                                                                                                      | Напрями зміни ментальних якостей українських працівників в умовах підприємства                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правовий нігілізм, а саме ігнорування або зневага щодо знання та використання в поточній діяльності певних інструкцій, законодавчих та адміністративних актів | Здійснення заходів щодо обов'язкового та детального доведення рішень керівництва до кожного працівника, ретельного контролю за виконанням або невиконанням завдань, чітким дотриманням трудового законодавства та трудових інтересів працівників                                                         |
| Прагнення швидкого отримання результату без ретельного докладання будь-яких зусиль                                                                            | Установлення чіткого взаємозв'язку результатів праці та професійної підготовки працівників із високою оплатою праці. Економія на заробітній платі без урахування результатів праці, неможливість заробляти чесно є головними перешкодами цього прагнення                                                 |
| Надія, що все станеться саме собою                                                                                                                            | Установлення показників щодо результатів праці для кожного працівника та формування системи стимулювання відповідно до досягнутих показників. При встановленні показників результативності діяльності необхідно забезпечити повне усвідомлення працівником змісту показників та технологій досягнення    |
| Безвідповідальність у системі управління                                                                                                                      | Становлення механізму зворотного зв'язку, що передбачає формування системи комунікацій на рівні керівників, постійний контроль за досягненням стратегічних цілей і коригування їх у процесі реалізації, перегляд стратегії та навчання, а також обов'язковий зв'язок винагороди та досягнутих показників |
| Невміння цінити робочий час                                                                                                                                   | Здійснення постійного контролю щодо несвоєчасності або недостатнього рівня якості виконання завдань                                                                                                                                                                                                      |

<sup>1</sup> Авторами визначено п'ять ментальних якостей українських працівників, які, на їх погляд, найбільше впливають на трудову поведінку та відрізняють українських найманих працівників від працівників США, Німеччини, Японії та інших економічно розвинутих країн.

Упровадження на підприємстві нових ідей сучасного менеджменту якості передбачає зосередження уваги на створенні групових ціннісних орієнтацій, що не суперечить традиційній практиці та вже знайшло своє відображення у трудовому менталітеті українських працівників. Тому необхідно сформувати таку систему управління персоналом, що орієнтує працівників на виробничу співучасть, зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці. Гармонійне сполучення інтересів працівника з інтересами та стратегічними цілями підприємства, а також відповідність системи стимулів і очікувань винагороди з

боку працівника підприємства неминуче приведуть до підвищення трудової активності працівників і ефективності діяльності підприємства.

Дотримання міжнародних стандартів якості ISO обумовлює необхідність якісної трансформації всіх систем управління діяльністю підприємства, найвагомішою з яких є система управління персоналом. В умовах реалізації процесного підходу необхідне проведення комплексної оцінки функціонування системи управління персоналом при дотриманні міжнародних стандартів якості. Існує нагальна потреба у визначенні та систематизації показників оцінки управління персоналом із метою забезпечення досконалості всієї системи управління якістю. За такого підходу до вдосконалення системи управління персоналом шляхом проведення комплексної оцінки стає актуальним визначення вимог міжнародних стандартів якості ISO щодо забезпечення якості робочої сили та особливостей її функціонування у процесі трудової діяльності.

Дотримання основних принципів міжнародних стандартів якості передбачає формування конкурентоспроможного персоналу з урахуванням змін трудового менталітету українських працівників, що є однією з важливих сучасних особливостей в управлінні персоналом. Дослідження формування трудового менталітету дозволяє визначити конкретні риси трудової свідомості та трудові цінності працівників підприємства, що впливають на трудову активність й активізацію персоналу в умовах упровадження системи загального управління якістю. Отже, упровадження й дотримання принципів системи управління якістю в першу чергу потребує визначення основних напрямів подальшої трансформації системи управління персоналом та її елементів.

## **1.2. Діалектика взаємозв'язку системи управління персоналом із принципами управління якістю**

Упровадження системи управління якістю згідно з державними стандартами ДСТУ ISO 9000 передбачає необхідність дотримання вимог до функціонування системи якості та має бути спрямоване на забезпечення необхідної результативності системи з метою задоволення потреб споживачів. Стандарти ДСТУ ISO 9001 та 9004 містять рекомендації щодо визначення цілей системи управління якістю, реалізація яких має сприяти постійному поліпшенню діяльності підприємства та підвищенню ефективності. Проте стандарти ДСТУ ISO 9000, 9001 та 9004 не містять вимог до системи загального менеджменту на підприємстві та її інших елементів, зокрема до системи управління персоналом. Водночас ці стандарти дозволяють узгоджувати всі елементи системи менеджменту на підприємстві, включаючи менеджмент персоналу, на єдиних принципах, що відповідають вимогам системи управління якістю. Взаємозв'язок системи управління персоналом та принципів управління якістю слід розглядати з

використанням загальнонаукових інструментів діалектичного методу пізнання в цілому та системного підходу, принципів детермінізму і розвитку зокрема.

Значний внесок у розвиток та визначення основних принципів TQM-теорії (загального управління якістю) зробили Е. Демінг, Дж. Джуран та Ф. Кросбі, які підкреслювали необхідність упровадження нового підходу до якості на рівні підприємства. Актуальним у цьому напрямі є дослідження впливу принципів управління якістю на систему управління персоналом. Здійснюючи аналіз процесів управління якістю, Е. Демінг сформулював 14 принципів удосконалення якості, які мають вигляд певних порад:

1. Забезпечте сталість мети.
2. Прийміть нову філософію: відмовтеся від низької якості в усьому.
3. Відмовтеся від масового контролю.
4. Відмовтеся від партнерства, заснованого лише на ціні продукції, установлюйте довгострокові партнерські відносини.
5. Постійно вдосконалюйте систему виробництва й обслуговування.
6. Уведіть у практику організації наставництво та навчання.
7. Упроваджуйте сучасні методи керівництва: функції управління мають зміщуватися від контролю кількісних показників до якісних.
8. Виганяйте страх: сприяйте, щоб працівники висловлювалися відверто.
9. Зруйнують бар'єри між підрозділами та працівниками організації.
10. Відмовтеся від порожніх гасел.
11. Усуньте довільні кількісні норми й завдання.
12. Дайте працівникам можливість пишатися своєю працею.
13. Упроваджуйте в організацію систему освіти та самовдосконалення працівників.
14. Доможіться прихильності керівництва до ідеї постійного поліпшення якості [170, с. 72].

На підставі результатів дослідження сутності принципів управління якістю, визначених Е. Демінгом, можна зробити висновок, що ряд принципів має реалізуватися безпосередньо в системі управління персоналом, а саме принципи 6, 8, 9, 10, 12 та 13 мають бути враховані в системах професійного розвитку та навчання, нематеріального стимулювання працівників підприємства. Інші принципи передбачають їх дотримання в системі управління персоналом на підставі врахування в складових корпоративної культури, методах та стилях керівництва. Базуючись на результатах досліджень статистичного контролю якості продукції, Е. Демінг у своїй роботі зосередив увагу на поліпшенні якості процесів та систем, акцентуючи необхідність обов'язкового залучення до цих процесів вищого керівництва підприємства.

Узагальнення результатів досліджень Дж. Джурана свідчить про необхідність створення умов щодо активного залучення персоналу до процесів, що забезпечують високу якість. Запропонований автором підхід містить 10 етапів підвищення якості, серед яких:

1. Формування усвідомлення потреби в якісній роботі.
2. Встановлення цілей для постійного вдосконалення діяльності.
3. Створення організації, що працюватиме над досягненням цілей.
4. Надання навчання всім працівникам підприємства.
5. Виконання проектів для вирішення певних проблем.
6. Інформування працівників про досягнуті поліпшення.
7. Визнання активних працівників.
8. Повідомлення та поширення інформації про результати.
9. Реєстрація успіхів.
10. Упровадження й закріплення кращих досягнень [100, с. 16].

Практичне значення вище наведених принципів управління якістю полягає у встановленні системи зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом щодо досягнення результатів діяльності й упровадження об'єктивної та дієвої системи стимулювання працівників. Таким чином, Дж. Джуран підкреслює необхідність залучення кожного працівника підприємства до процесів поліпшення якості.

На основі практичного досвіду розробки й упровадження системи якості на автомобільних заводах General Motors Ф. Кросбі запропонував 14 етапів підвищення якості, що містять такі поради:

1. Чітко визначте прихильність керівництва до ідеї якості.
2. Використайте команди з роботи над поліпшенням якості для залучення й інформування про якість усіх працівників.
3. Вимірюйте якість та розкривайте поточні й потенційні проблеми з якості.
4. Підрахуйте вартість якості.
5. Доведіть до підлеглих вартість браку.
6. Почніть коригувальні дії.
7. Організуйте комітет нульового браку.
8. Навчіть наставників програмі нульового браку.
9. Проведіть «день нульового браку» із метою пояснення програми та підкресліть той факт, що в організації до цієї проблеми ставитимуться з нової точки зору.
10. Установлюйте цілі з поліпшення якості.
11. Заохочуйте підлеглих повідомляти про проблеми, що заважають працювати без браку.
12. Заохочуйте тих, хто досягає поставлених цілей та відмінно виконує роботу.
13. Організуйте ради з якості, що складаються із професіоналів та керівників команд, які будуть постійно спілкуватися один з одним.
14. Пропрацьовуйте все це постійно, підкреслюючи, що ця програма не має завершення [99, с. 216].

Необхідність залучення працівників до процесів поліпшення якості, відповідно до визначених Ф. Кросбі принципів управління якістю, обумовлює

створення та впровадження в практичну діяльність різних груп з удосконалення праці, що в подальшому дістали розвитку у вигляді «гуртків якості». Дотримання принципів управління якістю в цьому напрямі має супроводжуватися застосуванням нових методів та інструментів, як матеріального, так і нематеріального стимулювання працівників з метою підвищення їх зацікавленості щодо впровадження системи якості на підприємстві.

З урахуванням розробок Е. Демінга, Дж. Джурана та Ф. Кросбі Д. Реббіт і П. Бергх виділили 7 успішних чинників якості, серед яких:

1. Орієнтація фокусу на споживача.
2. Визначення фокусу на процес і його результат.
3. Здійснення управління участю працівників і забезпечення відповідальності.
4. Запровадження безперервного поліпшення.
5. Забезпечення умов, за яких проблеми, що залежать від робітників, становили б не більше 20%.
6. Забезпечення проведення вимірювань.
7. Створення постійно діючих функціональних рад, що являють собою постійно діючі команди з поліпшення якості [100, с. 16].

Загальні риси всіх вище наведених підходів (у першу чергу 14 принципів Е. Демінга) є основою сучасної концепції управління якістю TQM та науковою базою для 8 принципів міжнародних стандартів якості ISO. Узагальнюючи результати дослідження сутності цих підходів, можна дійти висновку, що реалізація політики якості на підприємстві передбачає насамперед трансформацію системи управління персоналом відповідно до вимог основних принципів системи управління якістю.

Ефективне функціонування системи управління персоналом можливе тільки при забезпеченні взаємозв'язку її елементів з основними принципами управління якістю на підставі узгодження функціонування всіх рівнів управління персоналом. Водночас важливою умовою забезпечення дієвості та результативності функціонування системи управління персоналом є створення механізму стандартизації діяльності персоналу з позицій загальних вимог до рівня якості. Тому необхідне обґрунтування та визначення напрямів реалізації принципів управління якістю в системі управління персоналом відповідно до принципів управління якістю ISO 9000.

Аналіз принципів управління якістю і пропонованих ДСТУ ISO 9000:2000 напрямів їх реалізації в системі управління персоналом свідчить, що напрями реалізації принципів управління якістю за своєю сутністю розкривають, перш за все, основні шляхи вдосконалення системи управління персоналом з метою підвищення якості продукції та є переважно декларативними (рис. 1.2).

Разом із тим існуюче визначення сутності принципів управління якістю практично пов'язане з елементами системи управління персоналом, але не розкриває меж впливу на окремі елементи системи управління персоналом.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок принципів управління якістю та їх реалізація в системі управління персоналом підприємства згідно із ДСТУ ISO 9000:2001

Так, принцип управління якістю «постійне поліпшення» має дотримуватися у всіх процесах управління персоналом та бути спрямованим на підвищення якості й результативності управлінських процесів на підприємстві, виявлення можливостей їх поліпшення, попереджуючи виникнення будь-яких кадрових проблем. Водночас такий принцип, як «орієнтація на замовника», має дотримуватися лише в деяких процесах управління персоналом, а саме у професійному розвитку та організації матеріального стимулювання працівників. Реалізація цього принципу має відбуватися на підставі врахування як потреб персоналу шляхом формування системи мотивації, так і вимог та оцінок зовнішніх споживачів щодо якості персоналу, що має бути враховано при формуванні й організації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Визначення особливостей такого впливу дозволить виявити найбільш ефективні напрями щодо приведення системи управління персоналом відповідно до вимог міжнародних стандартів якості.

Дотримання основних принципів управління якістю та їх подальше впровадження у практичну діяльність підприємств обумовлює необхідність групування принципів з метою спрямування їх до відповідних елементів системи управління персоналом. Для подальшої реалізації принципів управління якістю пропонується їх класифікація на дві групи – загальні та часткові.

Загальні принципи спрямовані на всі елементи системи управління персоналом і мають бути враховані в поточній діяльності служб управління персоналом та всіх структурних підрозділів підприємства. Часткові принципи мають бути реалізовані в окремих управлінських процесах, організаційних підрозділах й елементах управління (рис. 1.3).

Реалізація принципів «лідерство», «процесний підхід до управління», «системний підхід до управління», «постійне поліпшення» спрямована на трансформацію всіх елементів системи управління персоналом, тому їх можна віднести до загальних принципів управління якістю.

Поєднання принципів управління якістю та елементів системи управління персоналом ґрунтується на діалектичному причинно-наслідковому зв'язку, результатом якого є трансформація системи управління персоналом відповідно до вимог міжнародних стандартів. Так, принцип управління якістю «лідерство» згідно із ДСТУ ISO 9000 передбачає, що «керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм також слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що постають перед організацією» [129, с. 6].

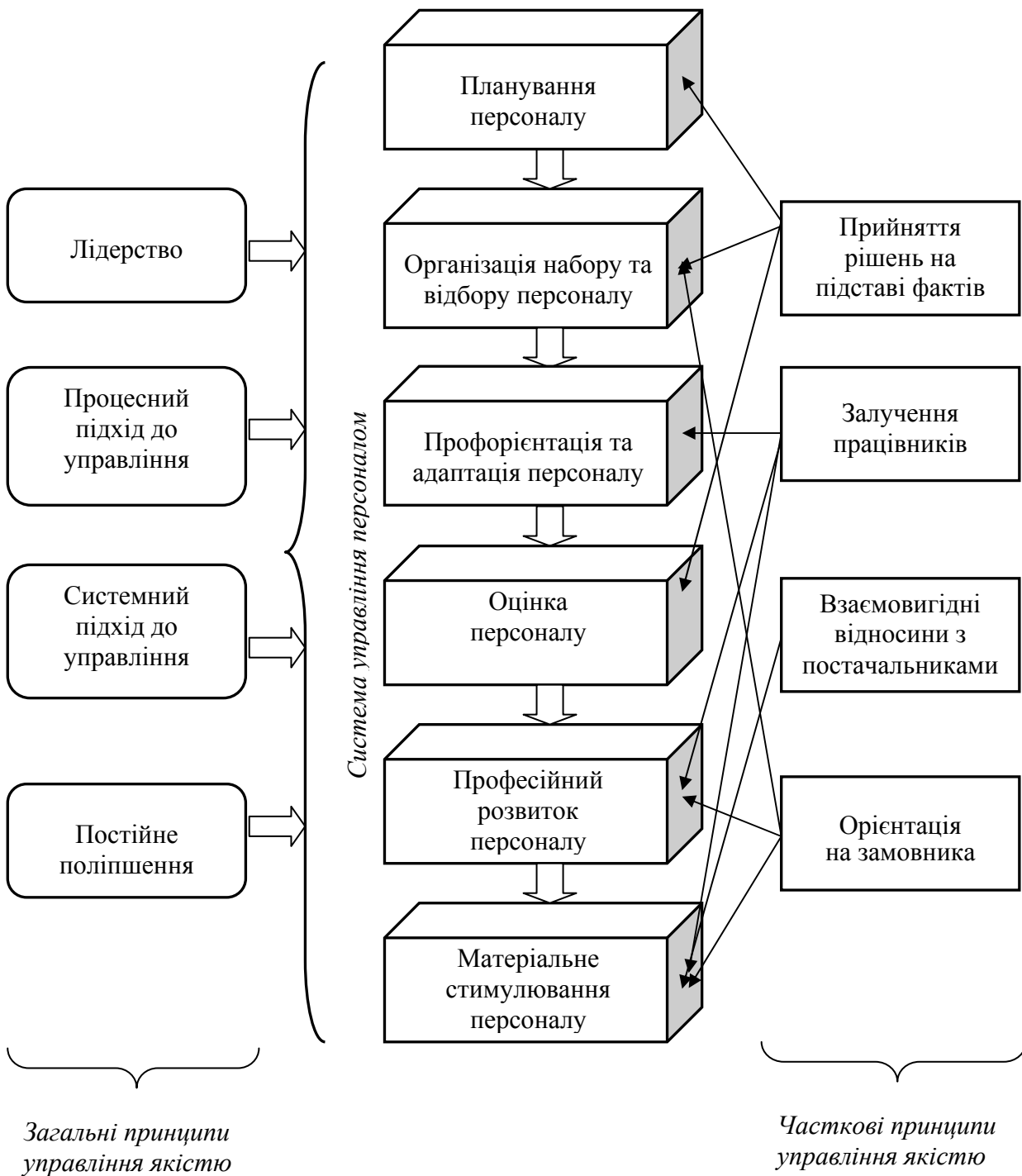


Рис. 1.3. Взаємозв'язок елементів системи управління персоналом і принципів управління якістю ДСТУ ISO 9000:2001



Таким чином, в системі управління персоналом мають бути створені передумови щодо забезпечення лідерства й особистісної відповідальності шляхом підвищення зацікавленості керівництва. Керівники всіх підрозділів підприємства за участю вищого керівництва залучаються до участі у процесах поліпшення якості продукції, починаючи від початкових етапів створення та модернізації виробництва та формування стратегічних завдань, до конкретних тактичних рішень, що можуть суттєво впливати на загальне управління якістю. Діяльність керівників, які займають ключові позиції, передбачає налагодження комунікаційних зв'язків та інформування персоналу, прийняття рішень щодо оцінки та напрямів професійного розвитку персоналу, сприяння створенню позитивного соціального середовища, що дозволяє розкрити та стимулювати окремих працівників і трудові колективи. З огляду на зазначене, одним із головних завдань вищого керівництва є формування дієвої системи стимулювання працівників, спрямованої на досягнення високих стандартів якості трудової діяльності. Отже, керівники на всіх рівнях управління підприємством мають створювати такі умови, за яких персонал буде максимально залучений до процесу досягнення цілей і вирішення поставлених завдань.

У вимогах ДСТУ ISO 9000 декларується, що «систематичне визначення процесів та їх взаємодій в організації, а також управління ними слід вважати «процесним підходом» [129, с. 10]. Такий принцип управління якістю, як «процесний підхід до управління», полягає в тому, що функціонування системи управління персоналом, починаючи від планування персоналу та визначення потреби в персоналі за його кількістю та якістю до оцінки і стимулювання, являє собою безперервний процес. Здійснення діяльності в цьому напрямі припускає формування інформації як по процесу в цілому, так і за окремими його складовими, організацію цілеспрямованого управління й забезпечення здійснення відповідних заходів з усунення виявлених недоліків та відхилень, а також визначення напрямів щодо поліпшення. Для досягнення максимального результату відповідні ресурси та діяльність, до якої вони залучені, необхідно розглядати як процес [170, с. 68]. Функціонування робочої сили у виробництві є постійним процесом створення якості на всіх етапах виробництва продукції, тому принцип «процесний підхід до управління» має бути реалізований також на всіх технологічних дільницях й у виробничих процесах.

Упровадження загального принципу «системний підхід до управління» передбачає створення системи показників, критеріїв і методик оцінки якості всієї системи управління персоналом. Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 «ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє більш результативному та ефективному досягненню цілей організації» [129, с. 6]. При реалізації цього принципу доцільна розробка корпоративної нормативно-правової документації щодо регламентації діяльності персоналу. Створення нормативно-правового забезпечення припускає обґрунтування і закріплення посадових обов'язків та функцій, прав і

відповідальності як окремих підрозділів, так і посадових осіб підприємства. Відповідно до цього принципу управління персоналом розглядається як система взаємопов'язаних процесів, кожен із яких у свою чергу слід розглядати як систему, що має свій «вхід» та «вихід», «постачальників» та «замовників».

У ДСТУ ISO 9001 сформульовано, що «організація повинна постійно поліпшувати результативність системи управління якістю, застосовуючи політику та визначаючи цілі в сфері якості, використовуючи результати аудиту, аналізу даних, здійснюючи коригувальні та запобіжні дії, а також аналіз з боку керівництва» [130, с. 13]. Реалізація загального принципу управління якістю «постійне поліпшення» передбачає безперервне вдосконалення всієї системи управління персоналом як одного із процесів системи управління якістю із метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Цей принцип потребує, в першу чергу, виконання ретельного аналізу всіх процесів системи управління персоналом, вживання заходів щодо попередження проблем та коригування поточних завдань. Цілі, завдання та методи поліпшення критичних ситуацій і вирішення завдань базуються на результатах оцінки якості системи управління персоналом та результатах діяльності персоналу, а також загальних техніко-економічних, фінансових та соціально-економічних показниках діяльності підприємства.

Разом із тим слід виокремити ряд принципів управління якістю, що знаходять відображення в системі управління персоналом у цілому, але мають чітку спрямованість на окремі її елементи – часткові принципи управління якістю. Так, принцип «орієнтація на замовника», насамперед, стосується створення механізму матеріального стимулювання персоналу та потребує встановлення чіткої залежності засобів стимулювання від результатів діяльності персоналу. Як відзначає Є.В. Шубенкова, у підприємства існують два замовники. З одного боку, це «зовнішній» замовник, який купує продукцію та послуги підприємства, з іншого – це «внутрішній» замовник – персонал, який працює на підприємстві. Тому, виходячи з концепції «внутрішнього ринку», існує нагальна необхідність аналізу та врахування потреб «внутрішнього» замовника, або персоналу, від якого в остаточному підсумку залежить успіх будь-якого підприємства [170, с. 67]. У цьому напрямі актуальне створення відповідного механізму матеріального стимулювання, головна мета якого полягає у впливі на трудову поведінку працівника, спрямуванні його трудових зусиль на досягнення високої якості трудової діяльності. Принципово важливим є використання сучасних інструментів стимулювання, що дозволить забезпечити безперервний розвиток персоналу та сприятиме підвищенню трудової активності працівників. Водночас при забезпеченні рівня компетентності, обізнаності та підготовки персоналу мають ураховуватися насамперед вимоги зовнішнього «замовника», що відображається у стандарті ДСТУ ISO 9001 [130, с. 5]. Тож особлива увага має приділятися організації набору та відбору персоналу, а також його професійному розвитку згідно із відповідною стратегією задоволення потреб «зовнішнього» замовника.

Серед основних передумов досягнення якості трудової діяльності –

формування системи матеріального й морального стимулювання, спрямованої на забезпечення необхідного рівня якості. Із цією метою пропонується застосування системи управління за цілями (Goal-менеджмент), формування показників оцінки діяльності підприємства згідно із збалансованою системою показників BSC (Balanced Score Card), а також використання методики розрахунку ключових показників результативності КРІ-показників (Key Performance Indicators). Використання вищенаведених сучасних підходів за наявності відповідної політики стимулювання на основі впровадження методів кількісної оцінки як якості самого персоналу, так і результатів його діяльності дозволить підприємству забезпечити всебічну реалізацію часткового принципу «прийняття рішень на підставі фактів». Цей принцип також передбачає необхідність організації на підприємстві внутрішнього аудиту, проведення самооцінки, залучення зовнішньої оцінки експертів, аналізу письмових звернень та побажань працівників на основі наявності документування інформації за всіма елементами системи якості процесів. Настанови щодо проведення самооцінки містяться у ДСТУ ISO 9004, де вказано, що «самооцінювання – це ретельно продумане оцінювання, результатом якого є думка чи висновок про результативність та ефективність організації та довершеність системи управління якістю. Зазвичай, самооцінювання здійснює керівництво організації. Метою самооцінювання є надання організації рекомендацій, заснованих на фактах, щодо напрямів інвестування ресурсів із метою поліпшення її діяльності. Самооцінювання може також бути корисним для вимірювання ступеня досягнення цілей і періодичного співставлення визначеної відповідності цих цілей» [131, с. 49]. Рахом із тим у цьому стандарті зазначено, що «специфічні характеристики підходу до самооцінювання згідно з ДСТУ ISO 9004 дають змогу застосовувати його до всієї чи окремої частини системи управління якістю або до будь-якого процесу» [131, с. 49]. Тож проведення самооцінювання системи управління персоналом як одного із процесів системи управління якістю дозволить визначити рівень задоволеності персоналу, що впливає на такі соціально-економічні показники, як плинність кадрів, рівень абсентеїзму, готовність до участі в групах із поліпшення якості, кількість пропозицій від окремих працівників та структурних підрозділів, готовність до участі в соціальних ініціативах. Крім того, проведення комплексної оцінки системи управління персоналом, що базується на аналізі та систематизації показників оцінки управління персоналом, сприятиме досягненню результативності всієї системи управління якістю.

Упровадження принципу «взаємовигідні відносини з постачальниками» на підприємстві передбачає формування соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме розвитку взаємної довіри, поваги та згоди. Із цього приводу Є.В Шубенкова стверджує, що «реалізувати цей принцип необхідно як стосовно внутрішнього постачальника – персоналу, так і стосовно зовнішнього постачальника». На її думку, будь-яке співробітництво формується за схемою «постачальник-споживач» або «замовник-виробник», а взаємовигідні відносини між ними є основою подальшого розвитку можливостей щодо

високоєфективної діяльності підприємства [170, с. 69]. Цей принцип за своєю спрямованістю та сутністю, а саме реалізація заходів на підприємстві за схемою «постачальник-споживач» стосується організації виробничого та технологічного процесів, визначення функціональних обов'язків персоналу і зрештою має відобразитися в системі стимулювання персоналу.

У ДСТУ ISO 9000 задекларовано, що «працівники на всіх рівнях становлять основу організації та їх повне залучення дає змогу використовувати їх здібності на користь організації» [129, с. 6]. Принцип «залучення персоналу» передбачає створення організаційних та економічних умов для активного залучення персоналу до процесу виробництва продукції високої якості. Цей принцип реалізується за допомогою застосування трьох елементів системи управління персоналом: профорієнтація та адаптація персоналу, професійний розвиток персоналу, матеріальне та моральне стимулювання персоналу. Дотримання принципу всебічної участі працівників у процесах підвищення якості забезпечується шляхом використання засобів внутрішньофірмової комунікації, упровадження нових елементів корпоративної культури, надання керівникам відповідних знань та інформації щодо методів упровадження системи управління якістю на підприємстві.

У світовій практиці широко використовуються певні організаційні методи залучення персоналу до процесів управління, серед яких поширеними є такі як гуртки якості, групи вдосконалення діяльності підрозділів, групи вдосконалення процесів, цільові групи. Основними принципами організації діяльності цих груп є: по-перше, спільний пошук шляхів вирішення питань всіма учасниками групи; по-друге, відсутність обмежень особистісної ініціативи працівників як у рамках групи, так і поза нею. Як відзначає А.М. Колот, найбільш ефективною формою групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, є гуртки якості [77, с. 200]. Вони являють собою організаційну форму спільного пошуку рішень виробничих проблем безпосередніми виконавцями. У гуртках якості, як правило, беруть участь 6-8 працівників виробничої дільниці, цеху. Іноді чисельність учасників досягає 25 осіб. Засідання проводяться як в урочний, так і в позаурочний час (у Японії 30% засідань припадає на позаурочні години).

Спільний аналіз поточних проблем робітниками і фахівцями є важливим джерелом пошуку резервів у раціоналізації праці, підвищенні якості продукції, зниженні витрат виробництва. Для активізації діяльності членів гуртків якості провідні зарубіжні фірми використовують велику кількість різних стимулів. Так, у Японії 41% учасників гуртків якості одержують доплати за роботу в понаднормовані години, 16% – надбавки за підвищення кваліфікації, 7% – безкоштовне харчування. Водночас матеріальне стимулювання не поширюється більш ніж на 30% гуртків [77, с. 201]. Нині гуртки якості набули поширення в понад 50 країнах світу. Їх використовують 90% найбільших фірм США. За оцінкою західних фахівців, на кожний долар витрат, вкладених у розвиток гуртків

якості, підприємства отримують 4-8 дол. прибутку [77, с. 201]. Участь робітників і службовців у гуртках якості дає їм можливість самореалізації, надає праці творчого характеру, значною мірою втраченого за умов автоматизації виробництва. Із цього приводу О.В. Кендюхов підкреслює, що «творча праця являє собою свідому і доцільну інтелектуальну діяльність, яка є реакцією людини на зовнішнє середовище та служить задоволенню її матеріальних і нематеріальних потреб (у тому числі у самовираженні), результатом якої є новий інтелектуальний продукт» [56, с. 11]. Разом із тим гуртки якості дають їх учасникам простір для самовираження, відчуття причетності до справ підприємства, почуття відповідальності за якість продукції.

У процесі залучення персоналу принципово важливими є його профорієнтація та адаптація. Залучення персоналу до управління, у тому числі якістю процесів, залежить у першу чергу від відповідної інтегрованості, згуртованості колективу, засвоєння трудових норм та традицій, рівня розвитку корпоративної культури. Досягнення успіху у процесі всебічного залучення працівників до поліпшення якості обумовлене ефективністю системи матеріальних та моральних стимулів.

При впровадженні загальних та часткових принципів особливу значущість має формування комплексної оцінки системи управління персоналом у системі управління якістю. При здійсненні такої оцінки доцільно враховувати особливості впливу принципів стандартів ДСТУ ISO на окремі елементи системи управління персоналом, визначення яких дозволить виявити найбільш ефективні напрями щодо приведення системи управління персоналом у відповідність до вимог міжнародних стандартів якості. Здійснення оцінки системи управління персоналом припускає створення механізму стимулювання, спрямованого на досягнення високої якості управління персоналом. Упровадження механізму, що враховує досягнення якості управління персоналом та загального результату діяльності підприємства, є однією з основних передумов забезпечення результативності всієї системи управління якістю.

### **1.3. Проблеми оцінки якості управління персоналом**

У ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливо за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем оцінки якості управління персоналом. У сучасних умовах однією з головних стратегічних цілей стає якість не лише продукції (послуг), яку виробляє або надає підприємство, але і процесів та управління. Якість управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств і їх продукції до рівня світових стандартів. Недооцінка ролі управління персоналом,

реалізація необґрунтованих кадрових рішень стримує впровадження нововведень та інновацій в інших сферах управління й системи управління якістю зокрема, не дозволяє організувати ефективну систему управління підприємством у цілому, оскільки управління персоналом пронизує всі процеси функціонування підприємства та реалізується в усіх його підсистемах управління.

Слід зазначити, що сучасні наукові дослідження проблем оцінки якості управління певними функціональними процесами (у тому числі управління персоналом) здійснюються виокремлено, а саме відсутні системні дослідження якості управління персоналом як складової системи управління підприємством, орієнтованої на якість та сформованої за принципами міжнародних стандартів у сфері якості. Водночас не визначені підходи до забезпечення якості управління персоналом, її оцінки як основної передумови вживання дієвих заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Актуальність розробки методів оцінки й обґрунтування напрямів підвищення якості управління персоналом на промислових підприємствах обумовлені необхідністю вирішення таких завдань, як підвищення продуктивності праці, зростання прибутку від інвестицій у людський капітал, розвиток виробництва й удосконалення методів управління відповідно до сучасних вимог ринку.

Здійснення оцінки якості управління персоналом є одним із найважливіших інструментів формування й удосконалення кадрової стратегії та політики на підприємстві, що дозволяє визначити стан системи управління персоналом на основі аналізу всіх її складових, виявити проблемні місця та надати рекомендації щодо підвищення якості управління персоналом. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, характеризується специфічними властивостями і закономірностями, має бути системного характеру і завершеності на основі комплексної оцінки кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих механізмів стимулювання якості управління персоналом.

Дослідження таких складних понять, як управління персоналом та система управління персоналом, передбачає використання методології, яка дозволяє не лише визначити їх сутність, але й розглядати їх як певне цілісне утворення, що має власні особливості, закономірності функціонування та розвитку. Методологія управління персоналом передбачає розглядання сутності персоналу підприємства як об'єкта управління та процесу формування поведінки індивідів, спрямованої на досягнення цілей і завдань підприємства.

Серед сучасних авторів немає єдності щодо тлумачення сутності поняття «управління персоналом». Однак у багатьох визначеннях цього терміна присутня спрямованість процесу управління персоналом на забезпечення ефективної діяльності підприємства і досягнення його цілей (табл. 1.2). Наведені дефініції свідчать про актуальність досліджуваного питання. При цьому можна зробити висновок, що всі розглянуті підходи являють собою погляди з різних аспектів ролі та місця людини на виробництві.

Таблиця 1.2

## Основні визначення поняття «управління персоналом»

| Підходи до визначення поняття «управління персоналом» | Автор                                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                     | 2                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                           |
| Управління персоналом як специфічна функція           | О.В. Крушельницька,<br>Д.Г. Мельничук<br>[83, с. 11]                         | Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи                                                                                                          |
|                                                       | О.П. Єгоршин<br>[35, с. 14]                                                  | Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, яка входить у певні соціальні групи                                                                                                                           |
| Управління персоналом як певний вид діяльності        | Л.В. Балабанова,<br>О.В. Сардак<br>[6, с. 17]                                | Процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників                                                                 |
|                                                       | Ю.А.Ципкін<br>[156, с. 440]<br>В.Г. Шипунов<br>Є.М. Кишкель<br>[168, с. 300] | Діяльність, що виконується на підприємствах і сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей                                                                                  |
|                                                       | В.А. Співак<br>[135, с. 26]                                                  | Управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, який у вирішальному ступені визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність і здатність до виживання організації |
|                                                       | Г.В. Щокін<br>[172, с. 16]                                                   | Процес планування, підбору, оцінки та безперервного навчання персоналу, що спрямований на його раціональне використання, підвищення ефективності виробництва та в кінцевому підсумку – поліпшення якості життя                              |
|                                                       | Л.І. Михайлова<br>[97, с. 10]                                                | Сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією, впливом на людей, які працюють на підприємстві чи в установі                                                                           |
|                                                       | В.О. Храмов,<br>А.П. Бовтрук<br>[155, с. 18]                                 | Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань                                                                  |

Продовж. табл. 1.2

| 1                                           | 2                                               | 3                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | В.С. Савельєва,<br>О.Л. Єськов<br>[125, с. 315] | Цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення у відповідність до можливостей персоналу, цілей, стратегій та умов розвитку персоналу                |
|                                             | С.І. Самигін<br>[148, с. 6]                     | Функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення підприємства в необхідний час кадрами необхідної чисельності та потрібної якості, їх правильне розміщення та стимулювання |
|                                             | Є.В. Маслов<br>[92, с. 39]                      | Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників                                                                                                         |
| Управління персоналом як конкретне завдання | О.А. Борисова<br>[149, с. 19]                   | Тактичне та стратегічне завдання керівника будь-якого рівня, яке інтегроване в діяльність організації щодо досягнення поставлених цілей                                                |
| Управління персоналом як система            | Ф.І. Хміль<br>[154, с.21]                       | Скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу            |
|                                             | О.О. Гетьман,<br>В.М. Шаповал<br>[23, с. 138]   | Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства      |
|                                             | Ю.Г. Одегов,<br>П.В. Журавльов<br>[105, с. 65]  | Система організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації |

Розглядаючи глобальну мету управління персоналом, Ю.Г. Одегов підкреслює, що її можна охарактеризувати як формування, розвиток та реалізацію з найбільшою ефективністю трудового потенціалу підприємства [106, с. 12]. Найбільш загальне визначення поняття «управління персоналом» сформульовано та обґрунтовано В.С. Савельєвою та О.Л. Єськовим: «управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, орієнтованим на приведення у відповідність до можливостей персоналу, цілей, стратегій та умов розвитку персоналу» [125, с. 315].

Найбільш сучасні концепції управління персоналом (стратегічноорієнтовані, системноорієнтовані) базуються на принципах системного підходу. Системний підхід до управління персоналом передбачає



врахування всіх аспектів управління персоналом у сукупності та взаємозв'язку для розробки конкретних цілей, визначення шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму реалізації [170, с. 34].

У класичному системному підході поняття «система» трактується по-різному, що обумовлено наявністю різноманітних типів систем і цілей дослідження. Визначення терміна «система» передбачає, що всі її елементи (підсистеми) щільно пов'язані між собою та мають зв'язок із зовнішнім середовищем [147, с. 17].

Систему можна визначати або дескриптивно – через її властивості (як сукупність елементів, що перебувають у відносинах та зв'язках між собою та створюють певну цілісність, яка відокремлена від середовища та взаємодіє з ним як ціле) або конструктивно, тобто система є засобом досягнення мети [54, с. 4]. Однак не кожний складний об'єкт може бути системою.

У більш розгорнутому вигляді система поєднує «безліч елементів, що перебувають у відносинах та зв'язках один з одним, які створюють певну цілісність та єдність», тобто має місце наявність взаємодій між частинами складного цілого [15, с. 463-464]. Аналогічний підхід до трактування терміна «система» міститься у вимогах міжнародних стандартів якості ISO 9000, де зазначено, що система являє собою сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів [129].

Найбільш повно системний підхід до управління персоналом викладено в роботі російського вченого В.С. Половинко, який визначає систему управління персоналом з врахуванням трьох різних аспектів (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Складові визначення поняття «система управління персоналом»  
[118, с. 17]**

| Аспекти визначення поняття                                                                                                 | Складові поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1. Абстрактне утворення, що має свою специфічну структуру, механізм функціонування, тенденції та закономірності розвитку | Незалежно від специфіки та виду діяльності підприємства управління персоналом, як абстрактне утворення, існує як сукупність наукових знань, концепцій, методик, технологій у цій сфері, що відображають її можливості при практичному застосуванні. Тобто систему управління персоналом можна порівняти з певною конструкцією, яку підприємство може та повинне використовувати для забезпечення своєї діяльності, тому що без персоналу підприємство не може існувати |

| Аспекти визначення поняття                                                                                                                | Складові поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2. Підсистема управління підприємством, що відображає соціально-економічні процеси у сфері праці, що відбуваються в рамках підприємства | Функціонування системи управління персоналом пов'язане з необхідністю включення персоналу у структуру підприємства. Використання цього особливого виду ресурсів передбачає здійснення процесів планування потреби в персоналі, відбору персоналу, адаптації, стимулювання та розвитку персоналу, його розміщення. У своїй сукупності всі ці процеси взаємопов'язані та можуть розглядатися як система |
| 1.3. Утворення, що формується суб'єктом для досягнення конкретних цілей з урахуванням специфіки діяльності підприємства                   | Суб'єкти управління, ураховуючи результати досліджень об'єктивних процесів, що відбуваються на підприємстві, власних суб'єктивних поглядів, знань та досвіду, створюють адекватну конкретній ситуації на підприємстві систему управління персоналом                                                                                                                                                   |

З урахуванням вимог міжнародних стандартів якості, систему управління можна визначити як систему, яка дає змогу встановлювати політику і цілі, та досягати цих цілей [129]. Отже, зважаючи на всі вищенаведені дефініції, можна дійти висновку, що система управління персоналом становить систему, спрямовану на приведення можливостей персоналу у відповідність до цілей і умов розвитку підприємства та сформовану з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості в загальній системі управління підприємством.

Завдання оцінки якості управління персоналом обумовлює необхідність дослідження теоретичних положень сутності поняття «якість». Для визначення основних характеристик цього терміна доцільним є його розгляд із трьох аспектів: як філософської категорії, категорії мовознавства та економічної категорії (табл. 1.4).

## Основні визначення поняття «якість»

| Аспект визначення                | Автор                                                                                                        | Визначення                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Якість як філософська категорія  | Аристотель<br>(III ст. до н.е.)<br>[99, с. 6]                                                                | Якість:<br>видова ознака, яка відрізняє дану сутність у її видовому різноманітті від іншої сутності, яка належить до того ж роду;<br>часткове, яке характеризує будь-яку особливість, ознаку предмета                                      |
|                                  | Гегель<br>(початок XIX ст.)<br>[99, с. 7]                                                                    | Якість – тотожна з буттям визначеність. Будь-що перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість                                                                                                                                |
| Якість як категорія мовознавства | В. Даль<br>(1881 р.)<br>[99, с. 15]                                                                          | Якість – властивість або належність, все, що складає сутність особи або речі                                                                                                                                                               |
| Якість як економічна категорія   | К. Ісікава<br>(1956 р.)<br>[170, с. 45]                                                                      | Якість – ознака, яка реально задовольняє споживачів                                                                                                                                                                                        |
|                                  | Е. Демінг<br>(1967 р.)<br>[177, с. 15]                                                                       | Якість – багатовимірна категорія, спрямована на теперішні та майбутні вимоги споживача                                                                                                                                                     |
|                                  | Дж. Джуран<br>(1974 р.)<br>[170, с. 45]                                                                      | Якість – придатність для відповідної мети та використання                                                                                                                                                                                  |
|                                  | Ф. Кросбі<br>(1979 р.)<br>[99, с. 11]                                                                        | Якість – узгодженість з вимогами                                                                                                                                                                                                           |
|                                  | А. Фейгенбаум<br>(2001 р.)<br>[170, с. 58]                                                                   | Якість – узагальнені комплексні характеристики ринкового дослідження, проектування, виробництва та обслуговування, в результаті якого визначається ступінь відповідності продукції та послуг очікуванням споживачів                        |
|                                  | ДСТУ 3230:95<br>«Управління якістю і забезпечення якості. Терміни та визначення»<br>(1994 р.)<br>[99, с. 22] | Якість – сукупність характеристик об'єкта (процес, який індивідуально описується і розглядається, продукція, організація, система або будь-яка їх комбінація), які стосуються його здатності задовольняти встановлені та очікувані потреби |
|                                  | ДСТУ ISO 9000:2001<br>«Система управління якістю. Основні положення та словник»<br>[129, с. 20]              | Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги                                                                                                                                                             |

Узагальнення визначень поняття «якість» дозволило дійти висновку, що цей термін зазнав значних змін під впливом еволюції вимог споживачів до якості продукту з точки зору споживчих властивостей. Водночас загальною рисою наведених трактувань є те, що основний параметр якості будь-якого об'єкта являє собою його властивості. Кожен об'єкт має безліч властивостей, сукупність яких визначає його якість. На цей час наукове трактування якості є досить різнобічним, проте об'єднаним загальною філософією дефініції в рамках досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, що обумовлено необхідністю адаптації виробничої діяльності підприємств до вимог світового ринку, передусім у плані вимог до якості.

Якість управління в загальному визначенні являє собою сукупність властивостей процесів, що здійснюються в системі управління та забезпечують можливість ефективного функціонування всієї системи в цілому. Властивості, що складають цю сукупність, та існуючі кількісні вимірники є показниками якості системи управління. Якість управління обумовлює можливості для розвитку й забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору, інтегрування й комбінування засобів впливу на певні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Один із сучасних наукових підходів визначає структуру якості управління персоналом в аспекті причинно-наслідкового зв'язку, тобто якість управління персоналом зумовлює якість трудових процесів, які, у свою чергу, забезпечують результати діяльності підприємства, представлені як економічні результати діяльності, спрямовані на задоволення споживачів та персоналу, задоволення інших зацікавлених груп та суспільства [170, с. 120].

Розглядаючи основні положення оцінки якості управління персоналом, О.М. Криворучко підкреслює, що «якість управління персоналом являє собою сукупність властивостей і характеристик (структури, процесу, використовуваних методів), рівень яких формується взаєминами між працівниками й підприємством та дозволяє задовольнити потреби працівників, що постійно змінюються» [82, с. 100]. Вирішення проблеми оцінки якості управління персоналом обумовлене ще й тим, що управління персоналом, як певний вид діяльності, здійснюється на всіх напрямках управління підприємством та реалізується у всіх його підсистемах. Тому вирішення питання щодо оцінки якості управління персоналом має базуватися на основі зіставлень та порівнянь, аналізу ситуації в системі управління персоналом, а також розробки рекомендацій щодо методів її поліпшення й удосконалення.

На підставі існуючих підходів до сутності категорії якості та категорії управління персоналом можна визначити якість управління персоналом 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.

З метою забезпечення високої якості управління персоналом необхідне визначення складових системи управління персоналом, яка, перш за все, передбачає

вплив суб'єкта на об'єкт та їх взаємодію. Об'єктом управління є персонал, а суб'єктом управління персоналом виступає інститут, орган, структура підприємства або особа, завданням якої є здійснення функцій щодо управління соціально-трудовими процесами на підприємстві. Найважливішим суб'єктом-учасником управління персоналом є сам персонал, а саме кожний працівник підприємства. Тобто персонал може виступати і об'єктом, і суб'єктом управління. Це обумовлено тим, що персонал у цілому, його групи й окремі працівники не тільки відчують управлінський вплив, але і самі активно впливають на процеси управління відповідно до їх інтересів, мотивів та цінностей.

Система управління персоналом є специфічною підсистемою управління підприємством. У свою чергу, система управління персоналом може бути представлена як сукупність підсистем, що створюються відповідно до функцій, які вона здійснює. Найбільш ґрунтовно підсистеми управління персоналом розглянуто в роботі В.С. Савельєвої та О.Л. Єськова [125]. Система управління персоналом містить підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [125, с. 44]. Функціональні підсистеми управління персоналом представлені такими як:

- підсистема планування і маркетингу персоналу;
- підсистема управління найманням та обліком персоналу;
- підсистема забезпечення нормальних умов праці;
- підсистема управління розвитком персоналу;
- підсистема управління мотивацією поведінки персоналу;
- підсистема управління соціальним розвитком;
- підсистема розвитку організаційної структури;
- підсистема правового забезпечення;
- підсистема інформаційного забезпечення.

Наведені підсистеми управління персоналом доцільно доповнити такими як підсистема трудових відносин, підсистема використання персоналу та підсистема організації праці. Підсистема трудових відносин передбачає аналіз та регулювання групових та особистісних відносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етнічних норм та взаємовідносин, управління взаємовідносинами із профспілками, розглядання скарг та претензій, управління стабільністю трудових колективів, аналіз плинності кадрів та планування виходів на пенсію. Підсистема використання персоналу являє собою діяльність із розміщення персоналу, розробки посадових інструкцій та контролю за трудовою дисципліною. Підсистема організації праці включає нормування праці, організацію та обслуговування робочих місць.

Виділення в системі управління персоналом підсистеми загального та лінійного керівництва обумовлено особливостями взаємодії керівників підрозділів та служби управління персоналом щодо виконання функцій управління персоналом, що відображається на якості управління персоналом. Зазвичай на підприємствах існує певний розподіл загальних обов'язків між службою управління персоналом та лінійними керівниками (табл. 1.5).

**Розподіл загальних обов'язків між службою управління персоналом та лінійними керівниками [149, с. 29]**

| Служба управління персоналом                                                                                                                                                                                                                                                             | Лінійні керівники                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проведення консультацій для лінійних керівників;<br>Визначення та формулювання загальних питань щодо поточної роботи з персоналом;<br>Розроблення пропозицій щодо планів дій, обговорення їх із керівниками, формування остаточного рішення;<br>Здійснення контролю за виконанням планів | Здійснення поточного управління персоналом;<br>Визначення конкретних питань та потреб, пов'язаних з роботою персоналу;<br>Приймання участі в обговоренні та коригуванні планів роботи з персоналом |

Водночас мають місце певні ситуації, коли керівники підрозділів починають відмовляти службі управління персоналом у праві брати участь в управлінні персоналом у їх підрозділі, ігнорують рекомендації служби та відводять роль останньої до простого адміністрування й оформлення рішень, що були ними прийняті [22, с. 47]. У цьому випадку найбільш розповсюдженою аргументацією є те, що в підсумку за результати діяльності підрозділу й ефективність використання ресурсів, у тому числі і трудових, несе безпосередню відповідальність лінійний керівник, такий керівник володіє більш конкретною інформацією про підлеглих, їх трудову поведінку та ставлення до праці.

В інших випадках керівники повністю дистанціюються від участі в управлінні персоналом, концентруючи свою увагу на вирішенні організаційно-виробничих завдань. Такі керівники пояснюють свою поведінку тим, що для управління персоналом існує спеціалізована служба, яка й має виконувати всі функції щодо управління персоналом. Протиріччя виявляються і в тому, що служба управління персоналом розглядає персонал як стратегічний ресурс усього підприємства, а лінійні керівники – як тактичний ресурс підрозділу. Найбільш очевидно, ці протиріччя виникають при відборі персоналу, кар'єрних ротаціях, запровадженні нових систем стимулювання праці. Отже, з огляду на зазначене, доцільне формування гнучкої та раціональної організаційно-функціональної структури підприємства за допомогою організаційно-розподільних процедур, яка сприятиме забезпеченню високоефективної трудової діяльності та досягненню стратегічних цілей і завдань підприємства.

У загальному вигляді запропонована система управління персоналом може бути представлена основними підрозділами, які здійснюють функції, що реалізуються в процесі її функціонування:

- планування, організація набору та відбору персоналу;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- оцінка персоналу;

професійний розвиток персоналу;  
матеріальне стимулювання персоналу.

Зазвичай сучасна організаційна структура системи управління персоналом великого промислового підприємства включає такі окремі підрозділи:

дирекція з персоналу;  
відділ кадрів;  
відділ організації праці та заробітної плати;  
відділ розвитку персоналу;  
відділ оцінки персоналу;  
навчально-виробничий центр.

Структура та кадровий склад служби управління персоналом залежать від розміру підприємства та його галузевої приналежності. На великих промислових підприємствах кадрова служба складається з декількох спеціалізованих відділів, а на малих непромислових підприємствах – із декількох менеджерів із персоналу. Як свідчать результати дослідження фахівців з управління персоналом, на сучасних промислових підприємствах служба управління персоналом представлена здебільшого такими структурними підрозділами, як відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, а також підрозділами, які відповідають за розвиток персоналу та мають різні назви [43, с. 88]. Усі ці підрозділи несуть відповідальність за якість управління персоналом, реалізують кадрову політику та координують діяльність управління персоналом на підприємстві.

При виконанні своїх функціональних обов'язків служба управління персоналом здійснює взаємодію з лінійними та функціональними підрозділами підприємства, які на більшості промислових підприємств представлені такими службами:

апарат управління;  
виробничі підрозділи;  
відділ маркетингу та збуту;  
служба постачання;  
відділ якості;  
фінансовий відділ;  
відділ НДДКР;  
відділ зовнішньоекономічної діяльності;  
служби обслуговування виробничого та технологічного процесів.

Від ефективності та раціональності побудови взаємовідносин керівників служби управління персоналом, лінійних та функціональних підрозділів залежить якість управління персоналом, що впливає на досягнення загального результату діяльності підприємства. Активна співпраця керівників усіх рівнів та служби управління персоналом сприяє якісній та ефективній роботі підприємства в цілому.

Одним з 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 ефективним управлінням персоналом. Для забезпечення якості управління персоналом необхідне впровадження певних чинників стимулюючого характеру на підставі оцінки якості процесів управління персоналом. Водночас існуючі механізми стимулювання якості управління персоналом є недосконалими щодо використання інструментів її посилення та потребують розробки нових методичних підходів, що мають сприяти підвищенню якості трудової діяльності при дотриманні вимог міжнародних стандартів ISO 9000. Існує нагальна потреба вирішення проблеми оцінки якості управління персоналом на підставі вдосконалення діючих систем стимулювання 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 управління персоналом, головною метою якого буде отримання оптимального результату та досягнення завдань підприємства в системі управління якістю.

Запропонований механізм матеріального стимулювання передбачає врахування досягнення якості управління персоналом та загального результату діяльності підприємства (рис. 1.4). Принципово важливим при формуванні механізму матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом є дослідження всіх аспектів, що сприяють досягненню високої якості персоналу і результатів його трудової діяльності й обумовлені особливостями взаємодії керівників підрозділів та служби управління персоналом щодо здійснення функцій управління персоналом.

Однією з переваг фахівця з управління персоналом у впровадженні сучасної системи управління якістю є те, що він добре знає теорію управління, володіє управлінськими технологіями, може виконати аналіз їх застосування для вирішення конкретних завдань. Однак саме на великому промисловому підприємстві є багато виробничих та технологічних питань, де експертами і професіоналами виступають керівники лінійних та функціональних підрозділів, які можуть надати об'єктивну оцінку результативності та якості діяльності кожного підлеглого.

Зазвичай служба управління персоналом виконує аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організує кадрове планування, прогнозування потреби в персоналі, здійснює організацію реклами, підтримку взаємозв'язку із



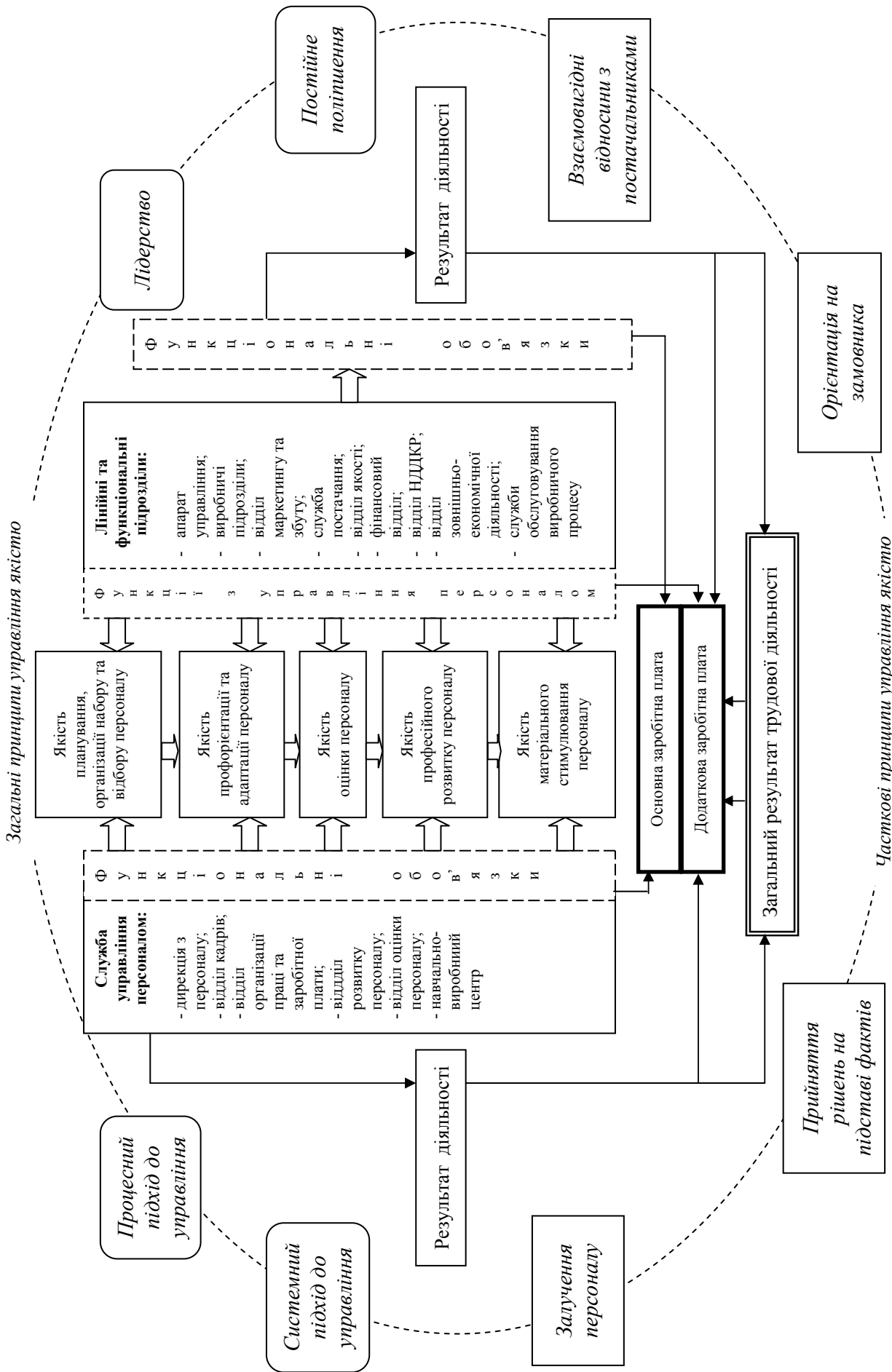


Рис. 1.4. Механізм матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом у системі загального управління якістю

зовнішніми джерелами для поповнення кадрового складу підприємства новими працівниками. За якість планування, організації набору та відбору персоналу несе відповідальність також лінійний керівник кожного структурного підрозділу. Керівник аналізує можливість виконання планів підрозділу з урахуванням кількісного та якісного складу персоналу, що існує на поточний момент. Він обґрунтовує необхідність вакансії, уточнює вимоги до кандидата, пропонує інші варіанти. При впровадженні нових технологій або змін технологічних процесів керівник оцінює професійний склад спеціалістів, які працюють у певному підрозділі, можливість підбору нових компетентних спеціалістів або нових працівників із подальшим їх навчанням безпосередньо на робочому місці. Таким чином, службі управління персоналом та лінійним керівникам підприємства необхідно конкретно визначити свої функції щодо управління персоналом, що має знайти своє відображення в показниках якості планування, організації набору та відбору персоналу.

Одними з показників якості адаптації та профорієнтації персоналу на підприємстві є коефіцієнти плинності та сталості персоналу. У результаті розрахунку цих показників визначається динаміка чисельності персоналу, причини звільнень, рівень задоволеності умовами праці.

Із урахуванням показників якості адаптації служба управління персоналом розробляє положення щодо введення в посаду та адаптації нових працівників, реалізації ділової кар'єри і службово-професійного просування, рекомендації щодо стилю й методів керівництва. При цьому на робочому місці для нового працівника мають бути створені необхідні умови для його високоякісної трудової діяльності. Лінійному керівнику необхідно формувати ефективну політику щодо наставництва на робочому місці, дотримання основних положень при введенні нового працівника в посаду.

Якість оцінки персоналу відображається, насамперед, у якості її результатів, що є одним із найважливіших інструментів при формуванні механізму матеріального стимулювання якості управління персоналом. Для підвищення якості оцінки персоналу підприємства запропоновано розподілити обов'язки між службою управління персоналом та лінійними керівниками (табл. 1.6).

Для досягнення високої якості управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Показники фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення навчання та розвитку кар'єри, задоволення потреб персоналу в підвищенні кваліфікації, організації внутрішньофірмового навчання керівників, спеціалістів та службовців, формування системи безперервного навчання та розвитку.

*Таблиця 1.6*

**Пропонований розподіл обов'язків між службою управління персоналом та лінійними керівниками при проведенні оцінки персоналу**

| Функції служби управління персоналом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Функції лінійних керівників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка складових системи оцінки персоналу.</li> <li>2. Підготовка пакета документів щодо систематизації та структуризації процедури проведення оцінки персоналу.</li> <li>3. Обговорення питань, пов'язаних з особливостями проведення оцінки з лінійними керівниками.</li> <li>4. Підготовка проведення процедури оцінки персоналу безпосередньо на робочих місцях.</li> <li>5. Забезпечення навчання та консультування осіб, які проводять оцінку. Інформування працівників про мету та основні принципи проведення оцінки.</li> <li>6. Контроль за реалізацією заходів щодо проведення оцінки.</li> <li>7. Здійснення аналізу результатів оцінки.</li> <li>8. Розробка спільно з лінійними керівниками заходів відповідно до отриманих результатів</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обговорення спільно із службою управління персоналом питань, пов'язаних з особливостями проведення оцінки.</li> <li>2. Проведення навчання щодо змісту, методів та процедури оцінки.</li> <li>3. Обговорення з підлеглими цілей та завдань проведення оцінки.</li> <li>4. Проведення оцінки діяльності на робочих місцях.</li> <li>5. Обговорення спільно із службою управління персоналом результатів оцінки.</li> <li>6. Розробка спільно із службою управління персоналом заходів відповідно до отриманих результатів</li> </ol> |

Стимулювання праці є складовою мотивування, основу якого становить процес спонукання індивіда до прояву ініціативності, трудової активності й зацікавленості в досягненні цілей підприємства. Складові фонду оплати праці залежать від досягнення загального результату трудової діяльності персоналу підприємства. Формування розміру основної заробітної плати кожного працівника пов'язане з якістю виконання функціональних обов'язків окремого працівника або структурного підрозділу. Преміальні та разові виплати передбачають матеріальне стимулювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності. Оплата праці, якій належить провідна роль у механізмі матеріального стимулювання, потребує індивідуалізації та точного врахування якості трудової діяльності кожного працівника. При цьому якісні показники є основними індикаторами при формуванні системи преміювання й відображаються у підвищенні професійної

майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їх ініціативи і творчості. Тому такий механізм матеріального стимулювання якості управління персоналом передбачає встановлення чіткої залежності засобів стимулювання від результатів діяльності персоналу та спрямований на забезпечення необхідного рівня якості управління персоналом.

Функціональними обов'язками працівників служби управління персоналом є забезпечення високого рівня управління персоналом, що відбивається при визначенні розміру їх основної заробітної плати. Функціональними обов'язками керівників лінійних та функціональних підрозділів підприємства є виконання безпосередньо своїх обов'язків за посадовими інструкціями, при цьому досягнення високої якості управління персоналом має бути враховане при формуванні системи преміювання цих керівників.

Отже, запропонований механізм матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом у системі загального управління якістю передбачає дотримання міжнародних стандартів якості, що є однією з передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливою умовою ефективного функціонування механізму для кожного підприємства є чітке визначення функцій служби управління персоналом і керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості управління персоналом та їх подальший розподіл із встановленням рівнів відповідальності. Надалі забезпечення встановлення чіткої залежності засобів стимулювання від загального результату трудової діяльності персоналу дозволить здійснити об'єктивну оцінку якості управління персоналом із виокремленням результату як кожного підрозділу, так і окремих виконавців.

Разом із тим існує нагальна потреба застосування науково-методичних підходів до формування комплексної оцінки управління персоналом у запропонованому механізмі матеріального стимулювання на основі дослідження методів оцінки систем управління якістю та показників оцінки системи управління персоналом зокрема. Упровадження запропонованого механізму обумовлює необхідність проведення аналізу існуючих систем стимулювання забезпечення якості управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах та використання провідного зарубіжного досвіду щодо підвищення зацікавленості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вживання цих заходів є важливим фактором щодо сприяння формуванню ефективного механізму матеріального стимулювання, що може бути впроваджений на промислових підприємствах.

## **РОЗДІЛ 2 | НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **2.1. Методи оцінки систем управління якістю на підприємствах**

В умовах глобалізації національної економіки виникає об'єктивна необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та якості їх продукції до рівня світових стандартів. Ефективний менеджмент якості, що забезпечує високий рівень задоволення потреб та очікувань споживачів, є однією з найважливіших передумов досягнення стратегічних цілей підприємства будь-якого виду економічної діяльності та форми власності.

У результаті впровадження та сертифікації системи управління якістю, яка базується на новітніх наукових розробках та провідному практичному досвіді, підприємство отримує можливість підвищити ефективність функціонування, набутти конкурентних переваг у сфері якості продукції та задовольнити потреби споживачів. Із цього приводу В. Демінг відзначає, що 96-98% проблем у сфері якості виникають унаслідок недосконалості системи менеджменту, а лише 2-4% – через неефективну діяльність виконавців [29, с. 15].

Наявність міжнародного сертифіката якості виступає важелем ефективної діяльності виробничого підприємства щодо встановлення та розвитку взаємовигідних партнерських відносин із постачальниками, споживачами та іншими підприємствами. Результати досліджень зарубіжних експертів свідчать, що в найближчій перспективі на єдиному європейському ринку до 95% контрактів укладатимуться тільки за наявності у постачальника продукції або послуг відповідного сертифіката якості, застосування якого дозволяє значною мірою поліпшити репутацію та підвищити ринкову вартість підприємства (за оцінками міжнародного реєстру «Det Norske Verites», у середньому на 10%) [108, с. 19]. Згідно з опитуваннями керівників зарубіжних підприємств, що мають сертифіковані системи управління якістю, лише 9% респондентів вважають, що їх очікування не виправдались, а інші керівники вказують на те, що їх очікування підтвердились, навіть із надлишком [29].

Сертифікація зарубіжними організаціями систем управління якістю надає переваги тим виробничим підприємствам, які мають значний експортний потенціал та експортують свою продукцію у промислово розвинуті країни. Це

положення підтверджено результатами виробничої діяльності таких провідних промислових підприємств України, як ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «НКМЗ» [108, с. 20].

Міжнародні стандарти якості ґрунтуються на основних положеннях системи загального управління якістю. Система загального управління якістю – це комплексна система, що відображає основні тенденції сучасного стилю менеджменту, орієнтована на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, поставку продукції точно у зазначений термін, залучення у діяльність підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу. Із цього приводу О.І. Момот підкреслює, що така система загального управління якістю є новим підходом до управління підприємством, який поєднує основні існуючі методи управління й технічні засоби в науково обґрунтовану систему [100, с. 15].

Відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000, у яких відображено міжнародний досвід управління якістю, підприємство може досягти успіху лише за умов загального залучення всіх працівників, а не тільки керівництва, до процесів поліпшення якості. При цьому якість має забезпечуватися на всіх стадіях життєвого циклу продукції – від початку розробки до утилізації.

Проведення оцінки системи управління якістю як однієї з найважливіших науково-методичних проблем потребує розробки внутрішньої нормативно-правової документації щодо застосування методів оцінки, а також установа періодичності вимірювання й оцінки даної системи на підприємстві. Об'єктивна та достовірна оцінка системи управління якістю дає інформацію щодо розуміння того, наскільки об'єктивно обрана система показників відображає результативність управлінських процесів згідно з вимогами міжнародних стандартів, а також дозволяє визначити рівень досягнутих цілей.

На підставі здійснення оцінки системи управління якістю можна виявити причини, що зумовлюють проблеми в управлінні бізнес-процесами на підприємстві та гальмують процеси поліпшення якості продукції, а також визначити заходи щодо запобігання або усунення цих причин. Така систематична оцінка функціонування системи управління якістю має здійснюватися через заплановані інтервали часу для забезпечення її постійної придатності, результативності та достатності, що, за визначенням російських фахівців з управління якістю, є однією з вимог стандарту ISO 9000, який потребує виконання принципу управління якістю – прийняття рішень на підставі фактів [142, с. 70].

Згідно з вимогами пп. 8.1 стандарту ДСТУ ISO 9001 підприємство має планувати й упроваджувати процеси моніторингу, вимірювань, аналізу та поліпшення необхідні для здійснення таких процедур:

- доведення відповідності продукції;
- забезпечення відповідності системи управління якістю;
- постійне поліпшення результативності системи управління якістю.

Ця діяльність, відповідно до положень даного державного стандарту, має містити визначення застосованих методів, у тому числі статистичних методів, а також сфери їх застосування [130, с. 11]. Результативність системи управління якістю є одним із важливих управлінських інструментів, який характеризує ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Принципове значення одержаних оцінок задекларовано у ДСТУ ISO 9000 [129, с. 21]. Однак ці стандарти за своєю сутністю та змістом не містять певного механізму оцінки результативності процесів та всієї системи управління якістю (СУЯ), тому вкрай необхідною є розробка науково-практичних методик оцінки СУЯ, які дозволять здійснити адекватну й об'єктивну оцінку відповідних систем управління якістю.

Методологія оцінки результативності має полягати у визначенні об'єкта вимірювання, яким є показники результативності, та методу вимірювання. При цьому, якщо з методичної точки зору найбільша складність при проведенні оцінки виникає при визначенні об'єкта вимірювання, то з практичної точки зору, суттєві труднощі виникають стосовно вибору необхідного методу вимірювання [101].

Як показник результативності слід розглядати одиницю вимірювання, яка пов'язана зі стратегічним завданням і за допомогою якої оцінюється робота процесів системи управління якістю. Сутність показника результативності полягає у визначенні ступеня досягнення цілей у сфері якості [140, с. 77]. Використання такого показника дозволить кількісно оцінити ступінь досягнення встановлених цілей та запланованих показників. У подальшому фактичні значення показників результативності мають надавати керівництву підприємства інформацію щодо поточного стану бізнес-процесів та можливих відхилень за різними параметрами.

Така інформація, як підкреслює В.Д. Маянський, використовується: вищим керівництвом підприємства як вхідні дані для аналізу стану СУЯ; замовником підприємства для оцінки стану, поліпшення СУЯ, динаміки якості продукції та процесів;

експертними комісіями, які проводять зовнішній аудит, при аналізі розробки та реалізації заходів щодо вдосконалення СУЯ [93, с. 26].

Дослідження практичного досвіду роботи вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств при впровадженні міжнародних стандартів якості дозволяє зробити висновок, що оцінка СУЯ може здійснюватися з використанням різноманітних інструментів та методик. Так, Ю.С. Тишков пропонує проводити оцінку функціонування системи управління якістю шляхом проведення внутрішнього аудиту або самооцінювання. У зв'язку із цим оцінка функціонування СУЯ, на думку автора, може включати такі напрями:

- оцінка функціонування бізнес-процесів;
- оцінка функціонування СУЯ підрозділів;
- оцінка функціонування СУЯ підприємства [143, с. 18].

Водночас необхідно відзначити існування певної суб'єктивності при проведенні запропонованої автором кількісної оцінки системи управління якістю. Тому з метою отримання достовірних та об'єктивних результатів на початковому етапі впровадження зазначеної методики доцільно здійснити чітке регламентування процедури проведення внутрішнього аудиту. Необхідним заходом достовірності результатів оцінки має бути також створення бази даних для порівняння отриманих результатів та можливості поточного моніторингу бізнес-процесів.

Становлять науковий інтерес результати, одержані авторами робіт [79; 58], які вважають, що оцінку ефективності СУЯ доцільно виконувати шляхом формування збалансованої системи показників підприємства. У зазначених джерел авторами найбільша увага приділяється визначенню показників щодо реалізації стратегічних цілей підприємства при впровадженні СУЯ.

Оцінку СУЯ на промисловому підприємстві можна проводити за допомогою визначення певних критеріїв. Із цього приводу В.Д. Маянський пропонує застосування таких п'яти часткових критеріїв, як задоволеність споживачів, відповідність продукції вимогам, установленим у технічних завданнях, ступінь виконання вимог стандартів ISO 9000, ступінь виконання встановлених критеріїв результативності процесів, якість продукції постачальників. Для цих часткових критеріїв, за рекомендованою автором методикою, установлюються показники результативності, для яких, у свою чергу, здійснюється експертна оцінка вагомих коефіцієнтів. Згідно з одержаними результатами визначається оцінка результативності системи управління якістю [93, с. 26].

Такий підхід до проведення оцінки результативності системи управління якістю не є досконалим, зважаючи на необхідність реалізації процесного підходу. Система управління якістю базується на взаємозв'язку процесів, ефективність якого відображається в реалізації процесного підходу. Тому необхідна оцінка результативності низки певних процесів системи управління якістю.

Дослідження вимог стандартів ISO свідчить, що основні вимоги стосуються не якості продукції, а саме системи організації управління підприємством, яка має бути спрямована на забезпечення необхідного рівня якості продукції або послуг. Зважаючи на це положення, найбільш актуальним та доцільним можна вважати методичний підхід до оцінки СУЯ, запропонований О.І. Тихоміровою та Л.В. Цигановою [142, с. 71]. Вказаний підхід передбачає застосування трьох логічно пов'язаних етапів, із яких перший являє собою визначення показників результативності процесів СУЯ та відображає реалізацію процесного підходу на підприємстві. Другий етап дозволяє виконати оцінку результативності процесів СУЯ. Третій етап спрямований на визначення напрямів щодо поліпшення функціонування СУЯ.



У подальшому поетапний підхід було доповнено оцінкою стійкості процесів та всієї СУЯ [78, с. 21-25].

Отже, перший етап оцінки має включати ідентифікацію та класифікацію процесів СУЯ залежно від їх ролі в системі управління якістю з послідовним визначенням основних характеристик процесів. Це положення базується на вимогах п. 4.1 ДСТУ ISO 9001:2008, згідно з якими «підприємство має:

визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях на підприємстві;

визначити послідовність та взаємодію цих процесів;

визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;

забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;

здійснити моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;

вжити заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів» [130, с. 10].

Водночас із метою обмеження надмірного обсягу інформації у процесі проведення оцінки слід ретельно та зважено підійти до визначення кількості процесів СУЯ. Тобто деякі процеси життєвого циклу продукції доцільно кваліфікувати як вид діяльності, а не як процес СУЯ [25, с. 15].

Згідно з вимогами міжнародних стандартів якості процесний підхід за своєю сутністю передбачає застосування в межах підприємства системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Перевагою впровадження процесного підходу є забезпечуваний ним безперервний контроль зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх сполучень та взаємодій.

З метою оцінки результативності процесів СУЯ для умов промислового підприємства ПАТ «Донецькгірмаш» розроблено перелік процесів СУЯ, застосування яких має забезпечити реалізацію процесного підходу. При цьому всі процеси СУЯ можна розділити на такі групи:

управлінські процеси;

виробничі процеси;

допоміжні процеси;

процеси вимірювання, аналізування та поліпшення.

Наведена на рис. 2.1 модель системи управління якістю, в основу якої покладено процесний підхід, ілюструє зв'язки між процесами на досліджуваному підприємстві. Отже, до управлінських процесів СУЯ слід віднести такі: відповідальність керівництва, управління ресурсами та управління персоналом.

Виробничі процеси включають: планування випуску продукції; виробництво та надання послуг; процеси, що стосуються замовників і проектування та розроблення. Допоміжні процеси представлені такими чотирма

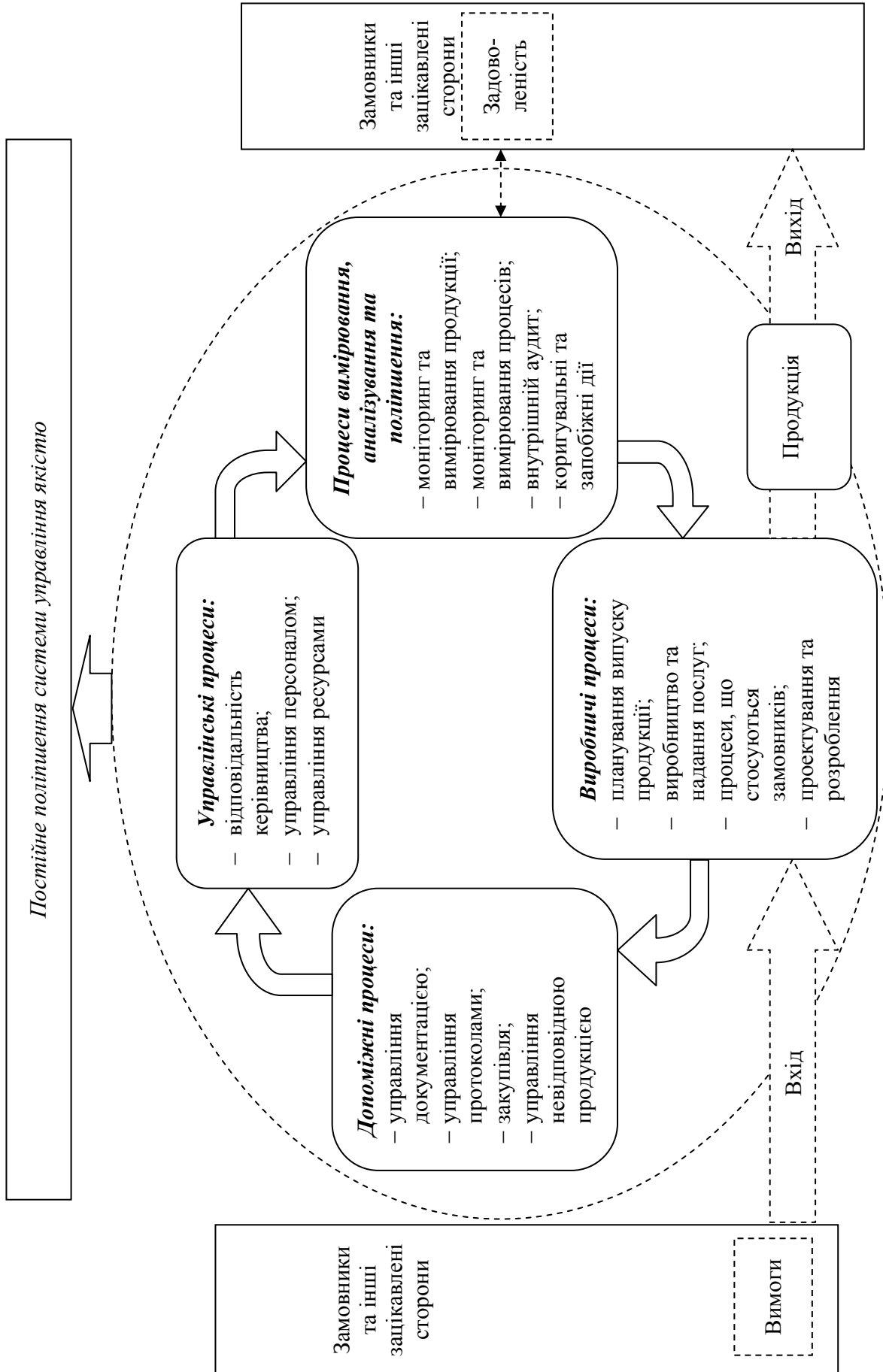


Рис. 2.1. Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході, для умов ПАТ «Донецькгірмаш»

процесами, як управління документацією, управління протоколами, закупівля та управління невідповідною продукцією. Такі процеси СУЯ, як моніторинг та вимірювання продукції, моніторинг та вимірювання процесів, коригувальні та запобіжні дії, а також внутрішній аудит віднесено до групи процесів вимірювання, аналізу та поліпшення.

У табл. 2.1 наведено пропонований перелік процесів СУЯ згідно із класифікацією процесів відповідно до визначених груп.

Таблиця 2.1

**Перелік процесів у системі управління якістю  
для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Найменування процесу згідно із ДСТУ ISO 9001:2000 | Пункт ДСТУ ISO 9001:2000 | Позначення процесу* |
|---------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1. Відповідальність керівництва                   | 5.6                      | У1                  |
| 2. Планування випуску продукції                   | 7.1                      | В1                  |
| 3. Управління документацією                       | 4.2.3                    | Д1                  |
| 4. Управління протоколами                         | 4.2.4                    | Д2                  |
| 5. Управління персоналом                          | 6.2                      | У2                  |
| 6. Управління ресурсами                           | 6.1, 6.3, 6.4            | У3                  |
| 7. Закупівля                                      | 7.4                      | Д3                  |
| 8. Виробництво та надання послуг                  | 7.5                      | В2                  |
| 9. Процеси, що стосуються замовників              | 7.2                      | В3                  |
| 10. Проектування та розроблення                   | 7.3                      | В4                  |
| 11. Моніторинг та вимірювання продукції           | 8.2.4                    | ВАП1                |
| 12. Моніторинг та вимірювання процесів            | 8.2.3                    | ВАП2                |
| 13. Управління невідповідною продукцією           | 8.3                      | Д4                  |
| 14. Внутрішній аудит                              | 8.2.2                    | ВАП3                |
| 15. Коригувальні та запобіжні дії                 | 8.5.1, 8.5.2             | ВАП4                |

\* У – управлінські процеси, В – виробничі процеси, Д – допоміжні процеси, ВАП – процеси вимірювання, аналізу та поліпшення.

Результативність кожного процесу має визначатися за показниками, розробленими з урахуванням вимог стандартів систем якості, положень керівництва із СУЯ, вимог стандартів та внутрішніх положень підприємства щодо організації виробничого процесу. Розглянутий перелік процесів СУЯ можна вважати типовим для переважної більшості підприємств машинобудування, що дає можливість запропонувати показники результативності цих процесів для умов ПАТ «Донецькгірмаш» (табл. 2.2).

**Показники результативності процесів у системі управління якістю  
для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Процеси                       | Показники результативності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Відповідальність керівництва  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь відображення вимог до відповідальності та розподілу повноважень у СУЯ в Положеннях про підрозділи та посадових інструкціях.</li> <li>2. Рівень виконання рішень та дій за результатами аналізу СУЯ керівництвом.</li> <li>3. Ступінь виконання цілей у сфері якості</li> </ol>                              |
| Планування випуску продукції  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь дотримання термінів виконання НДР, ДКР щодо виготовлення продукції.</li> <li>2. Рівень виконання цілей у сфері якості для підрозділів підприємства</li> </ol>                                                                                                                                               |
| Управління документацією      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь документованості та доступність відповідної документації на всіх місцях її використання.</li> <li>2. Ступінь актуальності документації</li> </ol>                                                                                                                                                           |
| Управління протоколами        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь дотримання вимог до ведення протоколів згідно із пп. 4.2.4 ДСТУ ISO 9001:2008.</li> <li>2. Ступінь відповідності кількості протоколів у підрозділі підприємства, встановленої у стандарті підприємства</li> </ol>                                                                                           |
| Управління персоналом         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ступінь ефективності та результативності управління персоналом*</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Управління ресурсами          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень забезпечення виробничими приміщеннями.</li> <li>2. Ступінь виконання плану з модернізації обладнання.</li> <li>3. Ступінь виконання плану з обслуговування обладнання.</li> <li>4. Ступінь відповідності обладнання вимогам охорони праці.</li> <li>5. Рівень автоматизації процесів підприємства</li> </ol> |
| Закупівля                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень відповідності закупленої сировини та матеріалів встановленим вимогам.</li> <li>2. Ступінь виконання плану закупівлі та заяв на матеріали.</li> <li>3. Ступінь реалізації вимог до безпеки транспортування і збереження сировини та матеріалів</li> </ol>                                                     |
| Виробництво та надання послуг | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень виконання плану виробництва гірничошахтного обладнання у визначений термін.</li> <li>2. Рівень виконання плану з реалізації гірничошахтного обладнання.</li> <li>3. Питома вага продукції, зданої з першого подання.</li> <li>4. Рівень виконання вимог щодо безпечного виробництва робіт</li> </ol>         |

Продовж. табл. 2.2

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Процеси, що стосуються замовників   | 1. Рівень дотримання термінів виконання контрактів.<br>2. Ступінь реалізації пропозицій замовників, що стосуються поліпшення якості гірничошахтного обладнання                                                                                   |
| Проектування та розроблення         | 1. Рівень виходу придатної продукції.<br>2. Рівень витрат сировини на одиницю продукції                                                                                                                                                          |
| Моніторинг та вимірювання продукції | 1. Рівень забезпечення приладами для моніторингу та вимірювання.<br>2. Проведення контролю у повному обсязі відповідно до документації.<br>3. Ступінь виконання вимог нормативної документації при проведенні лабораторних випробувань продукції |
| Моніторинг та вимірювання процесів  | 1. Ступінь виконання програми виробничого лабораторного контролю.<br>2. Ступінь виконання вимог до роботи центральної заводської лабораторії                                                                                                     |
| Управління невідповідною продукцією | 1. Ступінь виконання вимог до процесу управління невідповідною продукцією.<br>2. Кількість невідповідної продукції, виявленої у замовника                                                                                                        |
| Внутрішній аудит                    | 1. Ступінь виконання програми внутрішнього аудиту.<br>2. Зниження кількості невідповідностей, виявлених зовнішніми аудиторами                                                                                                                    |
| Коригувальні та запобіжні дії       | 1. Ступінь виконання коригувальних та запобіжних дій за результатами внутрішнього аудиту.<br>2. Повторюваність невідповідностей у підрозділах                                                                                                    |

\*– ступінь ефективності та результативності управління персоналом згідно з пропонованою методикою має визначатися шляхом перевірки наявності та актуальності відповідних документів, що встановлюють напрями з управління персоналом. Ці документи за своїм змістом та сутністю мають забезпечити дотримання вимог стандартів ISO.

Другий етап оцінки СУЯ має включати проведення оцінки результативності процесів СУЯ на підприємстві. У процесі цього етапу слід визначити планові та фактичні значення показників результативності, а також вагомість кожного показника.

Для кожного показника на початку звітного періоду необхідно встановлювати планові значення. Фактичні значення мають визначатися наприкінці планового періоду за результатами внутрішнього аудиту та моніторингу процесів, а також отриманої інформації про задоволеність замовників.

Вагомість показників може бути визначена з використанням експертного методу «власником» процесу (виконавцем, який несе безпосередню

відповідальність за якість та ефективність кожного окремого процесу) і заступником генерального директора з якості (начальником відділу технічного контролю), який є відповідальним за функціонування системи управління якістю.

Показник результативності процесів запропоновано розраховувати за формулою

$$R_j = \sum_{i=1}^n K_{ij} \cdot A_i, \quad (2.1)$$

де  $R_j$  – результативність  $j$ -того процесу;

$K_{ij}$  – критерій  $i$ -го показника результативності  $j$ -го процесу;

$A_i$  – вагомий коефіцієнт  $i$ -го показника;

$n$  – перелік показників;

$i=1, 2, \dots, n$  – кількість показників  $j$ -го процесу.

Розрахунок значення критерію показника результативності рекомендується здійснювати як співвідношення фактичного та планового значень показника конкретного процесу.

Результативність процесів СУЯ для умов ПАТ «Донецькгірмаш» визначено на прикладі оцінки процесу «Управління ресурсами» (табл. 2.3). У процесі дослідження результативності процесу «Управління ресурсами» отримано дані щодо фактичного та планового значень показників процесу й визначено вагомість кожного показника з використанням експертного методу.

Таблиця 2.3

**Показники результативності процесу «Управління ресурсами» СУЯ  
для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Показники                                                 | Фактичне значення показника, % | Планове значення показника, % | Коефіцієнт вагомості |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 1. Рівень забезпечення виробничими приміщеннями           | 100                            | 100                           | 0,1                  |
| 2. Ступінь виконання плану з модернізації обладнання      | 90                             | 100                           | 0,1                  |
| 3. Ступінь виконання плану з обслуговування обладнання    | 100                            | 100                           | 0,2                  |
| 4. Ступінь відповідності обладнання вимогам охорони праці | 100                            | 100                           | 0,4                  |
| 5. Рівень автоматизації процесів підприємства             | 95                             | 100                           | 0,2                  |

Таким чином, результативність процесу «Управління ресурсами» згідно із запропонованою методикою становить

$$R_6 = 0,1 + 0,9 \cdot 0,1 + 0,2 + 0,4 + 0,95 \cdot 0,2 = 0,98.$$

Отже, можна зробити висновок, що чим більше значення показника результативності, тим більш ефективно функціонує певний процес СУЯ на підприємстві. Узагальнення показників результативності процесу «Управління процесами» свідчить про те, що на машинобудівному підприємстві ПАТ «Донецькгірмаш» необхідно приділити увагу реконструкції та технічній модернізації обладнання. Модернізація існуючої техніко-технологічної бази виробництва дозволить забезпечити істотне збільшення продуктивності діючого парку устаткування і підвищення продуктивності праці [45, с. 160].

У табл. 2.4 наведено розраховані показники результативності процесів СУЯ, визначені на підставі фактичних даних ПАТ «Донецькгірмаш».

Для виявлення певних процесів, що потребують здійснення організаційних заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів, запропоновано провести оцінку стійкості процесів СУЯ.

Таблиця 2.4

**Показники результативності процесів СУЯ  
для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Процеси                                 | Результативність процесу |
|-----------------------------------------|--------------------------|
| 1. Відповідальність керівництва         | 0,93                     |
| 2. Планування випуску продукції         | 0,91                     |
| 3. Управління документацією             | 1,0                      |
| 4. Управління протоколами               | 0,6                      |
| 5. Управління персоналом                | 0,85                     |
| 6. Управління ресурсами                 | 0,98                     |
| 7. Закупівля                            | 0,5                      |
| 8. Виробництво та надання послуг        | 0,91                     |
| 9. Процеси, що стосуються замовників    | 1,0                      |
| 10. Проектування та розроблення         | 0,75                     |
| 11. Моніторинг та вимірювання продукції | 0,94                     |
| 12. Моніторинг та вимірювання процесів  | 0,95                     |
| 13. Управління невідповідною продукцією | 0,68                     |
| 14. Внутрішній аудит                    | 0,78                     |
| 15. Коригувальні та запобіжні дії       | 0,75                     |

Ефективне вирішення цієї проблеми можливе через застосування порядкової шкали, яка може бути представлена вербально-числовою шкалою значущості Харрінгтона [24]. Особливістю використання цієї моделі є вимірювання інтенсивності будь-якого процесу на основі шкали бальних оцінок, яка містить змістовний опис виокремлених градацій та відповідні цим градаціям числові значення. Ця модель є універсальною щодо аналізу ефективності систем та оцінки стійкості процесів, що впливають на їх результативність. Результати визначення стійкості процесів СУЯ наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка стійкості процесів СУЯ для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Номер процесів              | Відсоток від загальної кількості процесів, % | Найменування градації / кількісні інтервали | Стан стійкості процесів | Рекомендації щодо організаційних заходів                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 11, 12 | 60                                           | Дуже висока<br>0,80-1,00                    | Стійкий                 | Процес функціонує результативно, але потребує розробки запобіжних заходів. Якщо $R_j=1$ , то процес не потребує розробки будь-яких заходів                |
| 10, 13, 14, 15              | 26,7                                         | Висока<br>0,63-0,80                         | Стійкий                 | Процес функціонує результативно, але потребує розробки й упровадження незначних коригувальних заходів                                                     |
| 4, 7                        | 13,3                                         | Середня<br>0,37-0,63                        | Стійкий                 | Процес функціонує результативно, але потребує розробки й упровадження певних коригувальних заходів                                                        |
| —                           | —                                            | Низька<br>0,20-0,37                         | Нестійкий               | Процес функціонує нерезультативно, потребує розробки й упровадження суттєвих коригувальних заходів                                                        |
| —                           | —                                            | Дуже низька<br>0,0-0,20                     | Нестійкий               | Процес функціонує нерезультативно та потребує втручання керівництва підприємства. Якщо $R_j=0$ , то потребується детальна розробка й упровадження процесу |



Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити, що в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» велика частина процесів СУЯ (60%) має «дуже високу» оцінку результативності, 26,7% процесів – «високу», 13,3% – «середню» оцінку. Водночас на підприємстві за розглянутий період діяльності відсутні процеси з «низькою» та «дуже низькою» оцінкою результативності. Для процесів, віднесених до першої групи, необхідно розробити запобіжні заходи, які можуть включати такі: застосування методів оцінювання ризику виникнення проблем щодо ефективного функціонування певних процесів, проведення аналізу потреб та очікувань споживачів, урахування результатів самооцінювання системи управління якістю на підприємстві.

Для процесів СУЯ другої групи слід розробити незначні коригувальні заходи, для третьої групи – суттєві коригувальні заходи. Згідно з вимогами пп. 8.5.2 стандарту ДСТУ ISO 9004 «планування коригувальних дій охоплює оцінювання значущості проблем з урахуванням потенційного впливу на такі аспекти, як виробничі витрати, витрати, пов'язані з невідповідностями, показники продукції, надійність, безпека і задоволеність замовників та інших зацікавлених сторін» [131, с. 45]. Проведення оцінки процесів СУЯ потребує встановлення вагомості кожного процесу. Із цією метою за допомогою експертної оцінки визначено вагомість кожного процесу (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Вагомі коефіцієнти процесів СУЯ для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Процеси                                 | Вагомість процесу |
|-----------------------------------------|-------------------|
| 1. Відповідальність керівництва         | 0,09              |
| 2. Планування випуску продукції         | 0,05              |
| 3. Управління документацією             | 0,05              |
| 4. Управління протоколами               | 0,04              |
| 5. Управління персоналом                | 0,10              |
| 6. Управління ресурсами                 | 0,09              |
| 7. Закупівля                            | 0,08              |
| 8. Виробництво та надання послуг        | 0,10              |
| 9. Процеси, що стосуються замовників    | 0,06              |
| 10. Проектування та розроблення         | 0,04              |
| 11. Моніторинг та вимірювання продукції | 0,07              |
| 12. Моніторинг та вимірювання процесів  | 0,05              |
| 13. Управління невідповідною продукцією | 0,04              |
| 14. Внутрішній аудит                    | 0,07              |
| 15. Коригувальні та запобіжні дії       | 0,07              |
| Усього                                  | 1,00              |

До найбільш вагомих процесів СУЯ належать такі: управлінські процеси – управління персоналом, відповідальність керівництва й управління ресурсами, виробничий процес – виробництво та надання послуг, а також допоміжний процес – закупівля. Отримані показники результативності та вагомості процесів СУЯ є підставою для визначення результативності всієї системи управління якістю та проведення оцінки її стійкості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка стійкості системи управління якістю  
для умов ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Градації    | Кількісні інтервали | Стан стійкості системи | Дії щодо системи                                                                                                                                  |
|-------------|---------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дуже висока | 0,80-1,00           | Стійка                 | Система функціонує результативно, але потребує розробки запобіжних заходів. Якщо $R_{СУЯ}=1$ , то система не потребує розробки будь-яких заходів  |
| Висока      | 0,64-0,80           | Стійка                 | Система функціонує результативно, але потребує розробки й упровадження незначних коригувальних заходів                                            |
| Середня     | 0,36-0,64           | Стійка                 | Система функціонує результативно, але потребує розробки й упровадження певних коригувальних заходів                                               |
| Низька      | 0,20-0,36           | Нестійка               | Система функціонує нерезультативно та потребує розробки й упровадження суттєвих коригувальних заходів                                             |
| Дуже низька | 0,0-0,20            | Нестійка               | Система функціонує нерезультативно та потребує втручання вищого керівництва. Якщо $R_{СУЯ}=0$ , то необхідні детальна розробка й упровадження СУЯ |

Узагальнюючий показник результативності СУЯ запропоновано розраховувати за формулою

$$R_{СУЯ} = \sum_{j=1}^m R_j \cdot V_j, \quad (2.2)$$

де  $R_{СУЯ}$  – результативність СУЯ на підприємстві;

$R_j$  – результативність  $j$ -го процесу;

$V_j$  – вагомість  $j$ -го процесу;

$j=1,2,\dots,m$  – перелік процесів СУЯ.

Для умов ПАТ «Донецькгірмаш» узагальнюючий показник результативності СУЯ становить:

$$R_{СУЯ} = 0,93 \cdot 0,09 + 0,91 \cdot 0,05 + 1,0 \cdot 0,05 + 0,6 \cdot 0,04 + 0,85 \cdot 0,1 + 0,98 \cdot 0,09 + 0,5 \cdot 0,08 + \\ + 0,91 \cdot 0,1 + 1,0 \cdot 0,06 + 0,75 \cdot 0,04 + 0,94 \cdot 0,07 + 0,95 \cdot 0,05 + 0,68 \cdot 0,04 + 0,78 \cdot 0,07 + \\ 0,75 \cdot 0,07 = 0,845.$$

Розраховане значення показника свідчить про високий рівень стійкості системи управління якістю на підприємстві. Тобто дана система функціонує ефективно, але потребує розробки й упровадження запобіжних заходів, спрямованих на поліпшення результативності системи управління якістю. Згідно з вимогами стандарту ДСТУ ISO запобіжні заходи слід визначати відповідно до наслідків потенційних проблем, що є основними чинниками погіршення результативності системи управління якістю [131, с. 45].

Аналіз отриманих результатів має базуватися на застосуванні проведення колективного узгодження, що передбачає створення комісії. Ця комісія може складатись із працівників певних підрозділів, які є відповідальними за результативність функціонування зазначених процесів системи управління якістю. Для умов підприємств машинобудівної галузі згідно із запропонованою методикою комісія має включати заступника генерального директора з якості та виконавців, які несуть безпосередню відповідальність за якість та ефективність визначених процесів СУЯ. Комісія розробляє запобіжні та коригувальні заходи щодо вдосконалення діючої системи управління якістю з послідовним контролем та аналізом їх виконання. Для своєчасного виявлення й усунення невідповідностей керівництво підприємства має надавати працівникам повноваження та покладати відповідальність щодо звітування про невідповідності на всіх стадіях процесу. Періодичність оцінки результативності СУЯ визначається періодичністю оцінки процесів. Щорічне проведення оцінки СУЯ дозволить отримувати найбільш повну й достовірну інформацію щодо ефективності впроваджених процесів та заходів.

Отже, запропонована методика оцінки системи управління якістю є універсальною та може бути адаптована для умов підприємств машинобудівної галузі. Ця методика дозволяє отримати підсумковий показник результативності СУЯ, визначити ступінь виконання запланованих заходів та досягнення поставлених цілей. Інформація, одержана в результаті дослідження, є підставою для аналізу її вищим керівництвом і має бути використана для оперативного контролю процесів, періодичного перегляду політики та цілей, документації та процедур, аналізу й удосконалення СУЯ, інформування персоналу та зацікавлених партнерів підприємства.

## 2.2. Показники оцінки якості управління персоналом

Управління персоналом являє собою управлінський процес, що входить до складу процесів системи управління якістю. У вимогах стандартів ДСТУ ISO 9001 зазначено, що «підприємство має здійснювати оцінку системи управління якістю шляхом визначення показників результативності процесів СУЯ» [130, с. 2]. Задля забезпечення результативності системи управління якістю необхідне оцінювання результативності функціонування системи управління персоналом. Обґрунтування та розробку управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості управління персоналом підприємства, слід починати з визначення основних проблем, пов'язаних із реалізацією кадрових рішень і аналізу поточної ситуації. Оцінка системи управління персоналом буде достовірною та об'єктивною за умов її комплексного характеру. Тобто оцінювання має здійснюватись на основі визначення, систематизації та всебічного застосування певної кількості показників, що характеризують якість управління персоналом. Як відзначає Ю.Г. Одегов, найбільш об'єктивна оцінка досягається за умови систематизації та групування показників, а саме: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних [106, с. 181]. Здійснення комплексної оцінки при цьому є засобом безперервного впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Управління персоналом є найбільш складним управлінським процесом на підприємстві як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і з позиції оцінки результативності цієї діяльності. Ця обставина обумовлює необхідність розробки відповідного інструментарію щодо оперативного отримання поточної інформації про реальний стан якості управління персоналом. Отже, формування комплексної оцінки системи управління персоналом обумовлено нижченаведеними причинами:

вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей;

необхідністю прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації;

потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивних даних щодо якості управління персоналом при формуванні механізму матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Системний підхід до управління персоналом у сучасних економічних умовах дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. При проведенні оцінки системи управління персоналом слід урахувати, що ця система є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні загальної мети підприємства.

Як вагомі критерії та показники оцінки функціонування системи управління персоналом у науковій літературі розглядаються насамперед кількісні та якісні показники, пов'язані як із загальною результативністю діяльності підприємства, так і з результативністю прийняття кадрових рішень. Так, А.П. Єгоршин розглядає ряд показників, що відображають соціальну ефективність праці. На думку автора, до найбільш вагомих показників можна віднести такі як середня заробітна плата, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [95, с. 320-324]. С.В. Шекшня пропонує виконувати оцінку ефективності управління персоналом за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, витрати на робочу силу, структура та динаміка персоналу. Автор підкреслює, що в процесі проведення оцінки необхідно здійснювати порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [165, с. 320-334].

На існування щільного взаємозв'язку показників економічної та соціальної ефективності управління персоналом вказує А.Я. Кібанов. На його думку, економічними результатами управління персоналом є показники, що відображають ефективність виробничої системи та системи управління підприємством. Разом із тим соціальні результати можуть бути наведені в аспекті функціонування окремих підсистем управління персоналом [57, с. 432-435]. Вищезазначені підходи до визначення ефективності управління персоналом передбачають розрахунок певних показників, що характеризують якість цього управлінського процесу. Однак при проведенні оцінки слід урахувувати, що ці показники є взаємопов'язаними та перебувають у постійній взаємодії. Разом із тим принципово важливим є визначення ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом.

У зарубіжній практиці оцінювання управління персоналом набуло поширення застосування специфічних методів та підходів. Із метою оцінки ефективності й удосконалення системи управління персоналом фахівцями використовуються HR-метрики (Human Resource (англ.) – людські ресурси), що являють собою сукупність показників, які дозволяють оцінити та визначити основні HR-процеси підприємства. Ці HR-метрики передбачають зіставлення показників, одержаних з установленими еталонами – бенчмарками у процесі аналізу підприємств однієї галузі [13, с. 52; 33, с. 62]. Як бенчмарки авторами пропонуються показники, розраховані як середні за галуззю, і показники компаній – основних конкурентів. З огляду на те, що складним моментом є одержання інформації щодо стану та рівня вищезазначених показників, у процесі оцінювання в HR-метриках рекомендовано також використання показників, які є загальноприйнятими у світовій практиці або даних підприємства за попередні періоди. Однак недолік цього підходу полягає в застосуванні таких показників, що є складними у вимірюванні та потребують аналізу тільки в динаміці.

У загальному випадку практика оцінювання ефективності систем управління персоналом дозволяє визначити три підходи (табл. 2.8) [106, с. 187-188].

Таблиця 2.8

**Характеристика теоретичних підходів до аналізу ефективності системи управління персоналом**

| Характеристика підходів | Теоретичні підходи                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Підхід, що передбачає визначення показників диференціальної результативності персоналу                                                                                                                                                                                                                    | Підхід, що передбачає визначення показників результативності та якості персоналу                                                                                                                                                                         | Підхід, що передбачає визначення показників результативності діяльності підприємства                                                                                                                                   |
| Сутність підходу        | Оцінка ефективності базується на основі використання конкретних форм та методів управління, тобто організації праці персоналу, його мотивації, стану соціально-психологічного клімату в колективі                                                                                                         | Оцінка ефективності базується на визначенні критеріальних показників результативності та якості живої праці                                                                                                                                              | Ефективність визначається кінцевими результатами діяльності підприємства за певний період                                                                                                                              |
| Показники               | Структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; плинність персоналу; рівень трудової та виконавчої дисципліни; використання фонду робочого часу; витрати на одного працюючого; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічний клімат у колективі; якість та надійність праці персоналу | Продуктивність праці; питома вага оплати праці в собівартості продукції; відсоток виконання норм виробітку; трудомісткість продукції; фондоозброєність; втрати робочого часу; якість праці; коефіцієнти складності робіт; рівень виробничого травматизму | Обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції; якість продукції; прибуток; собівартість продукції; рівень рентабельності; коефіцієнти економічної ефективності; термін окупності інвестицій; дивіденди на одну акцію |
| Переваги підходу        | Ураховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах, а також відображає певну соціальну ефективність                                                                                                                                                                                  | Всебічно відображає ефективність прийнятих кадрових рішень                                                                                                                                                                                               | Результативність управління персоналом визначається кінцевими результатами діяльності підприємства                                                                                                                     |
| Недоліки підходу        | Не враховуються економічні результати діяльності підприємства                                                                                                                                                                                                                                             | Не враховуються економічні та соціальні показники діяльності підприємства                                                                                                                                                                                | Не враховуються засоби та ресурси, за допомогою яких досягнуто результат                                                                                                                                               |

Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти до висновку, що в теоретичних підходах, якими передбачено проведення оцінки результативності діяльності персоналу, відображається досить повний перелік показників, що характеризують соціальну ефективність та результативність прийняття кадрових рішень на підприємстві. Особливість третього підходу полягає у визначенні кінцевих результатів діяльності підприємства, що є своєрідними індикаторами ефективності управління персоналом. Однак на формування зазначених у цьому підході показників впливає цілий ряд факторів, які залишаються поза межами дослідження. Тобто загальний результат діяльності підприємства залежить від таких факторів, як стан здійснення внутрішніх бізнес-процесів, політика ціноутворення, рівень використання виробничих потужностей, виконання показників із маркетингу та збуту продукції тощо.

Таким чином, при визначенні загального результату діяльності підприємства слід урахувувати рівень досягнення всіх показників виробничої, соціально-економічної та фінансової діяльності підприємства. При проведенні комплексної оцінки системи управління персоналом та визначенні показників її ефективності слід урахувувати, що показник може бути або проміжним, тобто впливати на кількісні зміни певного фактора, або кінцевим, тобто здійснюється безпосередній вплив даного показника на результати виробничої діяльності. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації працівників. Кінцевим результатом зазвичай є збільшення обсягу виробництва продукції або виручки від реалізації високоякісної продукції.

Загальний кінцевий показник ефективності системи управління персоналом може бути визначений, по-перше, шляхом узагальнення значень усіх результатів, по-друге, як сума часткових результатів від реалізації конкретних заходів щодо управління персоналом, по-третє, за допомогою застосування системного підходу до оцінки управління персоналом. Розрахунок інтегрального узагальнюючого показника ефективності управління персоналом переважно має умовний характер через різноспрямовану дію показників на загальний результат.

Попри наявність наукових та практичних досліджень щодо визначення показників соціальної та економічної ефективності управління персоналом, існує нагальна потреба визначення взаємозв'язку загальних результатів діяльності підприємства, якості системи управління персоналом та якості трудової діяльності працівників. Система показників оцінки управління персоналом, яка існує в даний час на переважній більшості підприємств, має ряд недоліків і неповною мірою відповідає вимогам міжнародних стандартів якості, а також не враховує стратегічних завдань підприємства. Із метою

подолання вказаних недоліків особливо важливим є вдосконалення системи показників оцінки управління персоналом за допомогою уточнення існуючих і застосування нових показників, що враховують системний підхід до управління персоналом.

Для нівелювання суб'єктивності у визначенні показників, що характеризують якість управління персоналом, і одночасного врахування ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом пропонується система показників комплексної оцінки управління персоналом, яку слід розглядати як концептуальну для здійснення об'єктивної оцінки (рис. 2.2). Загальну оцінку системи управління персоналом рекомендується здійснювати шляхом визначення показників, які характеризують кількісні та якісні аспекти управління:

- витрати на персонал;
- якість процесів управління персоналом;
- результативність управління персоналом.

Визначення показників, що характеризують витрати на персонал, обумовлене необхідністю досягнення економічної ефективності у сфері управління персоналом. Зважаючи на сутність системи управління персоналом як утворення, що формується суб'єктом управління для досягнення конкретних цілей з урахуванням специфіки діяльності підприємства, доцільним та актуальним є визначення й аналіз динаміки витрат на управління персоналом. Із цього приводу Є.В. Маслов відзначає, що «управління персоналом на підприємстві, яке здійснює свою діяльність за умов самофінансування, ставить завдання конкретизації, обліку та аналізу всіх витрат на робочу силу, пов'язаних з її функціонуванням» [92, с. 275].

Водночас ефективне управління персоналом стає джерелом створення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання, підсилення їх потенційної цінності та задоволення споживчого попиту. Дослідження ефективності інвестування в людський капітал свідчать, що зростання обсягу коштів у розвиток персоналу супроводжується більшим економічним ефектом, ніж інвестиції в розвиток техніки та впровадження нових технологій [9]. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в персонал є найбільш вигідними з точки зору як окремої людини, так і всього суспільства в цілому, оскільки забезпечують досить значний за обсягом, тривалий за часом й інтегральний за характером економічний і соціальний ефект [32, с. 48-56].

У зв'язку з цим управлінські рішення щодо здійснення певних видів витрат на персонал мають обґрунтовуватися на базі системи бюджетного планування вищезазначених показників із метою оптимізації фінансових ресурсів та досягнення встановлених цілей.

Система управління персоналом являє собою сукупність підсистем (процесів), що створюються відповідно до функцій управління, оцінку якості



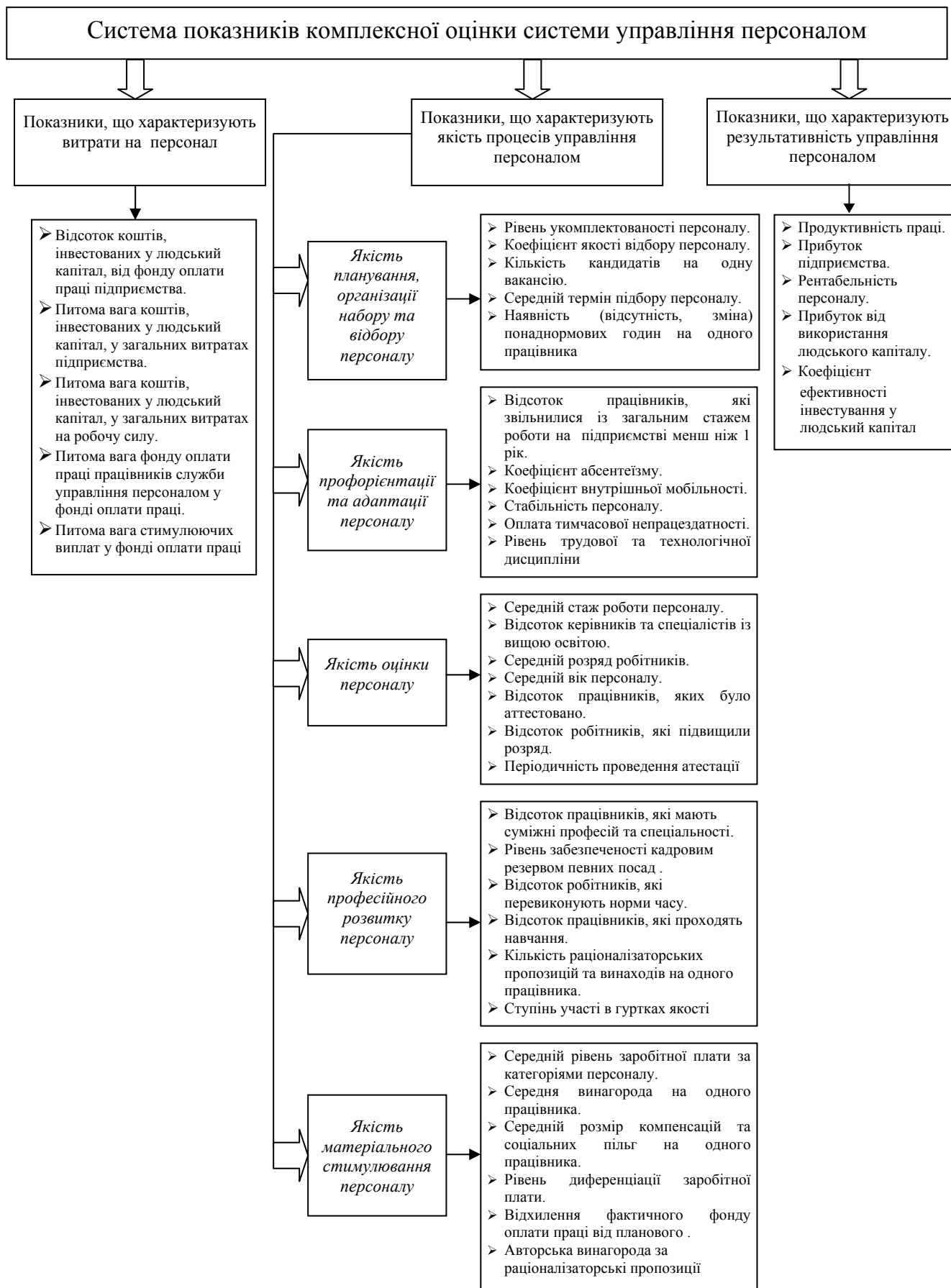


Рис. 2.2. Система показників комплексної оцінки системи управління персоналом

яких слід проводити шляхом визначення певних показників. До складу процесів управління персоналом у загальному вигляді слід віднести: планування, організацію набору та відбору персоналу, профорієнтацію та адаптацію персоналу, оцінку персоналу, професійний розвиток персоналу, матеріальне стимулювання персоналу. Ці процеси є логічно взаємопов'язаними. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідне ефективне та якісне функціонування всіх її процесів, тому визначення пропонованих показників рекомендується здійснювати комплексно та системно, що дозволить запровадити моніторинг функціонування системи управління персоналом.

Показники результативності управління персоналом характеризують ефективність системи управління персоналом як підсистеми управління підприємством і відображають стан соціально-трудова відносин на підприємстві.

Пропонована система показників комплексної оцінки системи управління персоналом містить показники, які рекомендується застосувати для оцінки якості професійного розвитку персоналу згідно з вимогами ДСТУ ISO 9000. Із цією метою до складу показників можна віднести такі як кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника і ступінь участі в гуртках якості. Однією з вимог міжнародних стандартів якості є залучення всіх працівників до діяльності підприємства щодо поліпшення якості. Найбільш повне залучення персоналу до вирішення питань якості може здійснюватися за допомогою групового підходу, упровадження якого має базуватися на підвищенні значення активізації людського фактора у процесах поліпшення якості. Такий підхід передбачає розгляд працівників не як об'єкта управління, а як рівноправних партнерів, які мають бути зацікавлені в поліпшенні кінцевих результатів діяльності підприємства та досягненні поточних завдань.

Спроби щодо створення гуртків якості як однієї з форм колективної участі працівників, мали місце у практичній діяльності підприємств у СРСР, однак сьогодні даний підхід на вітчизняних підприємствах практично не використовується [99, с. 245]. У сучасних умовах всебічна участь працівників у процесах поліпшення якості через упровадження гуртків якості сприятиме розвитку інноваційних процесів на підприємстві. Із цього приводу О.І. Амоша відзначає, що низький рівень конкурентоспроможності економіки України обумовлений, насамперед, тим, що вітчизняна економіка розвивається переважно екстенсивним шляхом на старій техніко-технологічній основі при низькому рівні інноваційної діяльності й активності працівників [2, с. 20]. На його думку, інноваційний розвиток на основі широкого використання нової інформації, нових знань, технологій і продуктів є основою сучасного економічного зростання будь-якої країни. Це обумовлено рядом причин, серед яких: підвищення вимог міжнародних стандартів до якості продукції та безпеки виробництва, дефіцит виробничих ресурсів та зростання їх вартості, посилення конкурентної боротьби [2, с. 21].

На цей час питома вага інноваційно активних підприємств в Україні становить лише 13% у загальній кількості промислових підприємств, що є

вкрай незадовільною ситуацією. У Донецькій області цей показник дорівнює 10,5% [117, с. 14]. Водночас на вітчизняних промислових підприємствах спостерігається стала негативна тенденція щодо зниження інноваційної активності працівників. Чисельність винахідників, авторів нових промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій порівняно з попередніми роками зменшилась і становить 42,3 тис. осіб, або в середньому 27 осіб на одне підприємство, яке здійснює інноваційні розробки [46, с. 251].

З метою активізації працівників до інноваційної діяльності важливо створити механізм стимулювання, який забезпечить підвищення зацікавленості всіх працівників підприємства. Це передбачає створення необхідних передумов щодо стимулювання трудової активності працівників, сприяння використанню ефективних методів організації трудової діяльності, в тому числі методів мозкового штурму, що реалізуються в гуртках якості.

Практичний досвід провідних підприємств в Україні свідчить, що гуртки якості впроваджуються на підприємствах, які мають значний експортний потенціал та є зацікавленими у встановленні стабільних взаємовигідних зв'язків із зарубіжними партнерами. Так, для підвищення інноваційної активності працівників у Горлівському ПАТ «Стирол» створені гуртки якості, діяльність яких спрямована на вдосконалення управлінських процесів з поліпшення якості як продукції, так і трудової діяльності на підприємстві [99, с. 249].

В умовах ПАТ «Донецьксталь» спочатку були сформовані гуртки якості, але потім вони були перетворені на «групи з удосконалення діяльності підрозділу», для яких були розроблені функції, структура, повноваження, відповідальність та порядок функціонування [99, с. 251]. Результатом функціонування «груп з удосконалення» стало виявлення й усунення певних недоліків у поточній діяльності, обговорення проблем виробничого та соціального характеру, які привели до поліпшення виробничих процесів щодо якості продукції та досягнення стратегічних завдань.

Позитивним досвідом упровадження заходів щодо залучення персоналу до вирішення питань з удосконалення управлінських рішень щодо забезпечення безперервного поліпшення внутрішніх процесів є проведення «Днів ефективності» в умовах ПАТ «НКМЗ». Основними завданнями проведення таких днів є виявлення актуальних проблем і «вузьких місць» на виробництві, розробка та реалізація заходів щодо підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації конструкцій та технологічних процесів, мінімізація витрат і створення нових конкурентних переваг продукції, удосконалення організаційно-економічних методів управління. Результатами «Днів ефективності» в ПАТ «НКМЗ у 2006 р. є розробка 1039 заходів щодо підвищення ефективності виробництва і в остаточному підсумку отримання економічного ефекту від упровадження цих заходів в обсязі 32107 тис. грн [37, с. 143].

На підприємствах об'єднання «Славутич», «Дарниця» та ТОВ «Голден Телеком», за аналогією з концерном «Форд мотор компанії», щорічно складаються та

розповсюджуються серед працівників «Плани винагородження за пропозиції нових ідей», згідно з якими передбачається виплата премій у розмірі від 10 до 100 дол. Із метою підтримки творчої активності інженерних та наукових кадрів у практичній діяльності об'єднання «Квант» та ПАТ «Миргородська» використовується поєднання оперативного мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі працівників та зростання їх заробітної плати [47].

Розробка й упровадження різноманітних форм залучення працівників до інноваційної діяльності має ґрунтуватися на здійсненні реальної підтримки з боку керівництва, створенні атмосфери довіри та психологічної комфортності між членами колективу, застосуванні системи матеріальних та моральних стимулів щодо підвищення активності в певному підрозділі й у цілому на підприємстві.

Узагальнення досвіду роботи підприємств свідчить про те, що діяльність у цьому напрямі має здійснюватися безперервно й не може обмежуватися вирішенням тільки однієї проблеми. Економічний ефект від такої діяльності виявляється лише за умов масовості й регулярності подання пропозицій та ініціатив. Тому на промислових підприємствах України доцільно ретельно підходити до вибору колективних форм та методів управління у сфері поліпшення якості процесів залежно від конкретних цілей, завдань і можливостей працівників щодо їх колективного вирішення.

Запропонована комплексна оцінка системи управління персоналом базується насамперед на визначенні низки показників, що відображають рівень соціально-економічної задоволеності потреб та інтересів персоналу підприємства, від досягнення якого залежить ефективність функціонування підприємства. Одним із поширених критеріїв ефективності управління персоналом є показник плинності кадрів, який ураховує звільнення за власним бажанням та звільнення з ініціативи адміністрації у зв'язку із прогулами працівників, а також систематичними порушеннями трудової дисципліни.

Плинність кадрів як соціально-економічний процес має різні аспекти, тому до плинності не слід підходити однозначно, оскільки процес плинності кадрів виконує досить велику кількість важливих позитивних функцій, серед яких: міжгалузевий та територіальний перерозподіл робочої сили, обслуговування зовнішніх та внутрішніх міграцій, професійно-кваліфікаційне просування кадрів.

У результаті соціологічних досліджень експертами з управління персоналом виявлено, що припустима межа значень коефіцієнта плинності має становити 5-7%. Якщо на підприємстві плинність кадрів дорівнює менш ніж 5%, то спостерігається негативний процес «старіння» персоналу, якщо більш ніж 7% – зниження продуктивності праці.

Досліджуючи проблеми плинності кадрів, О.П. Єгоршин запропонував діапазони визначення критеріїв показника плинності персоналу:

≤ 5% – низький (задовільний) рівень плинності;

5-10% – достатньо низький рівень (властивий для стабільного колективу з комфортним психологічним кліматом);

10-20% – нормальний рівень (властивий для підприємства, що має інноваційно агресивний рип поведінки на ринку);

20-30% – середній (гранично припустимий) рівень (на певному підприємстві зростають витрати на підбір та адаптацію персоналу, а також знижується продуктивність праці);

30-40% – високий рівень (призводить до зниження якості продукції та продуктивності праці, свідчить про наявність незадовільного клімату в колективі);

40-50% – тривожний рівень (дуже висока плинність кадрів дестабілізує процес виробництва та призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства);

≥ 50% – кризовий рівень (підприємство не здійснює систематичну роботу з персоналом, мають місце кризові явища на підприємстві) [95, с. 322].

На думку автора, зростання плинності персоналу на підприємствах обумовлене насамперед скороченням обсягів виробництва, частою зміною власників, звільненням висококваліфікованих працівників, банкрутством підприємств і створенням значної кількості приватних підприємств.

У контексті досліджуваної проблеми доцільно розглянути тенденції та особливості плинності кадрів на промислових підприємствах. Аналіз динаміки руху персоналу ПАТ «Донецькгірмаш» за 2003-2008 рр. свідчить про наявність високого рівня плинності персоналу, що обумовлює необхідність ґрунтовного дослідження причин звільнення працівників (табл. 2.9).

Високий рівень плинності спостерігається протягом усього аналізованого періоду, але найбільше значення коефіцієнта плинності (21,4%) спостерігалось у 2003 р. Разом із тим у 2006-2008 рр. коефіцієнт плинності стало знижувався, а у 2008 р. цей показник має найменше значення впродовж усього аналізованого періоду – 10,8%.

Аналіз динаміки зміни абсолютних показників свідчить про зменшення як обігу із прийому, так і обігу із прийняття працівників. Із метою дослідження інтенсивності руху персоналу підприємства використовуються відносні показники обігу із прийому та звільнення працівників, що відображають стале перевищення коефіцієнта обігу із звільнення над коефіцієнтом обігу із прийому працівників упродовж 2005-2008 рр.

Як свідчить аналіз причин звільнення працівників ПАТ «Донецькгірмаш», найбільш вагомою причиною звільнення є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати: приблизно кожен третій працівник, який звільняється, шукає іншу роботу з більш високим рівнем оплати праці.

Разом із тим розмір середньої заробітної плати у 2008 р. порівняно із 2003 р. збільшився більш ніж у 3,6 раза, і становив 1926 грн у 2008 р порівняно з 532 грн у 2003 р. Тобто вибуття працівників відбувалося за наявності позитивної динаміки підвищення заробітної плати. Таким чином, попри позитивну динаміку підвищення заробітної плати працівників підприємств машинобудування, спостерігається її низький рівень порівняно із середнім рівнем заробітної плати в цілому по промисловості.

## Динаміка руху персоналу ПАТ «Донецькірмаш» у 2003-2008 рр.

| Показники                                         | 2003  |       | 2004 |       | 2005 |       | 2006 |       | 2007 |       | 2008 |       |
|---------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
|                                                   | осіб  | %     | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     | осіб | %     |
| 1. Прийнято працівників                           | 869   | -     | 763  | -     | 315  | -     | 202  | -     | 194  | -     | 149  | -     |
| 2. Звільнено працівників, у тому числі:           | 614   | 100,0 | 610  | 100,0 | 542  | 100,0 | 417  | 100,0 | 337  | 100,0 | 224  | 100,0 |
| 2.1. За власним бажанням, у тому числі:           | 356   | 58,0  | 246  | 40,3  | 225  | 41,5  | 257  | 61,6  | 221  | 65,6  | 143  | 63,8  |
| 2.1.1) не задовольняє рівень заробітної плати     | 163   | 45,8  | 140  | 56,9  | 119  | 52,9  | 164  | 63,8  | 111  | 50,2  | 24   | 16,8  |
| 2.1.2) не задовольняє професійна підготовка       | 7     | 2,0   | 5    | 2,0   | 8    | 3,6   | 4    | 1,6   | 3    | 1,4   | 1    | 0,7   |
| 2.1.3) не витримали випробувальний термін         | 3     | 0,8   | 4    | 1,6   | 5    | 2,2   | 1    | 0,4   | -    | -     | -    | -     |
| 2.1.4) тяжка фізична праця                        | 4     | 1,1   | 7    | 2,9   | 2    | 0,9   | 3    | 1,1   | 1    | 0,5   | 1    | 0,7   |
| 2.1.5) інші                                       | 179   | 50,3  | 90   | 36,6  | 91   | 40,4  | 85   | 33,1  | 106  | 47,9  | 117  | 81,8  |
| 2.2. За порушення трудової дисципліни             | 24    | 3,9   | 15   | 2,5   | 9    | 1,7   | 19   | 4,6   | 3    | 0,9   | 6    | 2,7   |
| 2.3. За скороченням штатів                        | 38    | 6,2   | 39   | 6,4   | 1    | 0,2   | 11   | 2,6   | 33   | 9,8   | 24   | 10,7  |
| 2.4. Інші обставини                               | 196   | 31,9  | 310  | 50,8  | 307  | 56,6  |      | 31,2  | 80   | 23,7  | 51   | 22,8  |
| 3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 1772  |       | 1988 |       | 1881 |       | 1678 |       | 1438 |       | 1382 |       |
| 4. Коефіцієнт обігу із прийому, %                 | 49,04 |       | 38,4 |       | 16,7 |       | 12,0 |       | 13,5 |       | 10,8 |       |
| 5. Коефіцієнт обігу із звільнення, %              | 34,7  |       | 30,7 |       | 28,8 |       | 24,9 |       | 23,4 |       | 16,2 |       |
| 6. Коефіцієнт плинності, %                        | 21,4  |       | 13,1 |       | 12,4 |       | 16,4 |       | 15,6 |       | 10,8 |       |

Результати дослідження співвідношення показників продуктивності праці та заробітної плати свідчать про те, що економічна умова випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно із зростанням заробітної плати на підприємстві не дотримується. Зниження продуктивності праці відбувалося при одночасному зростанні заробітної плати (табл. 2.10). Розрахунки вказують на те, що в 2004 р. і в період 2006-2008 рр. спостерігалася позитивна тенденція зростання продуктивності праці, що було пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва продукції ПАТ «Донецькгірмаш», яке відбулося за рахунок диверсифікації виробництва та зростання цін на продукцію.

Таблиця 2.10

**Індекси продуктивності праці та заробітної плати  
в умовах ПАТ «Донецькгірмаш»**

(у відсотках до попереднього року)

| Показники               | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Продуктивність праці    | 104,9 | 75,8  | 100,1 | 121,7 | 136,3 |
| Середня заробітна плата | 145,3 | 119,5 | 105,5 | 140,0 | 141,1 |

Аналіз динаміки наведених показників свідчить, що темпи зростання середньої заробітної плати стало підвищувалися порівняно з рівнем попереднього року. Отже, в цілому вони суттєво випереджали темпи зростання продуктивності праці. Зростання розміру заробітної плати у 2005 р. відбувалося при зниженні обсягу виробництва продукції, що було пов'язано з підвищенням рівня мінімальної заробітної плати, який змінювався згідно із трудовим законодавством чотири рази протягом 2005 р. Тож в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» у цей період підвищувався рівень мінімальної заробітної плати й упроваджувалися нові тарифні ставки та посадові оклади працівників підприємства.

Отже, в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» тривалий час існують певні проблеми в реалізації оптимізаційної функції заробітної плати. Із цього приводу А.М. Колот підкреслює, що «у реалізації оптимізаційної функції здебільшого мають бути зацікавлені роботодавці, оскільки саме вони прагнуть одержати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили. Тому заробітна плата, яка за своєю сутністю є складовою собівартості продукції, виступає чинником стимулювання роботодавця до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці, впровадження прогресивних форм і систем оплати праці» [75, с. 79]. Реалізація цих заходів дозволить оптимізувати співвідношення між зростанням продуктивності праці й підвищенням заробітної плати.

Результати дослідження розподілу працівників, які звільнилися відповідно до стажу роботи в умовах ПАТ «Донецькгірмаш», свідчать, що найбільшу питому вагу становлять працівники, які звільняються із стажем до 3 років (рис. 2.3).

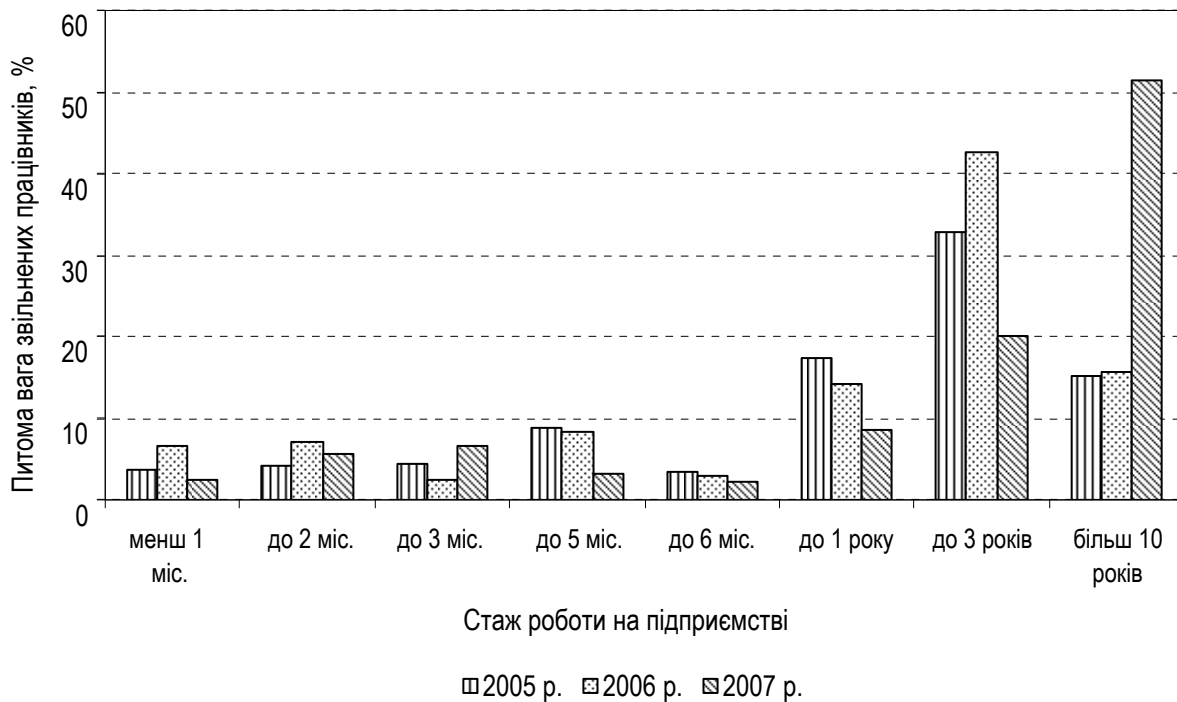


Рис. 2.3. Розподіл звільнених працівників відповідно до стажу роботи

Отже, для підприємства характерна ситуація, коли працівники працювали конкретний період часу, але в процесі трудової діяльності не задовольнили своїх потреб і не залишилися на обраному робочому місці або посаді. Зважаючи на отримані результати, особлива увага на підприємстві має приділятися виявленню причин звільнення та організації заходів щодо зменшення чисельності працівників, які звільняються за певним стажем роботи.

Рациональне розміщення та формування кадрового резерву персоналу шляхом відбору найбільш активних та ініціативних працівників дозволить підприємству забезпечити зменшення показника плинності. Разом із тим має місце невелика питома вага тих працівників, які звільняються з підприємства зі стажем роботи, що визначається випробувальним терміном (до 3 міс. або до 6 міс.). Така ситуація вказує на задовільну роботу на підприємстві щодо відбору персоналу, ефективність процесів орієнтації та адаптації нових працівників. Особливу значущість щодо ефективної адаптації нових працівників має впровадження системи наставництва, яка поєднує індивідуальну роботу з новими працівниками, форми їх адаптації та професійної підготовки, виконання ними професійних обов'язків на період випробувального терміну під наглядом наставника [39, с. 34].

Узагальнення результатів розрахунку показників комплексної оцінки управління персоналом в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» наведено в табл. 2.11. Аналіз даних свідчить про велику кількість отриманих показників, відмінності в рівнях їх критичних значень, відносну автономність та різноспрямованість показників, що ускладнює виявлення загальних тенденцій. Крім того, ті самі значення показників можуть бути наслідками різних причин, що є певною перешкодою при формуванні висновків щодо результативності функціонування системи управління персоналом.



Таблиця 2.11

## Показники комплексної оцінки управління персоналом в умовах ПАТ «Донецькгірмаш»

| Показники                                                                                                                               | Одиниця вимірювання | Порогові значення       | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1                                                                                                                                       | 2                   | 3                       | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     |
| <i>Показники, що характеризують витрати на управління персоналом</i>                                                                    |                     |                         |       |       |       |       |       |       |
| 1. Відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці                                                               | %                   | збільш.                 | 0,2   | 0,18  | 0,16  | 0,1   | 0,13  | 0,1   |
| 2. Питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці                                                                       | %                   | збільш.                 | 14,35 | 30,25 | 26,15 | 29,43 | 28,4  | 26,3  |
| 3. Питома вага фонду оплати праці працівників служби управління персоналом у загальному фонді оплати праці                              | %                   | збільш.                 | 0,14  | 0,13  | 0,15  | 0,14  | 0,13  | 0,12  |
| <i>Показники, що характеризують якість процесів з управління персоналом: якість планування, організації набору та відбору персоналу</i> |                     |                         |       |       |       |       |       |       |
| 4. Рівень укомплектованості                                                                                                             |                     | розгл. у конкр. випадку | 0,8   | 0,85  | 0,9   | 0,87  | 0,75  | 0,76  |
| 5. Коефіцієнт якості відбору                                                                                                            | %                   | збільш.                 | 52,3  | 54,8  | 58,7  | 43,0  | 65,5  | 69,1  |
| 6. Наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника                                                              | год.                | відсутність             | –     | 43632 | 14510 | –     | –     | –     |
| <i>якість профорієнтації та адаптації персоналу</i>                                                                                     |                     |                         |       |       |       |       |       |       |
| 7. Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік                                      | %                   | зменш.                  | 11,0  | 10,5  | 12,0  | 10,4  | 6,7   | 17,0  |
| 8. Коефіцієнт абсентеїзму                                                                                                               | –                   | зменш.                  | 0,058 | 0,06  | 0,056 | 0,15  | 0,07  | 0,08  |
| 9. Коефіцієнт внутрішньої мобільності                                                                                                   | –                   | розгл. у конкр. випадку | 0,65  | 0,54  | 0,45  | 0,67  | 0,32  | 0,45  |
| 10. Оплата тимчасової непрацездатності                                                                                                  | тис.грн.            | зменш.                  | 276,5 | 242,4 | 302,5 | 221,8 | 343,8 | 351,3 |
| 11. Рівень трудової та технологічної дисципліни                                                                                         | –                   | збільш.                 | 0,75  | 0,97  | 0,58  | 0,46  | 0,74  | 0,89  |
| <i>якість оцінки персоналу</i>                                                                                                          |                     |                         |       |       |       |       |       |       |
| 12. Середній стаж роботи персоналу                                                                                                      | роки                | розгл. у конкр. випадку | 13    | 12    | 12    | 13    | 13    | 13    |
| 13. Відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою                                                                                | %                   | збільш.                 | 51,3  | 54,7  | 54,8  | 57,9  | 60,8  | 56,1  |

Продовж. табл. 2.11

| 1                                                                               | 2            | 3                       | 4     | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 14. Середній розряд робітників                                                  | –            | збільш.                 | 4,2   | 4,2    | 4,2    | 4,2    | 4,2    | 4,2    |
| 15. Середній вік персоналу                                                      | роки         | розгл. у конгр. випадку | 45    | 43     | 45     | 45     | 48     | 48     |
| 16. Відсоток працівників, яких було агестовано                                  | %            | збільш.                 | 8,0   | 6,3    | 16,6   | 6,0    | 10,3   | 15,5   |
| 17. Відсоток робітників, які підвищили розряд                                   | %            | збільш.                 | 30,0  | 32,2   | 26,3   | 17,0   | 29,1   | 20,8   |
| 18. Періодичність проведення атестації                                          | разів на рік | розгл. у конгр. випадку | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| <i>якість професійного розвитку персоналу</i>                                   |              |                         |       |        |        |        |        |        |
| 19. Відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності           | %            | збільш.                 | 6     | 7      | 6      | 6      | 6      | 6      |
| 20. Рівень забезпеченості кадровим резервом стратегічних посад                  | ос.          | розгл. у конгр. випадку | 2     | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      |
| 21. Відсоток робітників, які перевиконують норми часу                           | %            | збільш.                 | 86,9  | 67,1   | 48,4   | 61,0   | 81,0   | 86,3   |
| 22. Відсоток працівників, які проходять навчання                                | %            | збільш.                 | 14,5  | 19,0   | 20,7   | 19,6   | 8,6    | 11,8   |
| <i>якість матеріального стимулювання персоналу</i>                              |              |                         |       |        |        |        |        |        |
| 23. Середній розмір заробітної плати керівників та спеціалістів                 | грн.         | збільш.                 | 611,3 | 762,4  | 989,0  | 1029,0 | 1306,0 | 2103,1 |
| 24. Середній розмір заробітної плати виробничого персоналу                      | грн.         | збільш.                 | 688,9 | 1055,1 | 1138,8 | 1206,0 | 1391,0 | 1985,4 |
| 25. Середня винагорода на одного працівника                                     | грн.         | збільш.                 | –     | 1039,0 | 977,3  | 681,8  | 1469,5 | 3996,4 |
| 26. Середній розмір виплат компенсацій та соціальних пільг на одного працівника | грн.         | збільш.                 | 110,3 | 112,2  | 112,7  | 114,2  | 85,7   | 95,3   |
| 27. Рівень диференціації заробітної плати                                       | –            | розгл. у конгр. випадку | 6     | 6      | 6      | 6      | 6      | 6      |
| 29. Авторська винагорода за раціоналізаторські пропозиції                       | тис. грн.    | збільш.                 | 10,8  | 4,8    | 5,7    | –      | 2,9    | –      |
| <i>Показники, що характеризують результативність управління персоналом</i>      |              |                         |       |        |        |        |        |        |
| 30. Коефіцієнт плинності кадрів                                                 | %            | 5-7%                    | 21,4  | 13,1   | 12,4   | 16,4   | 15,6   | 10,8   |
| 31 Коефіцієнт стабільності персоналу                                            | %            | розгл. у конгр. випадку | 59,1  | 48,4   | 50,3   | 49,3   | 52,2   | 54,6   |
| 32. Продуктивність праці                                                        | тис. грн.    | збільш.                 | 98,3  | 103,2  | 78,3   | 78,4   | 95,4   | 130,0  |
| 33. Економічна результативність персоналу                                       | тис. грн.    | збільш.                 | 12,9  | 20,0   | 15,5   | 11,4   | 12,6   | 8,2    |

Наведена ситуація обумовлює необхідність використання такого науково-методичного підходу, що дозволить досягти високої якості управління персоналом і визначити шляхи подальшого розвитку підприємства. Застосування підходу має базуватися не тільки на визначенні ступеня відмінності кожного показника, але й передбачати можливість отримання інформації щодо поліпшення (погіршення) функціонування певного процесу управління персоналом за аналізований період часу. У подальшому за умов наявності узагальненої інформаційної бази щодо якості процесів управління персоналом аналіз може здійснюватися на основі статистичної звітності підприємства, застосування методу експертних оцінок, а також методів багатовимірною економіко-статистичного аналізу.

### **2.3. Системи стимулювання забезпечення якості управління персоналом**

Ефективна система оплати та стимулювання трудової діяльності персоналу промислових підприємств є однією з найбільш важливих передумов забезпечення їх конкурентоспроможності. Розробка дієвої системи стимулювання, що сприятиме досягненню високої якості управління персоналом та підвищенню трудової активності працівників, є особливо актуальною в період світової економічної кризи. Стабільна виробнича діяльність підприємств у сучасних умовах потребує наявності такої системи оплати і стимулювання праці, яка забезпечить досягнення високої якості трудової діяльності. В економіці України падіння ВВП у 2009 р. порівняно із 2008 р. становило 15%, разом із тим розмір реальної середньої заробітної плати зменшився у 2009 р. лише на 10% [26, 38]. На скорочення виробництва найбільше вплинула світова фінансово-економічна криза. Водночас, як підкреслює І.П. Булеєв, одним із головних внутрішніх факторів, що обумовили неефективну роботу вітчизняних підприємств, є функціонування недосконалої системи стимулювання трудової діяльності персоналу [17, с. 42].

Сучасні механізми оплати і стимулювання праці здебільшого є неефективними щодо вибору й систематизації інструментів посилення трудової активності та потребують розробки нових підходів, які враховуватимуть якість управління персоналом, якість його трудової діяльності, а також трудовий потенціал кожного працівника. За цих умов стає очевидною потреба детального дослідження форм та методів стимулювання трудової діяльності працівників вітчизняних промислових підприємств та визначення напрямів щодо їх удосконалення.

У сучасних умовах господарювання розвиток та ефективність виробництва промислових підприємств суттєво залежать від людських ресурсів та їх потенційних можливостей, однак, на жаль, на даний час спостерігається негативна тенденція зростання вибуття працівників у промисловості, особливо на підприємствах машинобудівної галузі України. Постійне зростання вибуття працівників у цій галузі у 2006 р. становило 29,8% до загальної середньооблікової чисельності штатних працівників, 30,2% – у 2007 р. та 35,0% – у 2008 р. [121, с. 36]. Якщо в цілому в промисловості чисельність найманих

працівників в Україні впродовж 2000-2009 рр. скоротилася на 29,7%, то в машинобудуванні – на 45,4% [137, с. 378]. Стала тенденція до зменшення чисельності працівників машинобудівної галузі спостерігається і на підприємствах Донецької області, де більшість працівників вивільняються через плинність, спричинену суттєво гіршими умовами праці на підприємствах машинобудування, ніж в інших галузях промисловості, низьким рівнем оплати праці та несвоєчасними її виплатами.

Згідно з результатами досліджень динаміки показників прийому та вибуття працівників машинобудівної галузі відносно до показників прийому та вибуття працівників промисловості має місце негативна тенденція зниження прийому та зростання вибуття працівників цієї галузі. При цьому темпи зниження прийому працівників підприємств машинобудівної галузі Донецької області приблизно у 2 рази більше, ніж у цілому по промисловості [136, с. 53]. Разом із тим узагальнення результатів дослідження виробничої діяльності підприємств машинобудівної галузі Донецької області свідчить, що темпи зміни обсягів виробництва за 2000-2008 рр. здебільшого перевищують темпи зміни чисельності працюючих [96, с. 15].

У 2009 р. з підприємств машинобудівної галузі Донецької області звільнилося 14195 осіб, що становить 28% чисельності працівників. Основними причинами вибуття є плинність кадрів, що спричинила вибуття 58,4% працівників від усіх звільнених працівників, і скорочення штатів – 15,1% усіх звільнених працівників [136, с. 53]. У той же час відзначається позитивна динаміка постійного підвищення середньомісячної заробітної плати працівників підприємств цієї галузі. Темпи приросту середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника у 2007 р. порівняно із 2006 р. становили 29,2%, у 2008 р. порівняно із 2007 р. – 27,6% [121, с. 193]. Тож плинність кадрів, викликана особистими причинами працівників, відбувається за умов наявності позитивної динаміки підвищення заробітної плати. Незважаючи на позитивну динаміку підвищення заробітної плати працівників машинобудівних підприємств, спостерігається її низький рівень порівняно із середнім рівнем заробітної плати в цілому по промисловості. В Україні працівники машинобудування у 2005 р. отримували заробітну плату, меншу від її середнього рівня по промисловості на 15%, у 2006 р. – на 12,5%, 2007 р. – на 10,6%, 2008 р. – на 11,3%, 2009 р. – на 19,3% [137, с. 399].

У контексті досліджуваної проблеми доцільно навести результати аналізу динаміки соціально-економічних показників провідних підприємств машинобудівної галузі Донецької області (рис. 2.4). У процесі дослідження виявлено динаміку змін середньооблікової чисельності працівників, фонду оплати праці, середньооблікової заробітної плати та обсягу прибутку (збитку) ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Ясинуватський машинобудівний завод», ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» та ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» [42].

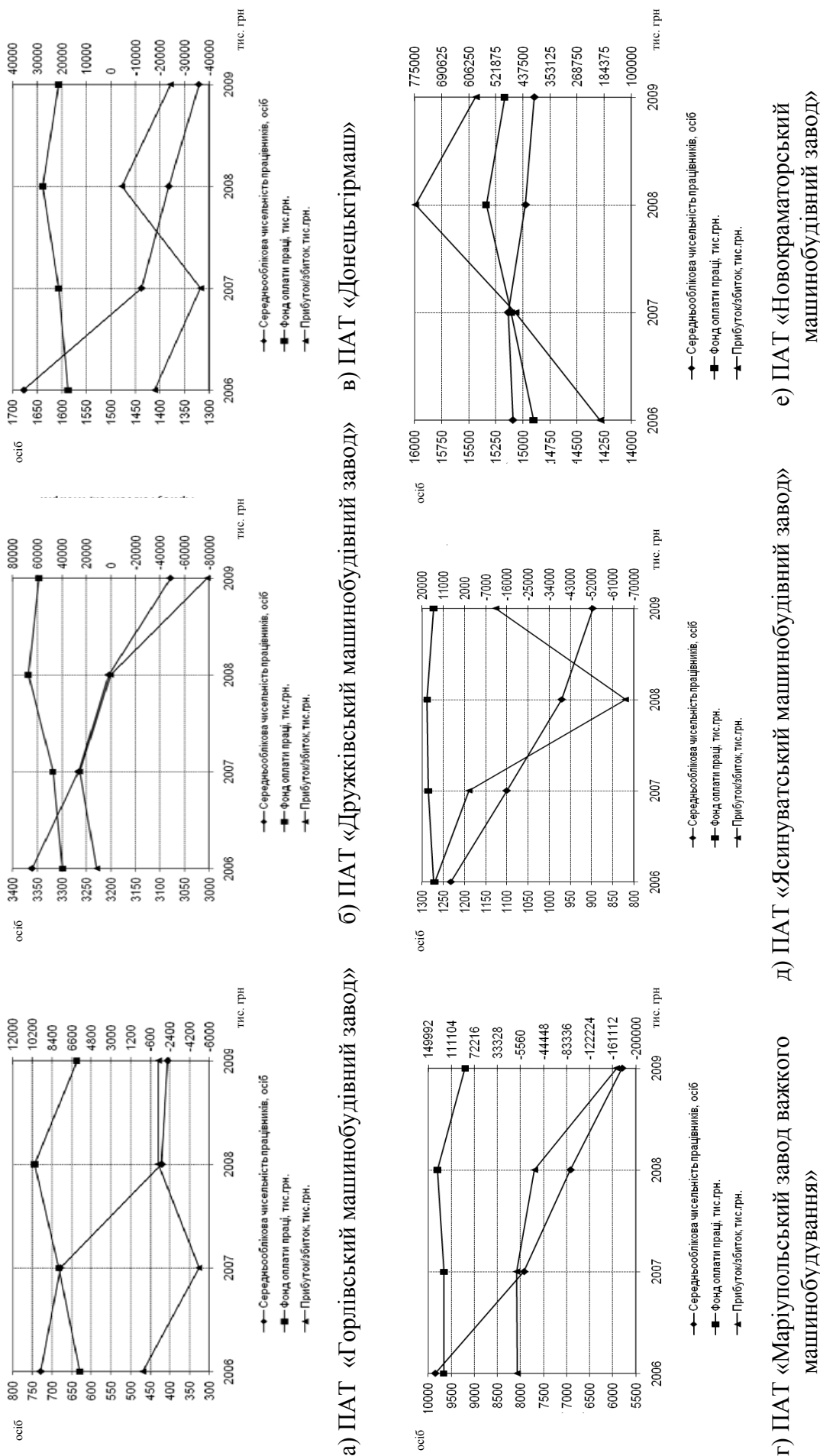


Рис. 2.4. Динаміка основних соціально-економічних показників діяльності машинобудівних підприємств Донецької області

Наслідки фінансово-економічної кризи спричинили у 2009 р. падіння промислового виробництва Донецької області та відчутно вплинули на соціальну сферу, призвели до погіршення стану ринку праці. На всіх вищезазначених підприємствах спостерігалася стала тенденція до зменшення чисельності працівників. Унаслідок зниження обсягів виробництва, обумовленого падінням попиту на продукцію підприємств машинобудівної галузі в цілому в Україні, у 2009 р. відбулося зменшення розмірів фондів оплати праці та розміру середньомісячної заробітної плати. Водночас із метою збереження трудового потенціалу на підприємствах тривало застосовування практики вимушених адміністративних відпусток та переведення працівників на неповний робочий час. Так, в умовах ПАТ «Маріупольський завод важкого машинобудування» падіння обсягів виробництва спричинило перехід підприємства на роботу з неповним робочим тижнем на початку 2009 р. тривалістю не менше 20 год., а впродовж року – тривалістю 32 год. При цьому в 1,7 раза збільшилися усунені втрати робочого часу (2008 р. – 194 432 люд./днів, 2009 р. – 340 922 люд./днів) [42].

Узагальнюючи результати дослідження основних соціально-економічних показників діяльності машинобудівних підприємств Донецької області, слід відзначити, що більшість підприємств є збитковими. Найбільш стала соціально-економічна та виробнича ситуація має місце в умовах ПАТ «Новоκραматорський машинобудівний завод». Разом з тим, у 2009 р. ПАТ «НКМЗ» отримало прибуток на 32% менше ніж у 2008 р., однак у цілому на заводі відбулося лише 10% зниження основних техніко-економічних показників.

На цей час практичний досвід українських промислових підприємств має приклади застосування різних систем оплати та стимулювання праці. Кожне підприємство формує власну систему оплати та стимулювання, але більшість із них використовують традиційні системи та показники, що збереглися від часів адміністративної економіки. Матеріальне стимулювання на вітчизняних промислових підприємствах зазнає певних труднощів, які виникають через недосконалість його організації. До основних недоліків, перш за все, слід віднести велику кількість показників преміювання, через що матеріальне стимулювання втрачає прозорість. Традиційні шкали, що використовуються для визначення рівня показників преміювання персоналу, на сьогодні втратили свою актуальність, а їх застосування є ресурсоємним.

Забезпечення високої якості управління персоналом обумовлює необхідність визначення стимулюючих чинників активної трудової діяльності людини. За умови використання таких чинників при формуванні систем оплати та стимулювання праці підприємство зможе впливати на трудову поведінку працівника, спрямовуючи його трудові зусилля на досягнення високої якості трудової діяльності. З урахуванням цього при проведенні дослідження також важливим є визначення показників преміювання в розрізі основного, допоміжного виробництва та невиробничих підрозділів промислового підприємства.

Зважаючи на велику кількість існуючих показників преміювання, виникає

необхідність виявлення та систематизації чинників, що безпосередньо сприяють підвищенню трудової активності та стимулюють працівників до високоякісної праці. Доцільність і реальна необхідність формування системи стимулювання якості управління персоналом обумовили потребу аналізу показників систем оплати та стимулювання праці вітчизняних промислових підприємств за такими напрямками:

використання тарифної системи оплати праці;

використання системи доплат та надбавок;

преміювання за результатами виробничо-господарської діяльності:

- а) за основні результати господарської діяльності;
- б) за виконання особливо важливих виробничих завдань;
- в) заохочення переможців трудового змагання;

преміювання за розробку й освоєння нових видів продукції та інші інноваційні ініціативи:

- а) за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів;
- б) за розробку й упровадження нових положень, інструкцій, інновацій;

преміювання за забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції:

- а) заохочення працівників, які працюють із талоном якості;
- б) за зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції з боку служби технічного контролю, споживачів;
- в) преміювання працівників, які мають особисте клеймо;

преміювання за мінімізацію витрат – за економію певних видів ресурсів, матеріалів;

преміювання за підвищення кваліфікації та навчання новим методам:

- а) заохочення наставників на виробництві;
- б) преміювання за високу професійну майстерність;

преміювання за досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності, виплата бонусів за певний термін.

У процесі дослідження проаналізовано системи оплати та стимулювання трудової діяльності на таких промислових підприємствах, як ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Макіївський металургійний завод», ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПАТ «Донецький електрометалургійний завод» (табл. 2.12). Аналіз складових систем оплати та стимулювання праці промислових підприємств свідчить, що на всіх підприємствах використовується традиційна тарифна система оплати праці та система доплат і надбавок. Водночас вказані підприємства виробляють високотехнологічну та наукоємну продукцію.

Таблиця 2.12

## Системи оплати та стимулювання трудової діяльності на промислових підприємствах

| Напрями оплати та стимулювання                          | Види оплати та стимулювання                                                                                     | ПАТ «Новоукраїнський машинобудівний завод» | ПАТ «Донецьк-гірмаш» | ПАТ «Макіївський металургійний завод» | ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» | ПАТ «Донецький електрометалургійний завод» |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                         | 1. Тарифна система оплати праці                                                                                 | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | 2. Система доплат та надбавок                                                                                   | +                                          | +                    |                                       |                                        |                                            |
|                                                         | 3. Система преміювання:                                                                                         |                                            |                      |                                       |                                        |                                            |
|                                                         | - за основні результати господарської діяльності                                                                | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | - за виконання особливо важливих виробничих завдань                                                             | +                                          | -                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | - заохочення переможців трудового змагання                                                                      | +                                          | -                    | -                                     | -                                      | +                                          |
|                                                         | - за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів                                        | +                                          | -                    | -                                     | -                                      | -                                          |
|                                                         | - за розробку та впровадження нових положень, інструкцій, інновацій                                             | +                                          | -                    | +                                     | +                                      | -                                          |
|                                                         | - заохочення працівників, які працюють із талоном якості                                                        | +                                          | -                    | -                                     | -                                      | -                                          |
|                                                         | - за зниження втрат від браку чи кількості претензій до продукції з боку служби технічного контролю, споживачів | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | - преміювання працівників, які мають особисте клеймо                                                            | +                                          | -                    | -                                     | -                                      | -                                          |
|                                                         | - за економію ресурсів, матеріалів                                                                              | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | - заохочення наставників на виробництві                                                                         | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
|                                                         | - преміювання за високу професійну майстерність                                                                 | +                                          | +                    | +                                     | +                                      | +                                          |
| Досягнення ефективності кінцевих результатів діяльності | - виплата бонусів за певний термін                                                                              | +                                          | -                    | -                                     | -                                      | -                                          |



В умовах насиченості світового ринку високоякісною наукоємною продукцією та активізації процесів конкуренції важливою умовою набуття конкурентних переваг є створення дієвої та адаптивної до нових умов господарювання системи стимулювання, що дозволить досягти високої якості управління персоналом, забезпечити безперервний розвиток персоналу та сприяти підвищенню трудової активності працівників.

Як свідчать результати дослідження, на більшості підприємств у системах преміювання трудової діяльності саме цим питанням не приділяється достатньої уваги. Показники оцінки якості управління персоналом мають бути враховані в механізмі матеріального стимулювання працівників з метою підвищення якості управління персоналом. Доведено, що одним з основних внутрішніх факторів, який обумовлює неефективну роботу підприємств, є недосконалість систем стимулювання трудової діяльності персоналу та якості управління персоналом зокрема.

До основних недоліків слід віднести велику кількість та різноспрямованість показників преміювання, через що матеріальне стимулювання втрачає прозорість та комплексність. У зв'язку з цим необхідне виявлення та систематизація чинників стимулюючого характеру, що безпосередньо сприяють підвищенню якості управління персоналом та зростанню ефективності трудової діяльності працівників.

Дослідженням доведено, що на переважній більшості машинобудівних підприємств Донецької області преміювання здійснюється за основні результати господарської діяльності та економію матеріальних ресурсів. Характерною особливістю існуючих систем стимулювання є практична відсутність стимулювання інноваційної активності працівників та недостатнє фінансування професійного розвитку персоналу на виробництві (табл. 2.13).

В умовах ПАТ «Донецькгірмаш» використовується тарифна система оплати праці та система доплат та надбавок. Водночас діюча система стимулювання не містить показників, що сприяють заохоченню переможців трудового змагання та працівників, які виконують особливо важливі виробничі завдання. На підприємстві неповною мірою застосовуються положення щодо преміювання працівників за розробку й освоєння нових видів продукції та інші інноваційні ініціативи, не визначені показники преміювання, що впливають на досягнення високої якості та конкурентоспроможності продукції. В умовах ПАТ «Донецькгірмаш» оцінка якості управління персоналом здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, структури і динаміки чисельності персоналу.

Таблиця 2.13

**Показники оцінки якості управління персоналом  
на машинобудівних підприємствах Донецької області**

| Показники                                                                                                                                  | ПАТ<br>«Горлівський<br>машино-<br>будівний<br>завод» | ПАТ<br>«Донецьк-<br>гірмаш» | ПАТ<br>«Зуївський<br>енерго-<br>механічний<br>завод» | ПАТ<br>«Новокра-<br>маторсь-<br>кий<br>машино-<br>будівний<br>завод» |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Частка працівників, яких було заохочено за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання контрактів в загальній чисельності персоналу, % | 4,03                                                 | 2,15                        | 5,23                                                 | 15,23                                                                |
| Відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, %                                                                  | 0,23                                                 | 0,12                        | 0,30                                                 | 1,35                                                                 |
| Коефіцієнт стабільності персоналу, %                                                                                                       | 73,10                                                | 54,23                       | 68,09                                                | 89,45                                                                |
| Прибуток на одного працівника, тис.грн./люд.                                                                                               | 3,93                                                 | 1,69                        | 7,59                                                 | 39,20                                                                |

У поточній діяльності промислового підприємства ПАТ «Макіївський металургійний завод» використовується традиційна тарифна система оплати праці, однак у системі стимулювання не враховуються показники, що сприяють підвищенню професійної майстерності працівників та їх інноваційної активності. Одним з елементів системи преміювання в умовах ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» є положення про порядок виплати премії виробничим робітникам за підсумками роботи за місяць. Відповідно до цього положення робітникам нараховується премія за фактично відпрацьований час з урахуванням безперервного стажу роботи на підприємстві. Водночас відсоток премії збільшується від 15 до 85% залежно від тривалості стажу роботи.

При цьому в системах стимулювання трудової діяльності як ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», так і ПАТ «Донецький електрометалургійний завод» доцільно використовувати показники преміювання, що базуються на оцінці якості і самого персоналу, і його трудової діяльності. Упровадження цих показників дозволить оцінити професійну

майстерність, рівень кваліфікації та індивідуальний внесок працівника в загальні кінцеві результати діяльності підприємства, а також створити передумови для об'єктивного визначення премії і, тим самим, посилити трудову активність персоналу.

Як свідчить зарубіжна практика, постійне вдосконалення форм і систем оплати праці, застосування різноманітних форм матеріального стимулювання, підвищення мотивації працівників в ефективній діяльності забезпечує інтеграцію інтересів працівників та інтересів підприємства у вирішенні завдань сталого розвитку підприємства. Досвід ПАТ «НКМЗ», яке постачає свою продукцію більш ніж у 50 країн світу, показує, що необхідне доповнення традиційної системи преміювання робітників, фахівців, службовців та керівників за основні результати господарської діяльності такими нетрадиційними формами, як стимулювання працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних для підприємства контрактів.

Нарощування конкурентних переваг машинобудівного підприємства обумовлене не тільки ефективністю інновацій у вигляді принципово нових технічних рішень та ексклюзивних технологій, але і, що особливо важливо, розробкою нових підходів до зацікавленості персоналу підприємства у проведенні постійних технічних та організаційно-економічних змін у виробництві, їх підтримкою та активним залученням працівників до процесу інноваційних перетворень. Така активність працівників дозволить максимізувати створення і використання нематеріальних ресурсів підприємства для ефективної реалізації та розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства [103, с. 47].

Згідно з результатами дослідження доцільне застосування матеріального заохочення за розробку й упровадження пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції. Так, при формуванні механізму стимулювання праці в умовах ПАТ «НКМЗ» розроблено й упроваджено комплексну систему заохочення тих робітників, які мають особисте клеймо і працюють із «талоном якості», та тих, які отримали сертифікати з кваліфікації за основною професією (система сертифікації кваліфікації діє в умовах ПАТ «НКМЗ» з 2004 р.) [40]. При досягненні оціночних показників власник талона якості отримує щомісяця надбавку в розмірі 15% від відрядної заробітної плати, а власник сертифіката професійної компетентності – 25% від середньої заробітної плати [141, с. 141].

З урахуванням вищезазначеного необхідно зауважити, що впровадження системного підходу до підвищення трудової активності працівників дозволить побудувати систему матеріального стимулювання таким чином, що розмір

винагороди працівника визначатиметься на основі його трудового внеску з урахуванням потенційних можливостей.

Ефективність діючої системи стимулювання праці й управління розвитком персоналу підтверджується зростанням вартості нематеріальних активів ПАТ «НКМЗ» з 2004 по 2006 р. на 120%, що, у свою чергу, свідчить про можливість підвищення прибутку підприємства за рахунок ефективного управління персоналом [110, с. 12]. В умовах ПАТ «НКМЗ» оцінка якості системи управління персоналом здійснюється на підставі досягнутого ступеня впровадження системи безперервного навчання, до якої залучено понад 65% персоналу підприємства.

Оцінка якості управління персоналом в умовах ПАТ «Зуївський енергомеханічний завод» здійснюється шляхом моніторингу показників, які характеризують динаміку відсотка керівників та спеціалістів із вищою освітою, а також відсотка керівників та спеціалістів, які підвищили кваліфікацію (рис. 2.5).

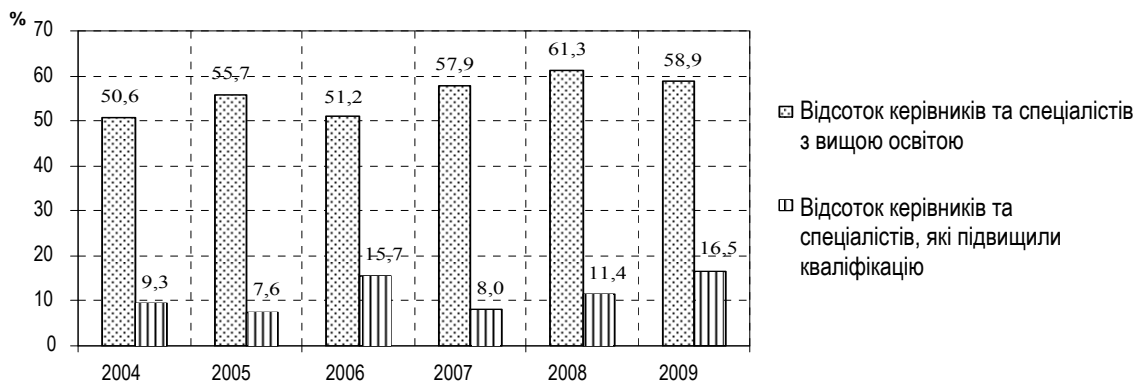


Рис. 2.5. Динаміка показників якості управління персоналом в умовах ПАТ «Зуївський енергомеханічний завод»

Ефективним матеріальним стимулом є впровадження системи бонусів за результатами роботи за визначений період (квартал, рік). Загальним принципом одержання бонусів є виконання плану з виробництва продукції з урахуванням індивідуального внеску. Розмір бонусу має залежати від внеску працівника в загальний прибуток підприємства та рівня його посади [47, с. 220]. Водночас рівень бонусу слід постійно переглядати залежно від виконання та перевиконання плану, при цьому необхідно обов'язково враховувати якість праці кожного працівника.

Стратегію підприємства, на думку І.П. Булеєва, доцільно пов'язувати зі стратегічними системами стимулювання. Він підкреслює, що слід змінити ставлення керівників до мажоритарних акціонерів та проблем виплати

дивідендів міноритарним акціонерам. Тобто необхідно виплачувати дивіденди таким чином: частину – один раз на квартал, інше – за підсумками року. Виплати дивідендів при цьому можуть здійснюватись у формі акцій, та необхідне пов'язування довгострокових систем стимулювання із прибутком підприємства, його капіталізацією [17, с. 46]. Такий підхід дозволить мотивувати працівників на досягнення довгострокових цілей за допомогою створення стратегічних систем стимулювання.

Дослідження діючої системи преміювання працівників ПАТ «Донецькгірмаш» дозволяє систематизувати показники преміювання за структурними підрозділами, функціональною приналежністю та категоріями персоналу з метою подальшого вдосконалення системи стимулювання трудової діяльності підприємства (рис. 2.6). Застосування цього підходу дозволяє дійти висновку про те, що основним загальним показником преміювання є виконання плану з товарної продукції по підприємству. У той же час в основному виробництві відбувається стимулювання обсягу продукції, у допоміжному й обслуговуючому виробництві – стимулювання економії ресурсів і забезпечення безперервності виробничого процесу. В умовах ПАТ «Донецькгірмаш» у положеннях із стимулювання трудової діяльності виокремлюються показники преміювання для працівників відділу якості та сертифікації. Для досягнення високої якості продукції, крім дотримання основного показника преміювання, при формуванні системи стимулювання працівників цього підрозділу враховується відсутність рекламаций від замовника. У підрозділах, що відповідають за функцію управління персоналом, найбільш складним є визначення результатів праці, тому що вони відображаються в результатах діяльності всього підприємства. На підприємстві діє положення щодо преміювання всіх категорій персоналу з урахуванням коефіцієнта якості праці. При визначенні цього коефіцієнта використовується класифікатор претензій (табл. 2.14).

У положенні ПАТ «Донецькгірмаш» щодо визначення коефіцієнта якості праці вказано, що він може становити або 1 (максимальне значення), або менше 1. Тобто в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» ураховуються тільки показники зниження коефіцієнта якості праці, хоча є досвід використання інших чинників, що впливають на підвищення максимального значення коефіцієнта.

Одним із напрямів стимулювання трудової діяльності ПАТ «Нікопольська трубна компанія» є застосування системи коефіцієнтів ефективності праці, що визначаються трудовим колективом підприємства для кожного працівника. При розрахунку цих коефіцієнтів ураховуються показники, що знижують та підвищують їх значення [119].

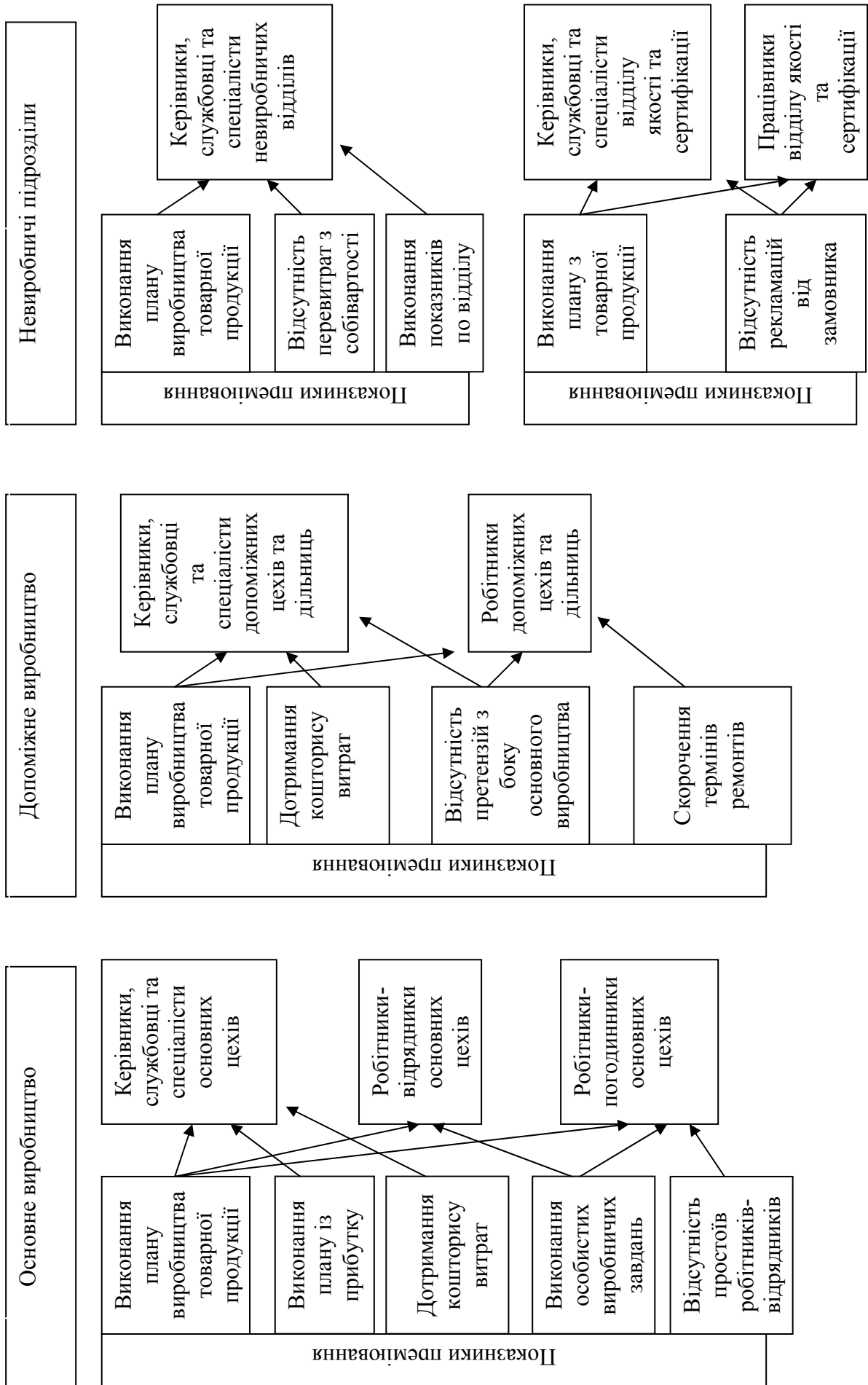


Рис. 2.6. Показники преміювання працівників структурних підрозділів ПАТ «Донецькгірмаш»

Таблиця 2.14

**Класифікатор претензій при визначенні коефіцієнта якості праці керівників, спеціалістів та службовців ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Припущення, претензія                                                | Коефіцієнт зниження |           | Джерело інформації                      |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------------------------------------|
|                                                                      | виконавцю           | керівнику |                                         |
| Невиконання розпоряджень керівництва підприємства                    | –                   | 0,1       | Референт директора                      |
| Невиконання розпоряджень керівництва підрозділу                      | 0,1                 | –         | Керівник підрозділу                     |
| Несвоєчасна або неякісна розробка технічної документації             | 0,2                 | 0,3       | Керівництво підприємства                |
| Несвоєчасне або неякісне надання звітної документації з вини відділу | 0,2                 | 0,1       | Керівництво підприємства                |
| Невихід на роботу без поважної причини                               | 1                   | 1         | Відповідальний за табельний облік       |
| Поява на роботі в нетверезому стані                                  | 1                   | 1         | Служба охорони                          |
| Запізнення на роботу, передчасний відхід із роботи                   | 0,1                 | –         | Служба охорони                          |
| Розкрадання матеріальних цінностей                                   | 1                   | –         | Служба охорони                          |
| Наявність виробничих травм                                           | 0,3                 | 0,3       | Відділ охорони праці та техніки безпеки |
| Порушення правил техніки безпеки при виконанні робіт                 | 0,15                | 0,1       | Відділ охорони праці та техніки безпеки |
| Робота підлеглих без допуску на право самостійної роботи             | 0,1                 | 0,1       | Відділ охорони праці та техніки безпеки |

Так, коефіцієнт ефективності праці, що дорівнює 1, встановлюється працівникам, які не мали протягом місяця зауважень із боку керівництва, якісно виконали виробничі завдання, не порушували трудової дисципліни, правил охорони праці. Коефіцієнт ефективності праці, що має значення в межах від 1 до 0, встановлюється працівникам, які працювали менш інтенсивно, ніж інші члени колективу, допустили брак, порушення технологій, трудової дисципліни, правил охорони праці. Працівникам, які успішно виконали всі виробничі завдання та завдання керівників, проявили ініціативу та професійну майстерність, спрямовані на підвищення ефективності праці колективу, досягли високої якості праці, виконували сумісні функції, встановлюється коефіцієнт ефективності праці від 1 до 1,5.

В умовах ПАТ «Нікопольська трубна компанія» впроваджена в дію система коефіцієнтів трудового внеску й ефективності праці з метою оцінки індивідуального внеску кожного працівника. Ці показники враховуються при

формуванні системи преміювання на підприємстві, яка передбачає визначення розміру преміювання шляхом реалізації трьох етапів:

розмір преміально-заохочувального фонду визначається залежно від обсягу продукції, відвантаженої замовнику, і результатів роботи, враховуючи ключові показники (план, якість, бюджет, прості);

преміально-заохочувальний фонд розподіляється між структурними підрозділами підприємства відповідно до коефіцієнтів їх трудового внеску та питомої ваги тарифного фонду кожного підрозділу в загальному преміальному фонді;

сума премії розподіляється у структурному підрозділі відповідно до коефіцієнта ефективності праці кожного працівника. Максимальний розмір преміальних виплат одному працівнику не обмежується і залежить від кількісних та якісних результатів його трудової діяльності [119, с. 20].

Узагальнення результатів дослідження існуючих систем оплати та стимулювання трудової діяльності свідчить, що на підприємствах машинобудування використовуються різноманітні інструменти щодо підвищення трудової активності працівників вітчизняних промислових підприємств. Разом із тим застосування матеріального стимулювання забезпечення якості управління персоналом зазнає певних труднощів, які виникають через недосконалість визначення та систематизації чинників, що сприяють досягненню якості управління персоналом. Отже, особливої значущості набуває розробка таких методичних основ, які враховуватимуть якість управління персоналом, якість його трудової діяльності, а також трудовий потенціал кожного працівника. Принципово важливим є встановлення щільного зв'язку системи стимулювання забезпечення якості управління персоналом із загальною стратегією підприємства. Актуальність розробки сучасних методів оцінки та визначення напрямів підвищення якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах посилюється необхідністю вирішення таких поточних завдань, як зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, забезпечення результативності інвестицій у людський капітал, розвиток виробництва та вдосконалення методів управління відповідно до сучасних вимог міжнародних стандартів якості.

Розробка ефективної системи стимулювання, що сприятиме досягненню високої якості управління персоналом та підвищенню трудової активності працівників, має базуватися на визначенні показників, які забезпечують досягнення високої якості продукції та приводять до підвищення конкурентоспроможності працівників. Використання нових нетрадиційних форм і методів стимулювання слід спрямовувати, насамперед, на підвищення зацікавленості працівників у нарощуванні конкурентоспроможності підприємств. Складові системи преміювання мають визначатися залежно від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників та загального результату діяльності всього підприємства.



## **РОЗДІЛ 3 | НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Комплексна оцінка якості управління персоналом**

Здійснення комплексної оцінки якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах дозволяє виокремити загальні показники результативності якості управління персоналом, до складу яких слід віднести стабільність персоналу, продуктивність праці й економічну результативність персоналу. Стабільність персоналу є узагальнюючим показником якості управління персоналом, що визначається на підставі розрахунку питомої ваги працівників, які працюють на підприємстві більш ніж п'ять років. На рівень цього показника безпосередньо впливає плинність персоналу, динаміка руху персоналу, пов'язана із прийомом, звільненням працівників та переміщеннями на підприємстві. Підвищення показника стабільності персоналу свідчить про відданість працівників підприємству, що відображається у стабільності роботи підприємства шляхом зростання продуктивності праці кожного працівника. Продуктивність праці є кількісним показником, що відображає якість управління персоналом та в цілому служить важливим критерієм ефективності діяльності підприємства. Вважається, що лише працівник, який має високу мотивацію до праці, може забезпечувати її високу продуктивність. Тому особливо важливим є формування й посилення зворотного зв'язку між зростанням продуктивності праці та ступенем задоволеності потреб працівників, перш за все їх матеріальної складової, створення нормальних умов для відтворення робочої сили [104, с. 100].

Зростання продуктивності праці впливає на підвищення обсягів виробництва продукції, що безпосередньо відображається на зменшенні її собівартості. Для одержання кількісної узагальнюючої оцінки якості управління персоналом, на думку деяких авторів, можна використовувати показник економічної результативності управління персоналом, який розраховується шляхом співвіднесення обсягу виручки від реалізації продукції до обсягу загальних витрат на персонал. На цей час показник реалізації продукції є економічно важливішим, ніж показник, який характеризує обсяги виробництва, що до певної міри відображає стан комерційних зв'язків та якість продукції

підприємства, а отже, існуючий попит з боку замовників. До складу витрат на персонал слід віднести всі витрати на оплату та стимулювання трудової діяльності працівників, витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації та навчанням працівників, а також витрати на соціально-культурні заходи підприємства. Визначення економічної результативності управління персоналом має поширення на багатьох підприємствах та базується на визначенні цілого ряду чинників, що впливають на її рівень і містять: зіставлення рівня заробітної плати персоналу в середньому по галузі та регіону, прогнози реалізації товарної продукції, тенденції виробничої та кадрової політики підприємств [124, с. 26].

З метою визначення та конкретизації заходів щодо підвищення якості управління персоналом необхідно виявити фактори впливу на оцінку системи управління персоналом, що суттєво впливають на загальні показники якості управління персоналом. Спрямування уваги керівництва на найбільш істотні фактори, управління їх впливом залежно від поточної ситуації дозволить підвищити ефективність управління персоналом у цілому.

Процедуру визначення найбільш істотних факторів пропонується здійснювати за трьома етапами. Перший передбачає формування сукупності факторів, яка є загальною для умов певного промислового підприємства та містить такі фактори, що впливають на загальні показники якості управління персоналом: стабільність персоналу, продуктивність праці й економічна результативність персоналу. На другому етапі має здійснюватися відбір найбільш істотних факторів для кожного результуючого показника з метою побудови регресійних моделей для оцінки ступеня їх впливу. На третьому має відбуватися формування регресійної моделі, що дозволить виявити закономірності взаємозв'язку загальних показників якості управління персоналом та факторів, які найбільш істотно впливають на їх рівень.

Формування загальної сукупності факторів можливе на підставі запропонованого підходу до впровадження системи показників комплексної оцінки системи управління персоналом з урахуванням системного підходу до управління персоналом. Узагальнення результатів дослідження щодо особливостей обліку, визначення та розрахунку запропонованих показників оцінки системи управління персоналом на промислових підприємствах дозволило визначити конкретні показники, що характеризують якість процесів управління персоналом, витрати на персонал та результативність управління персоналом. Таким чином, за результатами статистичного аналізу діяльності чотирьох промислових підприємств Донецької області визначено 28 показників системи управління персоналом. Дослідження виконано на підприємствах машинобудівної та металургійної галузей: ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ «Дружківський машинобудівний завод», ПАТ «Пантелеймонівський вогнетривкий завод» та ПАТ «Донецький завод високовольтних опор».

На другому етапі для виявлення найбільш істотних факторів, що впливають на загальні показники якості управління персоналом, проведено

анкетування персоналу промислових підприємств. Так, для визначення факторів, що обумовлюють високий рівень плинності кадрів, який у свою чергу впливає на стабільність персоналу, на основі розробленої анкети опитано 243 працівники, які звільнилися з підприємств за власним бажанням, (додаток А). Із метою визначення найбільш істотних факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці, проведено анкетування 54 керівників лінійних та функціональних структурних підрозділів підприємств із використанням розробленої анкети (додаток Б).

Обрана вибіркова сукупність дослідження є репрезентативною, що обумовлено її однорідністю та якісними характеристиками. Згідно з методологією проведення соціологічних досліджень, якісною складовою репрезентативності вибіркової сукупності є дослідження серед респондентів, які належать до однієї професії, соціальної групи, підприємства, виду економічної діяльності тощо.

Аналіз результатів анкетування працівників, які звільнилися з підприємств, свідчить, що найбільш вагомою причиною звільнень був незадовільний рівень заробітної плати виробничого персоналу, який є чинником звільнення для більш ніж 35% опитаних працівників (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Основні причини звільнення працівників промислових підприємств**

| Причини звільнення                                                    | ПАТ «Донецькгірмаш» |                | ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» |                | ПАТ «Пантелей-монівський вогнетривкий завод» |                | ПАТ «Донецький завод високовольтних опор» |                |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------------------------|----------------|----------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|----------------|
|                                                                       | Чисельність, ос.    | Питома вага, % | Чисельність, ос.                        | Питома вага, % | Чисельність, ос.                             | Питома вага, % | Чисельність, ос.                          | Питома вага, % |
| Низька заробітна плата                                                | 35                  | 42,6           | 27                                      | 42,8           | 17                                           | 31,5           | 11                                        | 25,0           |
| Незадовільна організація праці                                        | 11                  | 13,4           | 5                                       | 7,9            | 9                                            | 16,7           | 6                                         | 13,7           |
| Порушення трудової дисципліни                                         | 4                   | 4,9            | 10                                      | 15,9           | 3                                            | 5,5            | 10                                        | 22,7           |
| Недосконалість умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання | 18                  | 22,0           | 17                                      | 27,0           | 18                                           | 33,3           | 7                                         | 15,9           |
| Незадоволеність соціальною політикою підприємства                     | 8                   | 9,8            | 1                                       | 1,6            | 2                                            | 3,7            | –                                         | –              |
| Небезпечні умови праці                                                | 6                   | 7,3            | 3                                       | 4,8            | 5                                            | 9,3            | 10                                        | 22,7           |
| Усього                                                                | 82                  | 100,0          | 63                                      | 100,0          | 54                                           | 100,0          | 44                                        | 100,0          |

Із підприємств звільняються здебільшого працівники основного та допоміжного виробництв, що становить до 80% чисельності всіх звільнених. У процесі дослідження встановлено, що значна частка працівників (24,7%) головною причиною звільнення визначила той факт, що підприємство не має умов для самореалізації, розвитку знань, набуття нового досвіду та підвищення кваліфікації (рис. 3.1).

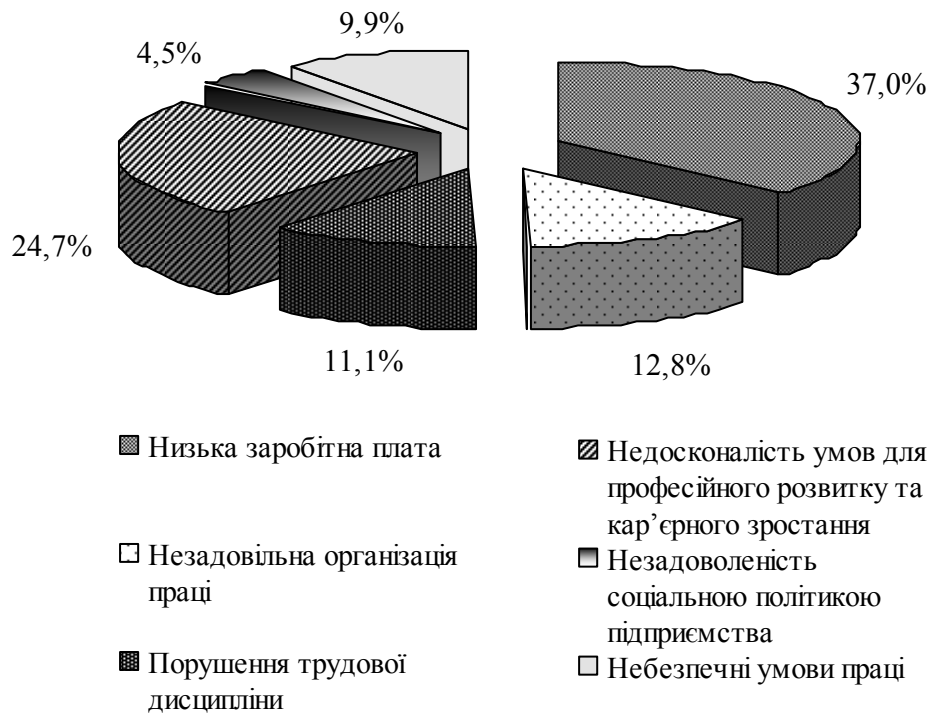


Рис. 3.1. Розподіл працівників підприємств за причинами звільнення

Отже, для підприємств характерна ситуація, коли працівники працювали від 5 до 10 років, але у процесі трудової діяльності не мали змоги задовольнити особисті потреби та не залишилися на обраному робочому місці. Згідно з результатами анкетування 12,8% опитаних працівників відзначили незадовільну організацію праці на підприємствах, обумовлену здебільшого недоукомплектованістю штату персоналу та дефіцитом у працівниках, перш за все виробничих професій.

За підсумками анкетування 54 керівників лінійних та функціональних підрозділів вищезазначених підприємств 27,1% опитаних відзначили, що найбільш вагомим фактором, який впливає на підвищення продуктивності праці, є активізація процесу навчання та перенавчання працівників, удосконалення системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів (рис. 3.2).

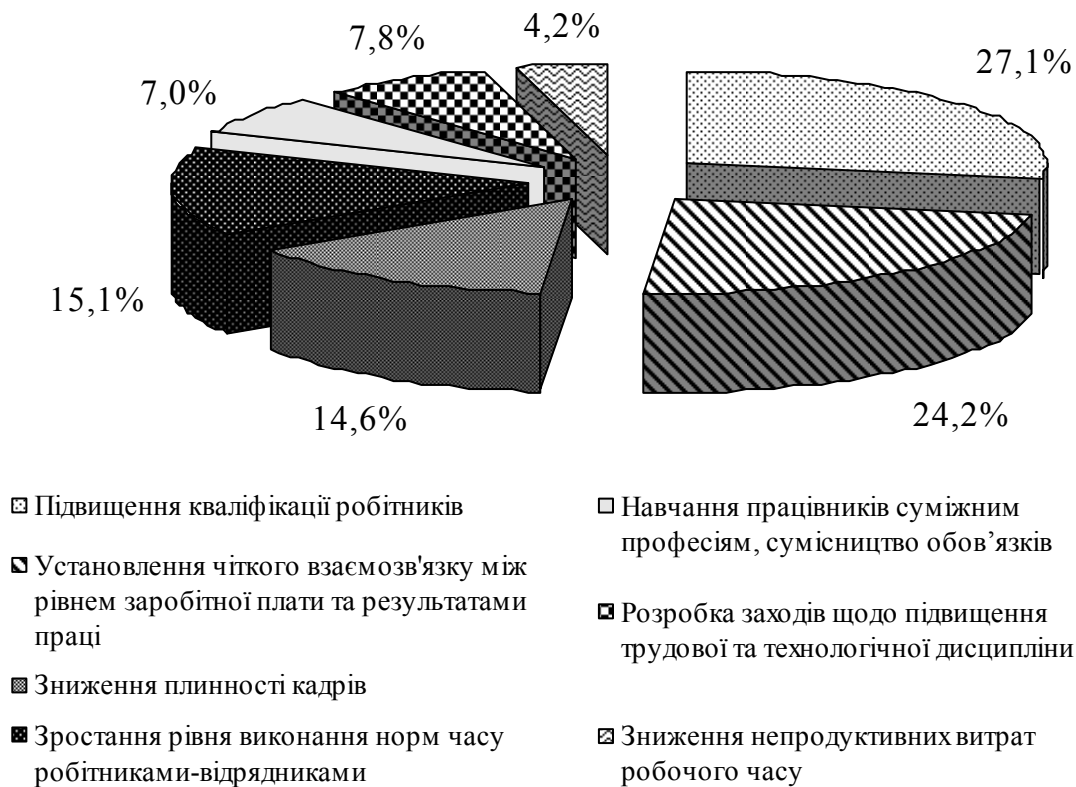


Рис. 3.2. Структура опитаних керівників щодо визначення чинників, які впливають на продуктивність праці

До найбільш вагомих чинників, що впливають на підвищення продуктивності праці, управлінці підприємств віднесли такі: необхідність установлення чіткого взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та результатами праці (24,2%), зростання рівня виконання норм часу робітниками-відрядниками (15,1%), розробку заходів щодо зниження плинності кадрів (14,6%).

На третьому етапі для встановлення закономірності взаємозв'язку між загальними показниками якості управління персоналом та виокремленими факторами пропонується побудова багатофакторної регресійної моделі за такими процедурами:

вибір факторів та аналіз їх впливу на показник якості управління персоналом;

математико-статистичний аналіз факторів;

вибір форми зв'язку та побудова регресійної багатофакторної моделі;

розрахунок та оцінка параметрів регресійної моделі;

аналіз отриманих результатів.

На цей час розроблена та продуктивно використовується фахівцями велика кількість спеціальних прикладних пакетів математичної статистики, що передбачають побудову регресійної моделі. Як інструмент проведення кореляційно-регресійного аналізу у процесі дослідження використовувався пакет прикладних програм STATISTICA 6.0 для Windows, який є універсальним методоорієнтованим статистичним пакетом.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило виявити сукупність факторів, що здійснюють найбільший вплив на досягнення загальних показників якості управління персоналом для умов ВАТ «Донецькгірмаш» (рис. 3.3). Зміна значень загальних показників результативності якості управління персоналом (стабільність персоналу, продуктивність праці, економічна результативність персоналу) обумовлена впливом усіх показників оцінки системи управління персоналом, однак найбільший вплив мають лише деякі з них. У результаті дослідження побудовано три регресійні моделі, що визначають взаємозв'язок і взаємодію показників оцінки системи управління персоналом та їх вплив на значення загальних показників результативності якості управління персоналом. Ці моделі побудовано для різних результуючих показників якості управління персоналом, до складу яких віднесено:

стабільність персоналу (регресійна модель № 1);

продуктивність праці (регресійна модель № 2);

економічна результативність персоналу (регресійна модель № 3).

Із використанням множинної регресійної моделі досліджено вплив найбільш істотних факторів на стабільність персоналу. До складу таких факторів за результатами опитування та статистичного аналізу включено показники оцінки системи управління персоналом підприємства: плинність кадрів ( $x_1$ ), середній розмір заробітної плати виробничого персоналу ( $x_2$ ), рівень укомплектованості персоналу ( $x_3$ ) і відсоток витрат на розвиток персоналу ( $x_4$ ).

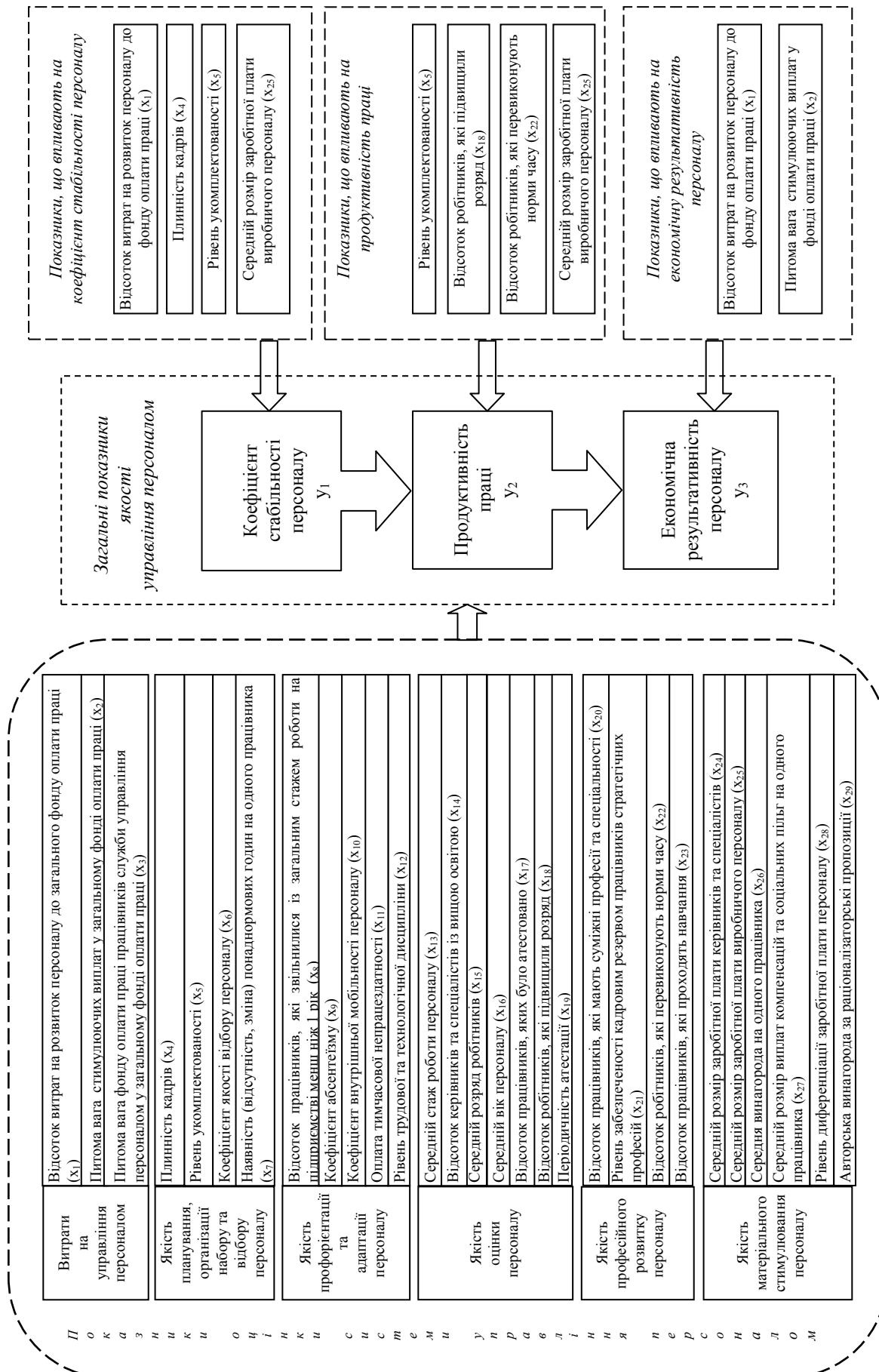


Рис. 3.3. Вплив показників стану системи управління персоналом на загальні показники якості управління персоналом для машинобудівних підприємств

Статистичну оцінку параметрів отриманої регресійної моделі наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі факторів впливу на стабільність персоналу (модель № 1)**

| Показники                                                        | Параметри регресійної моделі | Стандартна помилка | t-критерій | p-рівень |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------|----------|
| Вільний член рівняння регресії                                   | -29,0030                     | 0,9467             | 30,6329    | 0,0208   |
| Плинність кадрів ( $x_1$ )                                       | -1,4915                      | 0,0113             | 131,2481   | 0,0049   |
| Середній розмір заробітної плати виробничого персоналу ( $x_2$ ) | 0,0158                       | 0,0001             | 115,1171   | 0,0055   |
| Рівень укомплектованості ( $x_3$ )                               | 30,4408                      | 0,6966             | 43,6963    | 0,0145   |
| Відсоток витрат на розвиток персоналу ( $x_4$ )                  | 110,8017                     | 0,9848             | 112,5057   | 0,0056   |

Множинна регресійна модель лінійного типу має такий загальний вигляд:

$$y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot x_3 + a_4 \cdot x_4, \quad (3.1)$$

де  $a_0$  – вільний член;

$a_1, a_2, a_3, a_4$  – коефіцієнти регресії;

$x_1, x_2, x_3, x_4$  – фактори впливу на результуючий показник у моделі.

Регресійна модель для показника «стабільність персоналу» має такий вигляд:

$$y = -29,0030 - 1,4915 \cdot x_1 + 0,0158 \cdot x_2 + 30,4408 \cdot x_3 + 110,8017 \cdot x_4. \quad (3.2)$$

Значення показників лінійної множинної кореляції, а саме коефіцієнта кореляції, коефіцієнта детермінації та скоригованого коефіцієнта множинної детермінації дозволяють охарактеризувати зв'язок між досліджуваними показниками як дуже щільний (табл. 3.3).



Таблиця 3.3

**Визначення достовірності та статистичної істотності складових факторних ознак статистичної моделі «стабільність персоналу»**

| Показник                                       | Значення |
|------------------------------------------------|----------|
| Коефіцієнт множинної кореляції                 | 0,999985 |
| Коефіцієнт детермінації                        | 0,999971 |
| Скоригований коефіцієнт множинної детермінації | 0,999855 |
| F-критерій Фішера                              | 8632,2   |
| Стандартна помилка оцінки                      | 0,04806  |

За результатами аналізу можна зробити висновок про наявність високої детермінованості між результуючим показником «стабільність персоналу» та обраними факторами впливу. Оцінка параметрів регресійної моделі із включенням усіх факторів впливу на стабільність персоналу (табл. 3.3) за значенням F-критерію Фішера ( $F_p = 8632,2 > F_m = 3,86$  при рівні істотності  $\alpha=0,05$ ) дозволяє констатувати істотність рівняння множинної регресії, його параметрів та коефіцієнтів кореляції та детермінації [151, с. 286]. Перевірка параметрів регресійної моделі за  $t$ -критерієм Стьюдента, що є більшим  $t_{кр} = 1,69$ , дозволяє стверджувати, що з імовірністю 95% всі показники цієї моделі є значущими [86, с. 283]. Підтвердженням достовірності моделі є задовільне значення величини критерію значущості отриманої регресійної моделі в цілому, скоригованої на кількість ступенів свободи (у пакеті прикладних програм для статистичних обчислень «STATGRAPHICS» цей критерій позначається як *P-Value* –  $p$ -рівень). За умов, що  $p$ -рівень кожного члена має бути менш ніж 0,05, можна констатувати достовірність моделі та високу статистичну істотність складових факторних ознак.

Згідно з отриманою моделлю найбільший вплив на стабільність персоналу має збільшення відсотка витрат на розвиток персоналу – коефіцієнт регресії дорівнює +110,8017. Зростання значення цього показника лише на 0,5% сприятиме підвищенню стабільності персоналу на 55,4% за інших рівних умов. Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, але і створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні. Дослідженнями фахівців встановлено, що останніми роками на підприємствах Донецької області у значній чисельності працівників кваліфікація не відповідає встановленим вимогам (22% опитаних працівників). Разом з тим ще більша частка працівників не задоволена можливостями й умовами вдосконалення професійних навичок (32% опитаних працівників), а також відзначено, що питома вага працівників, не задоволених можливістю кар'єрного

зростання, становить 36% опитаних працівників [174, с. 75].

Результати дослідження залежності продуктивності праці від відібраних значущих факторів наведено в табл. 3.4. Так, до факторів, що найбільш істотно впливають на значення цього показника, слід віднести такі як рівень укомплектованості персоналу ( $x_1$ ), середній розмір заробітної плати виробничого персоналу ( $x_2$ ), відсоток робітників, які перевиконують норми часу ( $x_3$ ), і відсоток робітників, які підвищили розряд ( $x_4$ ).

Таблиця 3.4

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі факторів впливу на продуктивність праці (модель № 2)**

| Показники                                                        | Параметри регресійної моделі | Стандартна помилка | t-критерій | p-рівень |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------|----------|
| Вільний член рівняння регресії                                   | - 625,759                    | 17,1002            | 35,5936    | 0,0174   |
| Рівень укомплектованості ( $x_1$ )                               | 529,471                      | 14,6232            | 36,4103    | 0,0176   |
| Середній розмір заробітної плати виробничого персоналу ( $x_2$ ) | 0,055                        | 0,0010             | 54,4234    | 0,0117   |
| Відсоток робітників, які перевиконують норми часу ( $x_3$ )      | 2,355                        | 0,0493             | 47,7758    | 0,0133   |
| Відсоток робітників, які підвищили розряд ( $x_4$ )              | 1,927                        | 0,0566             | 34,0498    | 0,0187   |

Регресійна модель залежності продуктивності праці від значущих факторів має такий вигляд:

$$y = -625,759 + 529,471 \cdot x_1 + 0,055 \cdot x_2 + 2,355 \cdot x_3 + 1,927 \cdot x_4 . \quad (3.3)$$

Значення коефіцієнтів лінійної множинної кореляції дозволяють охарактеризувати зв'язок між складовими моделі як дуже щільний (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Визначення достовірності та статистичної істотності складових факторних ознак статистичної моделі «продуктивність праці»**

| Показник                                        | Значення |
|-------------------------------------------------|----------|
| Коефіцієнт множинної кореляції                  | 0,99992  |
| Коефіцієнт детермінації                         | 0,99985  |
| Скоректований коефіцієнт множинної детермінації | 0,99924  |
| F-критерій Фішера                               | 1650,7   |
| Стандартна помилка оцінки                       | 0,5259   |

Значення параметрів регресійної моделі за  $t$ -критерієм Стьюдента та значення  $p$ -рівня кожного члена свідчать про достовірність одержаної моделі та високу статистичну істотність складових факторних ознак.

Узагальнюючи результати дослідження взаємозв'язку між продуктивністю праці та значущими факторами, можна зробити висновок, що найбільший вплив на продуктивність праці в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» має рівень укомплектованості персоналу. Так, зростання значення цього показника лише на 10% сприятиме підвищенню продуктивності праці на 53,01 тис. грн. за інших рівних умов. Незадовільна ситуація щодо укомплектованості персоналом та дефіциту працівників спричиняє невиконання виробничих планів, зростання виробничого травматизму, виникнення конфліктних ситуацій у колективі, що, у свою чергу, погіршує показники продуктивності праці.

Досліджуючи особливості вживання профорієнтаційних заходів у системі забезпечення економіки робітничими кадрами, Л.В. Шаульська підкреслює, що «проблема дефіциту робітничих кадрів на промислових підприємствах Донецької області є особливо актуальною з огляду на те, що в найближчій перспективі за межі віку трудової активності почнуть виходити працівники старших вікових груп в умовах відсутності можливості адекватного заміщення цього контингенту з боку молоді» [158, с. 206]. Як свідчить досвід діяльності промислових підприємств, тривалість адаптації нового працівника на підприємстві в середньому становить 2-3 роки. На думку В.Г. Антосенкова, після трьох років практичної роботи працівники схильні остаточно закріпитися на робочому місці та не менш ніж 70% із них продовжують трудову діяльність на підприємстві протягом 10 років [4, с. 131]. Для забезпечення стійкої тенденції зростання продуктивності праці в цих умовах основними напрямками поліпшення процесу комплектування персоналу ПАТ «Донецькгірмаш» має стати організація сталих джерел комплектування персоналу підприємства робочими кадрами, вдосконалення профорієнтаційної діяльності, упровадження заходів щодо виробничої та соціальної адаптації молоді у трудовому колективі, управління процесами кар'єрного зростання працівників підприємства.

Аналогічно до двох вищезрозглянутих моделей визначено взаємозв'язок між показником економічної результативності персоналу та розміром винагороди на одного працівника ( $x_1$ ), відсотком витрат на розвиток персоналу ( $x_2$ ) і питомою вагою стимулюючих виплат у фонді оплати праці ( $x_3$ ) (табл. 3.6).

Регресійна модель залежності показника економічної результативності персоналу від трьох факторів має такий вигляд:

$$y = -16,4389 - 0,0004 \cdot x_1 + 104,2184 \cdot x_2 + 0,5910 \cdot x_3. \quad (3.4)$$

Таблиця 3.6

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі за всіма факторами впливу на економічну результативність персоналу**

| Показники                                                                | Параметри регресійної моделі | Стандартна помилка | <i>t</i> -критерій | <i>p</i> -рівень |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Вільний член рівняння регресії                                           | -16,4389                     | 2,5276             | -6,5037            | 0,0228           |
| Середня винагорода на одного працівника ( $x_1$ )                        | -0,0004                      | 0,0002             | -1,5962            | 0,2515           |
| Відсоток витрат на розвиток персоналу ( $x_2$ )                          | 104,2184                     | 9,3115             | 11,1923            | 0,0078           |
| Питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці ( $x_3$ ) | 0,5910                       | 0,0543             | 10,8673            | 0,0083           |

Одержана модель дозволяє встановити, що найбільший вплив на значення показника економічної результативності персоналу має збільшення відсотку витрат на розвиток персоналу. Водночас фактор «рівень середньої винагороди на одного працівника» має зворотний зв'язок із показником економічної результативності, тобто за розрахованою моделлю підвищення розміру премії сприятиме зниженню економічної результативності персоналу, що з економічної точки зору є помилковим. Разом із тим має місце невідповідність *t*-критерію коефіцієнта регресії фактора «середня винагорода на одного працівника» установленим вимогам ( $t_p = -1,59620 < t_T = 2,2622$ ) [86, с. 283]. Отже, фактор «середня винагорода на одного працівника» можна виключити з моделі як неінформативний.

Підтвердженням справедливості такого висновку є порівняння отриманого значення *p*-рівня із прийнятим у розрахунках рівнем, який має дорівнювати 0,05. У зв'язку із тим, що для фактора «середня винагорода на одного працівника» *p*-рівень перевищує значення 0,05, цей фактор доцільно виключити з моделі для забезпечення її якості. Таким чином, у подальшому для побудови остаточної моделі встановлюватиметься залежність між показником економічної результативності персоналу та двома факторами: відсотком витрат на розвиток персоналу та питомою вагою стимулюючих виплат у фонді оплати праці.

Перевірку параметрів двофакторної регресійної моделі наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі «економічна результативність персоналу» (модель № 3)**

| Показники                                                                | Параметри регресійної моделі | Стандартна помилка | t-критерій | p-рівень |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------|----------|
| Вільний член рівняння регресії                                           | -18,3214                     | 2,7525             | -6,6560    | 0,0069   |
| Відсоток витрат на розвиток персоналу ( $x_1$ )                          | 112,8139                     | 9,3532             | 12,0615    | 0,0012   |
| Питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці ( $x_2$ ) | 0,5961                       | 0,0668             | 8,9174     | 0,0029   |

Остаточна регресійна модель залежності економічної результативності персоналу від двох факторів має такий вигляд:

$$y = -18,3214 + 112,8139 \cdot x_1 + 0,5961 \cdot x_2 \quad (3.5)$$

Щільна кореляція між розрахованими показниками підтверджується значеннями коефіцієнтів лінійної множинної кореляції (табл. 3.8).

Перевірка параметрів наведеної регресійної моделі за t-критерієм Стьюдента, що має бути більше  $t_{кр} = 1,69$ , дозволяє констатувати, що з імовірністю 95% всі показники в моделі є значущими. Розраховане значення p-рівня кожного члена свідчить про достовірність побудованої моделі.

Таблиця 3.8

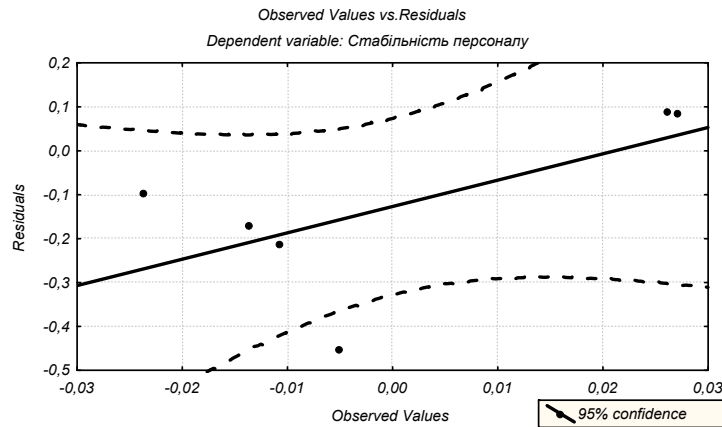
**Визначення достовірності та статистичної істотності складових факторних ознак статистичної моделі «економічна результативність персоналу»**

| Показник                                        | Значення |
|-------------------------------------------------|----------|
| Коефіцієнт множинної кореляції                  | 0,990253 |
| Коефіцієнт детермінації                         | 0,980601 |
| Скоректований коефіцієнт множинної детермінації | 0,967668 |
| F-критерій Фішера                               | 75,824   |
| Стандартна помилка оцінки                       | 0,71876  |

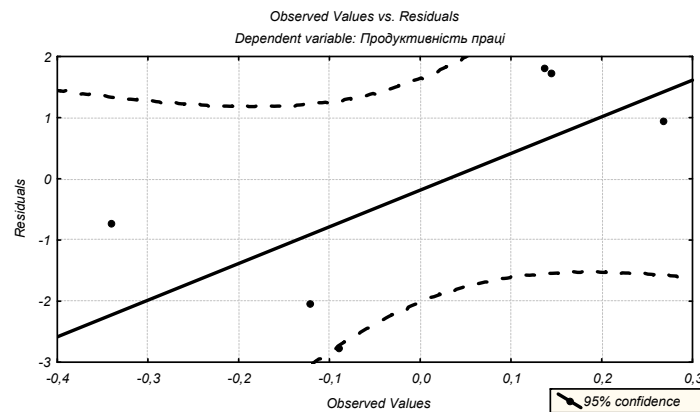
Згідно з отриманою регресійною моделлю для умов ПАТ «Донецькгірмаш» підвищення відсотка витрат на розвиток персоналу на 0,5%, приведе до зростання економічної результативності персоналу на 56,4 тис. грн. Водночас слід відзначити, що фактор «відсоток витрат на розвиток персоналу» є найбільш впливовим як для показника «економічна результативність персоналу», так і для показника «стабільність персоналу».

Заключним етапом аналізу є оцінка адекватності отриманих регресійних моделей. Після перевірки моделей на адекватність вони можуть бути використані для подальшого прийняття управлінських рішень з упровадження відповідних заходів щодо підвищення якості управління персоналом. Перевірка моделей на адекватність базується на результатах аналізу кількісних значень залишків, що являють собою різницю між фактичними і модальними значеннями, які розраховуються за моделями із

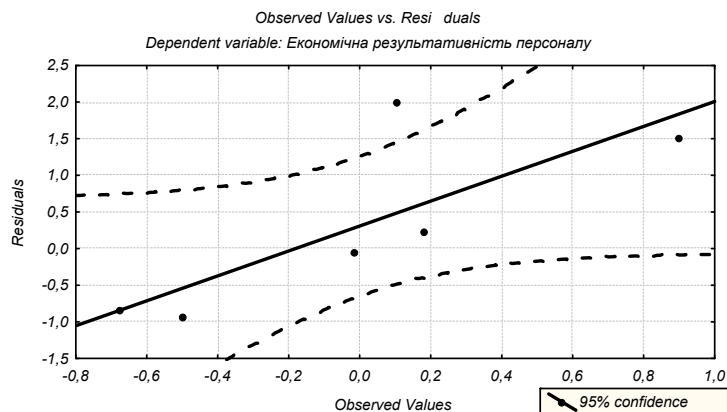
прийнятими параметрами. Підтвердження адекватності всіх трьох регресійних моделей одержано з використанням модуля Observed vs. Residuals Statsoft Statistica 6.0 (рис. 3.4). Адекватність отриманих регресійних моделей дозволяє використовувати їх у практичній діяльності підприємства на основі визначення чинників, які впливають на якість управління персоналом із метою обґрунтування необхідних управлінських рішень та відповідних організаційних заходів.



а) регресійна модель «стабільність персоналу»



б) регресійна модель «продуктивність праці»



в) регресійна модель «економічна результативність персоналу»

Рис. 3.4. Графічна інтерпретація статистичної перевірки адекватності регресійних моделей

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити, що найбільш істотним фактором, що впливає на зміну значень показників якості управління персоналом, є збільшення відсотка витрат на розвиток персоналу. На думку аналітиків Всесвітнього банку, формування ВВП розвинутих країн на рівні не менше 80% безпосередньо залежить від якості трудового потенціалу й лише 20% ВВП визначається матеріальними умовами виробництва [113, с. 27]. Усе це підтверджує необхідність систематичного підвищення кваліфікаційного рівня працівників, у тому числі через професійне навчання на виробництві. Ефективним шляхом сприяння активізації діяльності суб'єктів господарювання щодо запровадження та функціонування системи фінансування професійного розвитку працівників є передбачена можливість щорічного віднесення обсягу коштів, які спрямовуються на інвестування у професійний розвиток працівників, до складу валових витрат підприємства у розмірі, що не перевищує 3% від фонду оплати праці звітного періоду. Однак для українських промислових підприємств характерний низький рівень активізації інвестиційної активності професійного розвитку працівників. Середній рівень витрат підприємств на професійний розвиток персоналу не перевищує 0,5% фонду оплати праці, що може бути визначеним вкрай недостатнім [1, с. 185]. Згідно з результатами аналізу динаміки відсотка витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» значення цього показника коливається на рівні від 0,1 до 0,2%, що характеризує діяльність підприємства в цьому напрямі як недостатню. Фінансування професійного розвитку персоналу на виробництві обмежується фінансовими можливостями підприємства, недосконалістю існуючих на законодавчому рівні механізмів щодо сприяння підвищенню професійного рівня працівників, а також низькою зацікавленістю працівників у підвищенні свого професійного рівня.

Водночас необхідність забезпечення і підвищення економічного результату виробничої діяльності підприємства висуває нові вимоги до якості його персоналу. За умов постійного оновлення техніки і технології промислових підприємств професійне навчання та розвиток персоналу, максимальне використання можливостей і здібностей працівників є дуже необхідними. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві сприятиме підвищенню якості трудової діяльності, ініціативності, творчої активності та закріпленню працівників на підприємстві. Усе це дозволить підвищити економічну результативність персоналу, що ґрунтується на зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції та трудової діяльності персоналу, що в остаточному підсумку сприятиме зростанню показників ефективності діяльності підприємства, поліпшенню його фінансового стану та забезпеченню конкурентних переваг.

Здійснення факторного аналізу дозволяє розрахувати конкретні показники з метою виявлення внутрішніх закономірностей підвищення якості управління персоналом в умовах ПАТ «Донецькгірмаш». Визначення

характеру їх впливу на загальні показники, що характеризують якість управління персоналом, дає змогу конкретизувати заходи цілеспрямованого впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом задля досягнення результативності всієї системи управління якістю. Разом з тим досягнення високої якості управління персоналом має здійснюватися за умов визначення конкретних показників оцінки якості управління персоналом, особливо для керівників структурних підрозділів, які є відповідальними за якість трудової діяльності персоналу. Урахування цих показників у системі стимулювання якості управління персоналом сприятиме досягненню необхідних кінцевих результатів діяльності підприємства.

### **3.2. Система показників оцінки якості управління персоналом**

Ефективна система управління персоналом на сучасному етапі розвитку ринкових відносин суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який потребує пошуку нових механізмів управління для забезпечення результативності в довгостроковій перспективі. Виходячи із цього особливої актуальності набуває визначення методів ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування комплексної оцінки якості управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність і життєздатність конкретного підприємства.

Науковий пошук методів та шляхів підвищення ефективності управління персоналом базується на теоретичних працях загальноновизнаних фундаторів теорії професійного менеджменту П. Друкера та І. Ансоффа [34, 3]. Значну увагу питанням методології управління персоналом промислових підприємств в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах російські учені О.Я. Кібанов, В.В. Травін, В.А. Дятлов, Г.В. Щокін та Ю.Г. Одегов [57, 105, 144, 171]. Теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві обґрунтовано в роботах таких українських учених, як В.М. Данюк, В.М. Петюх, В.С. Савельєва та О.Л. Єськов [27, 114, 125].

Попри значну кількість і накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених щодо вдосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, упровадження сучасних технологій кадрової роботи як одного з дієвих управлінських процесів.



Стратегічне управління персоналом підприємства має передбачати визначення груп стратегічних професій. Цей процес включає виявлення найбільш значущих професій та робочих місць, які є важливими при реалізації головних завдань підприємства. Провідні європейські фахівці у сфері управління персоналом установили, що працівники, які належать до груп стратегічних професій, становлять у своїй чисельності до 10% від загальної чисельності працівників, разом із тим вони забезпечують досягнення 80% стратегічних результатів підприємства [51, с. 243]. Тому принципово важливим є виявлення груп стратегічних професій, за якими результат діяльності має прямий та безпосередній вплив на остаточний результат діяльності підприємства. Така ситуація не виключає важливості результативності інших професійних груп, діяльність яких має бути спрямована на досягнення необхідного результату і стосовно яких слід забезпечити стратегічний зворотний зв'язок. Такий зв'язок являє собою формування системи комунікацій на рівні керівників, постійний контроль за виконанням стратегічних цілей та коригування їх у процесі реалізації, перегляд стратегії та навчання, а також обов'язковий зв'язок винагороди із досягнутими показниками [50, с. 19].

Позитивним досвідом щодо створення й упровадження системи загального управління якістю є діяльність ПАТ «НКМЗ», де відповідно до плану реалізації процесу сертифікації визначено групи професій, найбільш важливі для здійснення бізнес-процесів підприємства. До складу цих груп були віднесені працівники металургійного виробництва, працівники-верстатники, а також керівники та спеціалісти конструкторських і технологічних відділів підприємства [146, с. 802]. Для цих груп стратегічних професій розроблено спеціальні положення щодо процесу сертифікації шляхом визначення можливостей та компетенцій працівників, що дозволило підприємству вдосконалити процес управління персоналом і реалізувати оперативні та стратегічні цілі щодо нагромадження інтелектуального потенціалу.

Як об'єкт дослідження розглядається машинобудівне підприємство ПАТ «Донецькгірмаш», для якого в сучасних умовах головною метою є забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості. У зв'язку з цим необхідне визначення таких стратегічних професій, результати та якість поточної діяльності яких мають найбільший вплив на досягнення загального результату. З урахуванням цього до стратегічних професій віднесено такі як заступник генерального директора з економіки, заступник генерального директора з маркетингу та збуту, заступник генерального директора з виробництва, начальник відділу технічного контролю, начальник відділу праці та персоналу.

Стратегічні професії в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» представлені посадами керівників структурних підрозділів підприємства, що несуть безпосередню відповідальність як за якість управління персоналом, який

працює під їх керівництвом, так і за якість трудової діяльності персоналу. Аналіз якості системи управління персоналом має супроводжуватися дослідженням функціонування якості процесів (або підсистем) системи управління персоналом [185]. Отже, необхідне визначення й упровадження інструментів оцінки результативності та ефективності цих процесів, що можуть бути представлені пропонованими показниками якості управління персоналом.

Ці показники мають бути згруповані згідно з реалізацією механізму системи управління персоналом на підприємстві:

якість планування, організації набору та відбору персоналу – рівень укомплектованості, коефіцієнт якості відбору персоналу;

якість профорієнтації та адаптації персоналу – відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж один рік, коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу;

якість оцінки персоналу – відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток робітників, які підвищили розряд;

якість професійного розвитку персоналу – результативність застосування на робочому місці отриманих знань та навичок, кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів працівників, ступінь участі в гуртках якості.

Система управління персоналом на підприємстві містить процеси, що реалізуються під час її функціонування. Основними показниками якості планування, організації набору та відбору персоналу є рівень укомплектованості та коефіцієнт якості відбору персоналу. У процесі дослідження показників комплексної оцінки системи управління персоналом виявлено, що рівень укомплектованості персоналу складає 0,75-09, що є вкрай незадовільним. Ця ситуація обумовлена, насамперед, перевищенням обігу персоналу із звільнення над обігом персоналу із прийняття протягом усього аналізованого періоду (2003-2008 рр.). Стійкий низький рівень цього показника свідчить, що необхідно ретельно підходити до реалізації процесу комплектування персоналу, враховуючи динаміку як рівня прийому, так і рівня вибуття працівників, а також усіх факторів, що впливають на зміну цих показників. Із метою вдосконалення механізму планування й організації набору персоналу на підприємствах ТОВ «ДТЕК» розроблена та використовується методика планування забезпеченості підприємства кадрами, яка передбачає проведення оцінки наявності робочих місць як для дефіцитних, так і для ключових, стратегічних професій, а також професій, що мають підвищений рівень ризику [84, с. 15].

Якість відбору персоналу суттєво впливає на якість управління персоналом у цілому. Цей процес є складним та багатоетапним, він реалізується за допомогою різноманітних форм та методів з обов'язковим залученням висококваліфікованих спеціалістів. Процес наймання персоналу базується на первинному відборі, що містить: співбесіду з працівниками

відділу праці та персоналу, збір та аналіз довідок про кандидата, співбесіду з керівником підрозділу, іспит (або тестування), прийняття остаточного рішення про наймання. Однак, як свідчить статистика, найбільш високий відсоток складають працівники, які залишають підприємство протягом трьох перших місяців. Основними причинами звільнення працівників із нового робочого місця є розбіжність реальності з очікуваннями та складності інтеграції працівника в нове підприємство [165, с. 112].

Випробувальний термін визначається кожним підприємством окремо та, як правило, становить три місяці. Звільнення працівника протягом цього терміну може бути обумовлене такими причинами, як незадовільна робота служби управління персоналом, що є наслідком неякісного відбору та відбивається в незадовільних результатах праці нового працівника, недосконалий розвиток системи профорієнтації та адаптації нових працівників, а також розбіжність реальності з очікуваннями працівника, який не пройшов випробувального терміну [112, с. 38]. Отже, необхідно розвивати й удосконалювати процес орієнтації та адаптації, тобто сприяти своєчасному отриманню працівником інформації про підприємство в цілому та про новий підрозділ і майбутнє робоче місце. При цьому первинну адаптацію доцільно визначати як пристосування працівника до характеру, змісту, умов організації трудового процесу від початку його працевлаштування та протягом трьох-шести місяців до прийняття самостійних професійних рішень [116, с. 75].

Служба управління персоналом має розробляти положення щодо введення в посаду й адаптації нових працівників, реалізації ділової кар'єри і службово-професійного просування, рекомендації щодо розвитку стилю і методів керівництва. Наявність чітко регламентованої процедури адаптації сприяє поліпшенню процесу входження нового працівника в посаду [111, с. 25]. Керівник кожного окремого підрозділу має нести відповідальність за ефективність процесу адаптації на новому робочому місці та інтеграції в колектив.

Процес відбору персоналу є тривалим та витратним, його результатом може стати як відбір некомпетентного працівника, так і залишення свого робочого місця високопрофесійним працівником, який не зміг адаптуватися в новому колективі. Водночас вкрай важливим є аналіз причин звільнення працівників із загальним стажем праці на підприємстві менш ніж один рік, що дозволить виявити недоліки в системі управління персоналом та менеджменті підприємства в цілому.

У процесі оцінки якості профорієнтації та адаптації необхідне визначення коефіцієнта абсентеїзму, що відображає відсоток робочого часу, який втрачається протягом визначеного терміну внаслідок відсутності працівників на робочому місці. Для зниження цього показника керівництво має здійснювати детальний аналіз усіх причин неявки працівників, до яких

належать хвороби, відгули за свій рахунок, прогули, тобто всі втрати робочого часу крім відпусток та відгулів з ініціативи адміністрації. Такі заходи, як здійснення вакцинації від грипу, упровадження адміністративних штрафів та системи доган за порушення трудової дисципліни, поліпшення корпоративної культури можуть запобігти збільшенню цього показника.

Система управління персоналом передбачає формування та реалізацію конкретних заходів щодо управління трудовою мобільністю. Управління трудовою мобільністю є процесом цілеспрямованого управлінського впливу на трудову мобільність персоналу з метою нагромадження трудового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства [173, с. 169]. Можливість професійного та кваліфікаційного зростання, зміна напрямку діяльності, перехід з однієї ділянки виробництва на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособистісних відносин у колективі та зрештою суттєво впливають на зменшення кількості звільнень працівників та порушень трудової дисципліни.

За результатами досліджень фахівцями виявлено, що 10% працівників мотивують своє звільнення з підприємства відсутністю перспектив професійно-кваліфікаційного зростання [172, с. 212]. Із цього приводу Т. Петрова, розглядаючи проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві, визначає напрями стимулювання зацікавленості роботодавців до підвищення кваліфікаційного рівня працівників [113]. Водночас автор відзначає, що з кожних трьох працівників два працюють не за своєю спеціальністю, із якої почалося їх трудове життя, приблизно одна третина працівників змінює свою професію в межах підприємства.

Як підкреслює В.Г. Щокін, у середньому працівник змінює професію один раз на 10 років, тобто три рази протягом свого трудового життя [172, с. 213]. Отже, одним із головних напрямів підвищення якості управління персоналом є розробка та реалізація заходів щодо вдосконалення управління мобільністю персоналу на підприємстві – планування професійного розвитку, підвищення кваліфікації, формування системи безперервного навчання та розвитку.

Трудова мобільність, за оцінками фахівців, може бути виражена в таких показниках: середній термін роботи на одному підприємстві – 3,3 року, за однією спеціальністю – 3,2 року, у відповідній галузі – 5,6 року [53, с. 20]. У середньому один раз на 3,3 року працівник підвищує кваліфікацію. Удосконалення системи управління трудовою мобільністю на підприємстві передбачає планування професійного зростання працівників від професій некваліфікованої та менш привабливої праці до творчої та інноваційної. Це дозволить вирішити проблему комплектування персоналу менш привабливих професій (робочих конвеєра, транспортувальників, комплектувальників) шляхом перетворення початку їх трудової діяльності на загальний

необхідний початковий етап трудової діяльності працівника. На роботах такої кваліфікації зайнято в середньому 10-15% усіх працівників, а щорічне кадрове поповнення становить близько 5%. Тож середня тривалість роботи по даних професіях становить 2-3 роки, після чого працівник переходить на більш престижну роботу [172, с. 214].

Середній термін перебування робітника на роботі без зміни розряду становить 2-2,5 року, при чому чим вищим є розряд, тим цей термін є більш довгостроковим (для II та III розрядів – менше 2 років, для IV та V – 3-4 роки). Таким чином, робітник вже протягом 10 років проходить усі «кваліфікаційні сходи». Наявність певної професії стає чинником, що обмежує подальший розвиток професійної мобільності. Це обмеження стає тим сильнішим, чим більш високою кваліфікацію має працівник. Система безперервного навчання передбачає навчання та перепідготовку, навчання сумісним професіям, переміщення робітників у бригадири, на інженерно-технічні та управлінські посади. Упровадження цієї системи є особливо актуальним для працівників робочих професій, які у віці 30-40 років, у своїй більшості, досягають певних професійних висот. Існують певні періоди трудової мобільності спеціалістів та службовців: перший – входження у посаду (перші півроку роботи), другий – перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5-3 роки), третій – поява певних ознак її зниження (через 6-7 років). Як відзначає В. Мортіков, «альтернативна цінність працівника зростає із підвищенням його кваліфікації, яка дозволяє йому виконувати нові та більш різноманітні трудові ролі» [102, с. 7].

Якість оцінки персоналу визначається на підставі дослідження динаміки чисельності працівників, яких було атестовано, та які підвищили розряд за певний період часу. З метою підвищення інноваційної активності працівників на ПАТ «Донецькгірмаш» необхідним є створення умов для творчої та новаторської праці. В умовах упровадження та дотримання міжнародних стандартів якості особливо важливим є залучення до процесів управління якістю всього персоналу, що можливо шляхом створення колективних робочих груп ентузіастів – «гуртків якості». Здійснення аналізу динаміки кількості раціоналізаторських винаходів та пропозицій і виявлення ступеня участі в гуртках якості дозволить визначити основні напрями з розвитку й удосконалення функціонування системи загального управління якістю.

Одним з ефективних показників якості управління персоналом є оцінка результативності застосування знань та навичок на робочому місці [169, с. 77]. Визначення цього показника дозволить виявити ступінь упровадження нових методів, засвоєння практичних знань та навичок. Усі вищезазначені показники якості управління персоналом являють собою систему показників якості управління персоналом для стратегічних професій, представлених в умовах ПАТ «Донецькгірмаш» керівниками структурних підрозділів (табл. 3.9).

**Система показників оцінки якості управління персоналом  
для керівників структурних підрозділів**

| Показники                                                                         | Вагомість показника                |                                                                        |                        |                                              |                                              |                                            |                                           |                                                                  |                                                       |                                 |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|
|                                                                                   | Рівень укомплектованості персоналу | Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менше 1 року | Коефіцієнт абсентеїзму | Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу | Відсоток працівників, які проходять навчання | Відсоток працівників, яких було атестовано | Відсоток робітників, які підвищили розряд | Результативність застосування знань та навичок на робочому місці | Кількість раціоналізаторських винаходів та пропозицій | Ступінь участі в гуртках якості | Сума за посадою |
| Заступник генерального директора з економіки                                      | 0,20                               | 0,15                                                                   | 0,10                   | 0,15                                         | 0,20                                         | 0,20                                       | –                                         | –                                                                | –                                                     | –                               | 1,00            |
| Заступник генерального директора з меркетингу та збуту                            | –                                  | 0,15                                                                   | 0,10                   | 0,15                                         | 0,20                                         | 0,20                                       | –                                         | 0,2                                                              | –                                                     | –                               | 1,00            |
| Заступник генерального директора з виробництва                                    | –                                  | –                                                                      | –                      | –                                            | 0,10                                         | 0,10                                       | 0,10                                      | 0,20                                                             | 0,25                                                  | 0,25                            | 1,00            |
| Заступник генерального директора з якості (начальник відділу технічного контролю) | –                                  | –                                                                      | –                      | –                                            | 0,10                                         | 0,10                                       | 0,10                                      | 0,20                                                             | 0,25                                                  | 0,25                            | 1,00            |
| Начальник відділу праці та персоналу                                              | 0,15                               | 0,15                                                                   | 0,10                   | –                                            | 0,20                                         | 0,20                                       | 0,20                                      | –                                                                | –                                                     | –                               | 1,00            |

Розрахунок пропонованих показників якості управління персоналом передбачає визначення таких показників:

1. Рівень укомплектованості персоналу:

$$P_y = \frac{N_\phi}{N_n}, \quad (3.6)$$

де  $N_\phi$  – фактична середньооблікова чисельність персоналу, осіб;

$N_n$  – планова середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

При визначенні цього показника необхідно приділяти увагу таким чинникам, що характеризують як дефіцит у працівниках, наслідками якого можуть бути невиконання виробничих планів, виробничий травматизм, конфліктні ситуації в колективі, так і надлишок, який може спричинити збільшення грошових витрат по фонду заробітної плати, зниження

зацікавленості в якісній і висококваліфікованій праці, звільнення кваліфікованих працівників.

2. Коефіцієнт абсентеїзму персоналу:

$$K_a = \frac{T_{втр}}{T_{заг}}, \quad (3.7)$$

де  $T_{втр}$  – фонд робочого часу, що містить усі втрати робочого часу (хвороби, відгули за свій рахунок, прогули, крім відпусток та відгулів з ініціативи адміністрації), год.;

$T_{заг}$  – загальний фонд робочого часу, год.

Крім організаційних проблем, абсентеїзм призводить до значних витрат, що містять такі, як обов'язкові виплати, що не залежать від фактичної присутності працівника на робочому місці, втрати, пов'язані із простоями устаткування, зниженням продуктивності праці, а також оплату понаднормованої роботи працівнику, який заміщує відсутнього працівника [85, с. 32].

3. Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж один рік:

$$D_{зв} = \frac{N_{зв}}{N_{заг}} \cdot 100\%, \quad (3.8)$$

де  $N_{зв}$  – чисельність працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж один рік, осіб;

$N_{заг}$  – загальна чисельність працівників, які звільнилися з підприємства за певний період часу, осіб.

Значення цього показника характеризує як якість профорієнтації та адаптації, так і стан умов праці, розвиток корпоративної культури, ефективність застосування систем оплати та стимулювання праці.

5. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу:

$$K_{моб} = \frac{N_{зм}}{N_{ср}}, \quad (3.9)$$

де  $N_{зм}$  – чисельність працівників, які змінили посади протягом певного періоду часу, осіб;

$N_{ср}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

У процесі дослідження значення цього показника слід виокремлювати відсоток працівників, які працюють на відповідній посаді менш ніж 1 рік, від 1 року до 3 років, від 3 до 5 років, від 5 до 10 років. Тому коефіцієнт внутрішньої мобільності рекомендовано розраховувати за рік, три та п'ять років, що дозволить проаналізувати динаміку зміни цього показника залежно від категорій персоналу. Проведення такого аналізування дозволить виявити

динаміку внутрішньоорганізаційних переміщень та «вузькі» місця, що потребують втручання керівництва.

6. Результативність застосування знань та навичок на робочому місці:

$$P_{заст} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{5 \cdot n} \cdot 100\%, \quad (3.10)$$

де  $k_i$  – кількісна оцінка, яку отримує працівник на робочому місці при перевірці знань, умінь та навичок, балів;

$n$  – кількість оцінок;

5 – коефіцієнт, що відповідає максимальній оцінці за п'ятибальною шкалою оцінки.

Аналіз результативності застосування знань та навичок на робочому місці можна проводити як за пропонованою формулою, так із використанням експертного методу, методу парних порівнянь або методу еталону.

Дослідження якості управління персоналом для керівників структурних підрозділів пропонується проводити з використанням кваліметричної факторно-критеріальної моделі. Сутність її полягає в тому, що при факторно-критеріальному моделюванні реалізується один із найголовніших принципів кваліметричного підходу: урахування взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта шляхом створення відповідної моделі бажаного рівня показника якості управління персоналом через декомпозицію його особливостей. Тобто відбувається створення нормативної моделі (еталону), за допомогою якої оцінюється рівень якості управління персоналом за кожним показником. Таким чином, створюється інструментарій оцінювання стану об'єкта, що прийнято називати нормою-зразком, або кваліметричним еталоном (стандартом).

Отже, цей підхід базується на кваліметричній основі розкладання будь-якого складного явища на основні фактори (частини), що його складають. Кожен із них має певну вагомість або значущість, виражену в частках від цілого, тож у загальному підсумку сума часток дорівнює цьому цілому [31, с. 162]. Вагомість кожного фактора в соціолого-математичних моделях слід визначати за допомогою експертної оцінки із застосуванням соціального методу парного порівняння.

Узгодженість думок експертів визначено з використанням коефіцієнта конкордації, розрахованого за формулою

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^3 \cdot (n^2 - n)}, \quad (3.11)$$

де  $W$  – коефіцієнт конкордації;

$S$  – сума квадратів відхилень суми оцінок за кожним показником від середньої суми;

$m$  – чисельність опитаних експертів, осіб;

$n$  – кількість показників [10, с. 105].



Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1. Коли думки експертів повністю збігаються, коефіцієнт конкордації дорівнює 1, при незбігу думок значення коефіцієнта становить 0. За результатами розрахунку коефіцієнт конкордації дорівнює:

$$W = \frac{12 \cdot 1513,4}{6^3 \cdot (10^2 - 10)} = 0,93.$$

Значення коефіцієнта конкордації свідчить про високий ступінь узгодженості думок усіх опитаних експертів.

З метою оцінки значущості одержаного коефіцієнта конкордації використано критерій Пірсона, який розраховується за формулою

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot S}{m \cdot n(n+1)}, \quad (3.12)$$

де  $\chi^2$  – критерій Пірсона.

Згідно з результатами розрахунків критерій Пірсона становить 27,5. Табличне значення  $\chi^2$  для 5% рівня значущості є меншим, ніж одержане за формулою [10]. Отже, із вірогідністю 0,95 можна стверджувати, що узгодженість у думках усіх експертів при формуванні запропонованих факторно-критеріальних моделей оцінки якості управління персоналом є не випадковою.

Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом розрахована для посади заступника генерального директора з економіки та для посади заступника генерального директора з маркетингу та збуту (табл. 3.10, 3.11).

На підставі використання факторно-критеріальної моделі запропоновано розраховувати коефіцієнт якості управління персоналом за формулою:

$$K_{yn} = \sum_{i=1}^n A_i \cdot B_{ij}, \quad (3.13)$$

де  $K_{yn}$  – коефіцієнт якості управління персоналом;

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

$B_{ij}$  – значущість  $i$ -го фактора оцінки якості управління персоналом за  $j$ -м критерієм;

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

$j=1,2,\dots,m$  – перелік критеріїв за конкретним фактором оцінки якості управління персоналом.

Розрахунок коефіцієнта якості управління персоналом для працівників вищезазначених управлінських посад наведено в табл. 3.12. При визначенні вагомості кожного фактора слід виокремити найбільш та найменш значущі групи факторів для кожного працівника управлінської посади.

Таблиця 3.10

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

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

Таблиця 3.11

**Факторно-критеріальна модель оцінки якості управління персоналом для заступника генерального директора з маркетингу та збуту**

| Фактор<br>( <i>i</i> )                                                       | Вагомість фактора<br>( $A_i$ ) | Критерії фактора<br>( $j=1,2,3\dots$ )                                                                 | Значущість критеріїв<br>( $B_{ij}$ ) |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 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             | 25                                   |
| Відсоток робітників, 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                                   |
| Результативність застосування знань та навичок на робочому місці             | 0,20                           | Незадовільний рівень одержаних знань та навичок (0-40%)                                                | 0                                    |
|                                                                              |                                | Задовільний рівень одержаних знань та навичок (41-60%)                                                 | 10                                   |
|                                                                              |                                | Високий рівень одержаних знань та навичок (61-100%)                                                    | 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 менше 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                                   |

Таблиця 3.12

## Розрахунок коефіцієнта якості управління персоналом

| Фактор                                                 | Вагомість фактора<br>( $A_i$ ) | Значущість<br>критерію<br>( $B_{ij}$ ) | Коефіцієнт якості<br>управління персоналом<br>( $A_i \cdot B_{ij}$ ) |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Заступник генерального директора з економіки           |                                |                                        |                                                                      |
| 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                                                                |
| Заступник генерального директора з маркетингу та збуту |                                |                                        |                                                                      |
| 1                                                      | 0,20                           | 0                                      | 0                                                                    |
| 2                                                      | 0,20                           | 0                                      | 0                                                                    |
| 3                                                      | 0,20                           | 15                                     | 3,00                                                                 |
| 4                                                      | 0,15                           | 15                                     | 2,25                                                                 |
| 5                                                      | 0,15                           | 10                                     | 1,50                                                                 |
| 6                                                      | 0,10                           | 10                                     | 1,00                                                                 |
| Усього                                                 | 1,00                           | –                                      | 8,50                                                                 |

Згідно з визначеною вагомістю для кожного фактора можна виділити такі групи на прикладі оцінки якості управління персоналом для заступника генерального директора з економіки:

1 група (найбільш вагомі фактори) – рівень укомплектованості персоналу, відсоток працівників, які проходять навчання, та відсоток працівників, яких було атестовано;

2 група (менш вагомі фактори) – коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менш ніж один рік та коефіцієнт абсентеїзму.

До найбільш вагомих факторів першої групи при визначенні коефіцієнта якості управління персоналом для заступника генерального директора з маркетингу та збуту рекомендовано віднести такі: відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток працівників, які проходять навчання, результативність застосування знань та навичок на робочому місці. Друга група факторів для цієї управлінської посади містить: коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем менш ніж один рік та коефіцієнт абсентеїзму.

Із метою досягнення оптимального рівня показників першої групи, при відповідному рівні показників другої групи факторів запропоновано нижченаведені системи співвідношень:

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{\sum_{1zp.} A_{i,max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}} < 0,40 \quad - \text{незадовільний рівень якості управління персоналом;} \\ 0,40 \leq \frac{\sum_{1zp.} A_{i,max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}} < 0,60 \quad - \text{задовільний рівень якості управління персоналом;} \\ 0,60 \leq \frac{\sum_{1zp.} A_{i,max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}} < 0,80 \quad - \text{високий рівень якості управління персоналом;} \\ \frac{\sum_{1zp.} A_{i,max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}} \geq 0,81 \quad - \text{незадовільний рівень якості управління персоналом.} \end{array} \right.$$

Якщо співвідношення суми першої групи факторів до суми всіх факторів становить менше 0,40 або більше 0,80, то рівень якості управління персоналом є незадовільним. За умов, якщо вищенаведене співвідношення дорівнює більш ніж 0,80, то спостерігається ситуація, коли працівником у результаті поточної діяльності досягнуто в переважній більшості тільки показники першої групи та не приділяється уваги досягненню показників другої групи.

Задля забезпечення ефективності та дієвості механізму оцінювання якості управління персоналом рекомендується впровадження та дотримання умов

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij} \longrightarrow \max; \\ \frac{\sum_{1zp.} A_{i,max} \cdot B_{ij}}{\sum_{i=1}^6 A_i \cdot B_{ij}} \longrightarrow 0,60-0,80. \end{array} \right.$$

Дотримання цих умов, спрямованих на забезпечення високої якості управління персоналом, дозволяє оцінити рівень якості управління персоналом та надає достовірну оцінку, що має бути врахована при формуванні системи стимулювання трудової діяльності керівників структурних підрозділів.

Отже, значення коефіцієнта якості управління для заступника генерального директора з економіки становить 14,25 при максимальному значенні 16,75. Рівень виконання показників якості управління персоналом дорівнює 85,07%, водночас співвідношення суми першої групи факторів до суми всіх факторів становить 0,77. Розраховані показники свідчать про дотримання запропонованих умов і характеризують високий рівень якості управління персоналом для заступника генерального директора з економіки.

Разом із тим значення коефіцієнта якості управління для заступника генерального директора з маркетингу та збуту дорівнює 7,75 при максимальному 17,75. Рівень виконання показників якості управління персоналом становить 43,66%, водночас співвідношення суми першої групи факторів до суми всіх факторів дорівнює 0,39. Одержані результати свідчать про недотримання запропонованих умов і характеризують діяльність заступника генерального директора з маркетингу та збуту щодо управління персоналом як незадовільну.

Запропонована методика розробки системи показників оцінки якості управління персоналом дозволяє оцінити якість управління персоналом керівників структурних підрозділів, результати та якість трудової діяльності яких значною мірою впливають на досягнення загального результату діяльності підприємства. Розроблена система співвідношень отриманих результатів забезпечує впровадження ефективного та дієвого механізму оцінювання якості управління персоналом.

Одержані значення коефіцієнта якості управління персоналом слід ураховувати у збалансованій системі показників для керівників структурних підрозділів, упровадження якої створить передумови досягнення високої якості трудової діяльності та підвищення зацікавленості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Збалансована система показників базується на створенні об'єктивної системи преміювання залежно від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників і загального результату діяльності всього підприємства.

### **3.3. Критерії ефективності стимулювання якості управління персоналом**

Функціонування підприємств у мінливих економічних умовах сьогодення пов'язане з необхідністю постійного розвитку механізму

матеріального стимулювання якості управління персоналом як складової системи загального управління якістю на підприємстві за умов урахування впливу зовнішніх та внутрішніх ринкових чинників. Це положення є особливо актуальним у сучасних нестабільних умовах, характерною рисою яких є переважна низька мотивація персоналу, орієнтація на особистий результат, відсутність зацікавленості працівників у власному професійному зростанні. Отже, практичний інтерес становить аналіз світових систем матеріального стимулювання й оплати трудової діяльності, орієнтованих на досягнення загальних стратегічних результатів підприємств шляхом створення й упровадження збалансованої системи показників.

Як свідчить зарубіжна практика, питання стратегічного управління персоналом на основі формування стратегічної карти підприємства та збалансованої системи показників розглянуто в роботах закордонних науковців Р.С. Каплана і Д.П. Нортона [50, 51, 52, 181]. Ідею збалансованої системи показників, що полягає в можливості використання для управління підприємством певної системи показників, подібної до приладової панелі в літаку або автомобілі, висловлювалася Дж. Демінгом [177]. Доцільність використання нових інструментів в бізнесі підкреслювалася і П. Друкером, який наголошував, що «цільові показники в ключових сферах бізнесу є «приладовою панеллю», необхідною для «пілота» ділового підприємства» [178]. С. Кові розглядає збалансовану систему показників як набір показників, що може використовуватися як для визначення якості життєдіяльності підприємства, так і для окремої людини. На його думку, цей набір базується на таких чотирьох вимірюваннях особистісної сутності, як фізичне, духовне, інтелектуальне та соціально-емоційне. Призначенням цього збалансованого набору показників є розвиток, оновлення та постійне вдосконалення певних факторів управління. Збалансованість, на думку С. Кові, полягає в тому, що зневага до одного з вимірювань може змінити всі інші [58, с. 47]. Теоретичні основи формування та практичне застосування стратегічної карти при впровадженні збалансованого управління підприємством знайшли своє відображення в роботі російського вченого В.Г. Кандалінцева [49].

Однак на цей час не розроблено механізм формування збалансованої системи показників для конкретних груп стратегічних професій промислових підприємств, що належать до машинобудівної галузі. Розробка й упровадження такого механізму дозволить створити передумови досягнення високої якості управління персоналом та підвищення зацікавленості працівників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Особливо це є актуальним для підприємств машинобудівної галузі Донецької області, які здійснюють виробництво продукції для світових ринків і мають забезпечувати високий рівень якості трудової діяльності. З цього приводу О.І. Момот підкреслює, що дослідження проблем управління якістю

виробничої діяльності підприємств Донецького регіону дозволило виявити такий вагомий чинник, що негативно впливає на ефективність процесів, як слабка зацікавленість акціонерів і керівництва підприємств у залученні персоналу до процесів управління якістю [100].

Стратегічні професії на ПАТ «Донецькгірмаш» представлені посадами керівників структурних підрозділів підприємства, що несуть безпосередню відповідальність за якість управління персоналом, результати здійснення якої відбиваються в показниках фінансової, виробничої та економічної діяльності підприємства. Ефективна система стимулювання керівників має бути спрямована на досягнення нижченаведених основних цілей:

збалансування інтересів керівників та власників підприємства, встановлення взаємозв'язку розміру винагороди керівників із змінами прибутків власників на довгострокову перспективу;

посилення стимулюючої ролі винагороди керівників з метою більш ретельного докладання їхніх зусиль до зростання прибутків власників підприємства;

обмеження ризику звільнення керівників шляхом зменшення ризику недоотримання керівниками винагороди до рівня, при якому існує низька імовірність звільнень під впливом несприятливих факторів зовнішнього середовища;

забезпечення економічної доцільності розміру винагороди керівників відповідно до рівня ризику, який керівники готові брати на себе [150, с. 107].

Розробка системи матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів на основі збалансованої системи показників має бути спрямована на забезпечення досягнення пріоритетних стратегічних цілей за умов підвищення конкурентоспроможності підприємства в системі загального управління якістю. Збалансована система показників за своєю сутністю передбачає створення об'єктивної системи преміювання залежно від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників та загального результату діяльності всього підприємства [44].

Формування механізму матеріального стимулювання високої якості трудової діяльності керівників структурних підрозділів має базуватися на застосуванні методологічного підходу *Balanced ScoreCard (BSC)* – збалансованої системи показників. Цей підхід передбачає використання певних інструментів управління реалізацією стратегії підприємства, що являють собою сукупність фінансових і нефінансових показників, які оцінюють результати діяльності працівників, відповідальних за різні функціональні сфери, і є підставою для визначення їх винагороди. Показники, згруповані за корпоративними, функціональними та індивідуальними цілями, складають збалансовану систему показників, спрямовану на досягнення стратегії підприємства шляхом її трансформації в систему оперативних цілей, які визначають трудову поведінку та підвищують



мотивацію працівників. Отже, така система показників дозволить реалізувати важливий стратегічний механізм зворотного зв'язку на підприємстві.

Результати дослідження В.М. Данюка свідчать про те, що впровадження персональної відповідальності за результати праці суттєво впливає на підвищення активності керівників підприємства [28, с. 39]. Разом із тим збалансована система показників може бути представлена як оціночна система, інструмент стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації [89, 122]. Ця система дозволяє вимірювати як показники, що характеризують остаточні результати діяльності, так і показники, що відбивають процеси, реалізація яких забезпечує досягнення цих результатів. При формуванні збалансованої системи показників оцінки діяльності керівників структурних підрозділів слід дуже ретельно підходити до визначення певних показників трудової діяльності кожного працівника. З цього приводу І.В. Багрова підкреслює, що обсяг сфери відповідальності та склад функціональних обов'язків суттєво зростають та ускладнюються від низового рівня управління до вищого керівництва [7, с. 29].

У загальному вигляді збалансовану систему показників для керівників структурних підрозділів, спрямовану на досягнення високої якості трудової діяльності, для умов ПАТ «Донецькгірмаш» наведено у табл. 3.13. Корпоративні показники визначають виконання стратегічних цілей ПАТ «Донецькгірмаш», а саме виконання плану з обсягу товарної продукції та підвищення доходу від реалізації товарної продукції. Функціональними є показники, що формуються на основі виконання безпосередніх функцій та посадових обов'язків конкретного працівника за умов дотримання цілей підприємства, обговорюються із самим працівником у процесі узгодження цілей, у результаті чого працівник одержує цільову та конкретну інформацію про напрям своєї діяльності.

Для умов ПАТ «Донецькгірмаш» функціональними показниками оцінки діяльності заступника генерального директора з економіки є виконання плану освоєння нової продукції, виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції, скорочення дебіторської заборгованості порівняно з попереднім періодом. Поточну діяльність заступника генерального директора з маркетингу та збуту запропоновано оцінювати на підставі таких функціональних показників, як зростання обсягу реалізації продукції, забезпечення цехів матеріалами та покупними виробами відповідно до затвердженого плану виробництва, сприяння лояльності клієнтів, що здебільшого відбивається в результатах повторних замовлень продукції підприємства. Розмір складових матеріального стимулювання заступника генерального директора з виробництва має залежати від ступеню виконання таких функціональних показників, як дотримання термінів виконання робіт, зниження частки виробничих витрат у собівартості продукції, дотримання планової ритмічності виробництва.

Таблиця 3.13

**Збалансована система показників для керівників структурних підрозділів ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Керівники структурних підрозділів                                                 | Групи показників        | Показники                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | Корпоративні показники  | 1. Обсяг виробництва товарної продукції                                                               |
|                                                                                   |                         | 2. Дохід від реалізації товарної продукції                                                            |
| Заступник генерального директора з економіки                                      | Функціональні показники | 1. План освоєння нової продукції                                                                      |
|                                                                                   |                         | 2. Показник виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції                                  |
|                                                                                   |                         | 3. Дебіторська заборгованість                                                                         |
|                                                                                   | Індивідуальні показники | 1. Коефіцієнт якості управління персоналом                                                            |
|                                                                                   |                         | 2. Рівень кваліфікації                                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Рівень компетентності                                                                              |
| Заступник генерального директора з маркетингу та збуту                            | Функціональні показники | 1. Обсяг реалізації продукції                                                                         |
|                                                                                   |                         | 2. Забезпечення цехів матеріалами та покупними виробами відповідно до затвердженого плану виробництва |
|                                                                                   |                         | 3. Лояльність клієнтів                                                                                |
|                                                                                   | Індивідуальні показники | 1. Коефіцієнт якості управління персоналом                                                            |
|                                                                                   |                         | 2. Рівень кваліфікації                                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Рівень компетентності                                                                              |
| Заступник генерального директора з виробництва                                    | Функціональні показники | 1. Частка виробничих витрат у собівартості продукції                                                  |
|                                                                                   |                         | 2. Дотримання термінів виконання робіт                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Ритмічність виробництва                                                                            |
|                                                                                   | Індивідуальні показники | 1. Коефіцієнт якості управління персоналом                                                            |
|                                                                                   |                         | 2. Рівень кваліфікації                                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Рівень компетентності                                                                              |
| Заступник генерального директора з якості (начальник відділу технічного контролю) | Функціональні показники | 1. Коефіцієнт якості роботи                                                                           |
|                                                                                   |                         | 2. Зниження втрат від браку                                                                           |
|                                                                                   |                         | 3. Відсутність претензій та рекламаций за поставку неякісної та некомплектної продукції               |
|                                                                                   | Індивідуальні показники | 1. Коефіцієнт якості управління персоналом                                                            |
|                                                                                   |                         | 2. Рівень кваліфікації                                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Рівень компетентності                                                                              |
| Начальник відділу праці та персоналу                                              | Функціональні показники | 1. Коефіцієнт якості відбору персоналу                                                                |
|                                                                                   |                         | 2. Середній термін підбору персоналу                                                                  |
|                                                                                   |                         | 3. Періодичність атестації персоналу                                                                  |
|                                                                                   | Індивідуальні показники | 1. Коефіцієнт якості управління персоналом                                                            |
|                                                                                   |                         | 2. Рівень кваліфікації                                                                                |
|                                                                                   |                         | 3. Рівень компетентності                                                                              |

Функціональними показниками для начальника відділу технічного контролю ПАТ «Донецькгірмш» є досягнення високого значення коефіцієнта якості роботи, відсутність претензій та рекламацій за поставку неякісної та некомплектної продукції, зниження втрат від браку порівняно з попереднім періодом. Функціональні показники оцінки діяльності начальника відділу праці та персоналу являють собою такі як коефіцієнт якості відбору персоналу, середній термін підбору персоналу та періодичність атестації персоналу. До індивідуальних показників діяльності всіх керівників структурних підрозділів запропоновано віднести рівень кваліфікації, рівень компетентності та коефіцієнт якості управління персоналом.

Рівнем кваліфікації працівника є рівень його професійної підготовки, що відображає рівень кваліфікації, досвіду й знань людини для досягнення професійних цілей. Визначення рівня кваліфікації передбачає врахування таких структурних елементів, як освіта, стаж та вік працівника. Освіта є однією з основних якісних характеристик працівника, стаж роботи являє собою кількісну міру досвіду, а вік взаємопов'язаний із стажем роботи та освітою. З цього приводу О.В. Стахів відзначає, що «кваліфікаційні рівні ніяким чином не мають пристосовуватися до штатного розпису, адже якщо штатний розпис передбачає наявність одного працівника з високим кваліфікаційним рівнем із шести, то інші п'ять не прагнуть до самовдосконалення» [139, с. 31].

Принципово важливим при визначенні рівня кваліфікації є проведення дослідження щодо чисельності керівників, які мають вищу освіту. У Законі України «Про вищу освіту» (розділ II, ст.6) зазначено, що до структури вищої освіти входять нижченаведені освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні:

- 1) освітні рівні: неповна вища освіта, базова вища освіта, повна вища освіта;
- 2) освітньо-кваліфікаційні рівні: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр [120].

Якщо враховувати, що до освітньо-кваліфікаційного рівня належить і науково-кваліфікаційний рівень кандидата наук (доктора філософії), то слід відзначити, що освітня національна система кваліфікацій включає 5, а не 3 (як у Болонському процесі та Європейській системі кваліфікацій) ступенів (циклів) [94, с. 50]. О.А. Кратт підкреслює, що реалії сьогодення відзначені посиленням інтеграції вітчизняної системи вищої освіти у світову систему. Однак, на думку автора, існують певні проблеми в системі вищої освіти України щодо досягнення рівня світових стандартів якості освіти [81, с. 308]. Отже, визначення рівня кваліфікації передбачає оцінку всіх знань, вмінь та навичок, одержаних у результаті базового навчання, а також досвіду роботи, який є необхідним для якісного виконання обов'язків на обраній посаді у повному обсязі. Низький рівень або відсутність доплат за освітньо-кваліфікаційний рівень не стимулює працівника до самовдосконалення та професійного зростання, а отже стримується розвиток не лише його власного потенціалу, але й належним чином не розвивається ринкова конкурентоспроможність підприємства [8, с. 45].

Необхідність урахування рівня компетенцій при проведенні оцінки якості трудової діяльності підкреслюється як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями з управління персоналом [48, 123, 176, 179, 184]. Рівень компетентності для кожної управлінської посади рекомендується визначати згідно з комплексною системою складових компетенцій, що містить підсистеми якісних і функціональних компетенцій [160]. Підсистема якісних компетенцій поєднує професійні й особистісні компетенції. При цьому професійні компетенції впливають на знання, уміння і навички, необхідні для виконання професійних функцій та ефективного вирішення визначеного типу професійних завдань. Характеристикою особистісних компетенцій є якості, які характеризують керівника як особистість й включають аналітичні та організаторські здібності, лідерство, компромісність, організованість, комунікабельність, прагнення до саморозвитку, авторитарність, рішучість.

Підсистема функціональних компетенцій працівника поєднує управлінські й організаційно-комунікативні компетенції, що характеризують його вміння виконувати функціональні обов'язки. Управлінські компетенції впливають на особистісні здібності, що складають сукупність умінь і навичок, необхідних керівникам для ефективного управління персоналом. Організаційно-комунікативні компетенції характеризують ділові й особистісні якості, потрібні для прийняття управлінських рішень щодо взаємодії керованого підрозділу з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

В умовах промислових підприємств з метою оцінки відповідності працівника вимогам конкретної управлінської посади доцільне проведення оцінки рівня володіння певними компетенціями за шкалою від 0 до 5 балів [160]. Позитивним досвідом врахування рівня компетенцій при проведенні оцінки якості трудової діяльності є сформована в умовах ТОВ «ДТЕК» корпоративна модель компетенцій, що є однією зі складових тривимірної системи оцінки результативності діяльності персоналу [16, с. 10].

На основі впровадження збалансованої системи показників запропоновано застосування системи управління за цілями (Goal-менеджмент) на підставі розрахунку КРІ-показників (Key Performance Indicators – ключові показники результативності) певного керівника структурного підрозділу. Результати діяльності заступника директора з економіки відповідно до сформованої збалансованої системи показників наведено в табл. 3.14.

З метою забезпечення ефективності системи стимулювання розмір винагороди має відповідати фактичному рівню досягнення показників. Разом із тим результат трудової діяльності має однозначно сприйматися як працівниками, що здійснюють оцінювання, так і тими працівниками, яких оцінюють. Тому існує нагальна необхідність розробки об'єктивної та достовірної методики проведення оцінки виконання цілей згідно із запропонованою збалансованою системою показників.

Таблиця 3.14

**Оцінка якості трудової діяльності заступника директора з економіки  
згідно із збалансованою системою показників**

| Показник                                                      | Базисне значення | Фактичне значення | Відсоток виконання, % |
|---------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| <i>1. Корпоративні показники:</i>                             |                  |                   |                       |
| 1.1. Обсяг виробництва товарної продукції, грн.               | 128327,1         | 143972,4          | 112,2                 |
| 1.2. Дохід від реалізації товарної продукції, грн.            | 136921,0         | 138344,2          | 101,0                 |
| <i>2. Функціональні показники:</i>                            |                  |                   |                       |
| 2.1. План з нової продукції, грн.                             | 11052,3          | 11325,7           | 102,5                 |
| 2.2. Виконання договірних зобов'язань з поставок продукції, % | 100%             | 100%              | 100                   |
| 2.3. Дебіторська заборгованість, грн.                         | 79330,0          | 80550,0           | 101,5                 |
| <i>3. Індивідуальні показники:</i>                            |                  |                   |                       |
| 3.1. Коефіцієнт якості управління персоналом                  | 14,00            | 14,25             | 101,8                 |
| 3.2. Рівень кваліфікації                                      | 5 балів          | 5 балів           | 100,0                 |
| 3.3. Рівень компетентності                                    | 5 балів          | 5 балів           | 100,0                 |

Головними завданнями проведення оцінки результатів виконання цілей керівника підрозділу згідно із системою «управління за цілями», як зазначає Т.О. Соломанідіна, є консолідація індивідуальних та корпоративних цілей, досягнення узгодженості в роботі всіх підрозділів, підвищення якості планування роботи та контролю за її виконанням, а також стимулювання працівника до високоякісної трудової діяльності [133, с. 94]. Комплексну оцінку управлінської праці на основі визначення основних, додаткових та допоміжних показників діяльності структурних підрозділів підприємства пропонує проводити А.П. Єгоршин [35, с. 671]. Однак упровадження запропонованої автором методики передбачає визначення преміального фонду структурного підрозділу без урахування особистісного внеску керівника.

При формуванні збалансованої системи показників використовуються економічні, виробничі та соціальні показники, що є різними у вимірюванні. Отже, особливої значущості набуває питання використання такої системи оцінки якості досягнення показників, що дозволить здійснювати співставлення показників, які є різними за одиницею виміру. Найбільш актуальним та доцільним є застосування матричного методу вимірювання результативності, що також визначається як «багатокритеріальний метод вимірювання результативності».

Найдетальніше цей підхід викладено в роботі С. Лучанінова, який запропонував використання матричного методу вимірювання результативності з метою підвищення мотивації персоналу [87, с. 39]. Матричний метод

вимірювання результативності дозволяє інтегрувати та агрегувати часткові показники таким чином, що стає можливим результати роботи вимірювати одним числом. Із використанням цього методу керівництво підприємства має змогу логічно та конструктивно перерозподіляти заохочення між структурними підрозділами та окремими працівниками на основі отриманого результату. Разом із тим у роботі С. Лучанінова розроблено матрицю результативності для окремого структурного підрозділу підприємства без урахування рівня виконання цілей керівника певного підрозділу.

Застосування матричного методу вимірювання містить такі етапи:

- формування матриці результативності;
- визначення оціночних показників із зазначенням одиниці вимірювання та фактичного результату;
- визначення шкали оцінки;
- проведення оцінки;
- визначення вагомості кожного з показників оцінки;
- розрахунок результатів за кожним із показників та загального результату.

На підставі узагальнення результатів дослідження виконання показників трудової діяльності заступника директора з економіки згідно із збалансованою системою показників сформовано матрицю оцінки результативності (табл. 3.15). Використання шкали оцінки дозволяє привести результати кожного з показників до єдиної системи оцінки в балах. При визначенні шкали оцінки встановлюються нормативні значення рівня показників, що відповідають рівням показників шкали, представленою п'ятибальною оцінкою.

Принципово важливим при формуванні матриці є встановлення максимального значення кожного показника. Слід мати на увазі, що максимальний рівень має бути не тільки оптимальним. Він має бути реально досягнутий у практичній діяльності не тільки окремого працівника, але і всього підприємства. Максимальна оцінка при досягненні певного рівня дорівнює 10 балам, а мінімальна – 0 балів.

Максимальний та мінімальний рівні показників виробничої та економічної діяльності ПАТ «Донецькгірмаш», таких як обсяг виробництва товарної продукції, дохід від реалізації товарної продукції, план з нової продукції, виконання договірних зобов'язань з поставок продукції та рівень дебіторської заборгованості визначено згідно із значеннями цих показників у період найбільш стабільної роботи підприємства у 2003-2006 рр. Тому одержані значення показників є найбільш достовірними та оптимальними щодо досягнення цих результатів у поточній діяльності ПАТ «Донецькгірмаш». Разом із тим показник дебіторської заборгованості може визначатися як в абсолютному значенні, так і відображати зміну питомої ваги дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів підприємства.

Оцінка результату за кожним показником встановлюється шляхом співвіднесення фактичного результату із шкалою оцінки. Якщо значення не співпадають повністю, то виконується округлення до найближчого значення згідно із шкалою оцінки або до найближчого нормативного значення.

Таблиця 3.15

**Матриця оцінки результативності діяльності  
заступника директора з економіки ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Збалансована система показників         |                                            |                                  |                                                           |                               |                                         |                                |                                  | Шкала оцінки, балів |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| обсяг виробництва товарної продукції, % | дохід від реалізації товарної продукції, % | план освоєння нової продукції, % | виконання дого-вірних 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                   |
| 20                                      | 20                                         | 15                               | 15                                                        | 10                            | 10                                      | 5                              | 5                                | Вагомість, %        |
| 112,2                                   | 101,0                                      | 102,5                            | 100,0                                                     | 101,5                         | 14,25                                   | 5                              | 5                                | Фактично            |
| 7                                       | 5                                          | 6                                | 5                                                         | 5                             | 8                                       | 10                             | 10                               | Оцінка, балів       |
| 140                                     | 100                                        | 90                               | 75                                                        | 50                            | 80                                      | 50                             | 50                               | Усього, 635 балів   |

Так, для показника обсяг виробництва товарної продукції при фактичному значенні 112,2%, максимальне значення становить 130,0% (10 балів), а мінімальне – 70% (0 балів). Згідно із запропонованою шкалою оцінки результат складає 7 балів. Нормативне значення коефіцієнта якості управління персоналом становить 9,75, що свідчить про задовільний рівень управління персоналом. Фактичне значення коефіцієнта якості управління персоналом дорівнює 14,25, тож оцінка результату – 8 балів (табл. 3.15). Для кожного показника розраховується значення оцінки в діапазоні від 0 до 10, при тому що нормативне значення показника завжди дорівнює 5 балам.

Із метою оцінки ступеня впливу кожного показника на досягнення високої якості трудової діяльності керівника структурного підрозділу запропоновано визначити його вагомість шляхом здійснення експертної оцінки. Тож чим більше вагомість показника, тим сильніше зміна його оцінки впливатиме на загальний результат. У матричному методі вагомість (питома вага) кожного із показників визначається у відсотках від загального результату. Сума вагомостей всіх показників має становити 100 балів.

Для заступника генерального директора з економіки найбільш вагомими є корпоративні показники, такі як обсяг виробництва товарної продукції та доход від реалізації товарної продукції. Фахівцями з управління персоналом відзначається, що при формуванні системи стимулювання необхідно враховувати ступень впливу посади на досягнення стратегічних цілей підприємства. Результати досліджень свідчать, що чим більшим є статус працівника, тим більше розмір заохочення має залежати від успіху діяльності всього колективу підприємства в цілому [145, 175, 180].

У подальшому результативність кожного з оціночних показників розраховується на підставі множення бальної оцінки та вагомості показника. Загальна результативність працівника визначається як сума результативності кожного з показників.

Мінімальне можливе значення результативності, згідно із запропонованою матрицею, дорівнює 0 (якщо всі оцінки показників становитимуть 0 балів). Максимальне значення результативності складає 1000 балів, тобто всі оцінки дорівнюють 100 балам. Нормативне значення кожного показника завжди дорівнює 5 балам, тому якщо всі показники будуть виконані згідно із встановленими нормативними значеннями, то результативність дорівнюватиме 500 балам. Отже, розрахований загальний результат діяльності для заступника директора з економіки становить 635 балів, що свідчить про високий рівень якості трудової діяльності працівника цієї посади.

Дослідженню різних аспектів створення оптимальної системи стимулювання персоналу присвячено роботи таких зарубіжних авторів, як М. Армстронг, П.Т. Чингос та Г. Деслер [5, 30, 183]. Ф.І. Хміль пропонує пов'язувати стратегію винагородження із системою бізнес-цілей



підприємства, що, на його думку, дозволить спрямувати трудову поведінку персоналу на досягнення бажаних результатів діяльності підприємства [154, с. 256]. Як відзначає А.М. Колот, за критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога кращих індивідуальних та колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу [75, с. 188]. Взаємозв'язок між результатами діяльності та сумою винагороди має бути ще щільнішим за наявності можливості впливу працівника на кінцеві результати підприємства. При впровадженні нової системи преміювання керівника певного підрозділу особливу значущість має врахування рівня досягнення певних кількісних та якісних результатів діяльності.

Надмірно високий відсоток премій негативно впливає на роль тарифу або окладу, знижує його сутнісне значення як основної частини загальної системи матеріального стимулювання персоналу. Однак недостатній розмір преміальних виплат знижує їх значущість, зменшує ступінь впливу на трудову активність персоналу. Результати досліджень російських фахівців з управління персоналом свідчать про те, що премія є дієвим стимулом щодо підвищення якості трудової діяльності керівників за умов застосування її на рівні від 30 до 50% заробітної плати [19, с. 51; 21, с. 65].

Із метою формування системи преміювання керівників структурних підрозділів запропоновано визначити вартість одного бала результативності на підставі співвідношення максимальної кількості балів (1000 балів) до максимального рівня премії (50%), що може бути впроваджено в діючу систему стимулювання трудової діяльності. Таким чином, вартість одного бала становить 0,05% рівня премії.

Розмір премії слід визначати згідно із отриманим загальним результатом оцінки якості трудової діяльності порівняно з нормативним рівнем, що становить 500 балів. Разом із тим необхідною умовою преміювання всіх керівників структурних підрозділів є стовідсоткове виконання корпоративних показників, тобто виконання плану з виробництва товарної продукції та отримання запланованого доходу від реалізації товарної продукції. За умов досягнення вищезазначених показників та отримання загального результату якості трудової діяльності на рівні 500 балів та вище рекомендується здійснювати стимулювання трудової діяльності.

Розрахунок розміру премії керівника структурного підрозділу згідно із оцінкою результативності діяльності пропонується проводити за формулою:

$$y = 0,05\% \cdot x_{\text{заг}}, \quad (3.14)$$

де  $y$  – відсоток премії працівника, %;

0,05% – вартість одного бала загальної результативності якості трудової діяльності;

$x_{заг}$  – показник загальної результативності якості трудової діяльності, балів.

Отже, стимулювання трудової діяльності керівників структурних підрозділів має відбуватися за таких умов:

$$\begin{cases} y=0, & \text{при } x_{заг} < 500; \\ y=0,05\% \cdot x_{заг}, & \text{при } x_{заг} \geq 500. \end{cases} \quad (3.15)$$

Застосування функції стимулювання (3.14) дозволяє визначити розмір премії відповідно до отриманого показника загальної результативності якості трудової діяльності конкретного керівника структурного підрозділу (рис. 3.5).

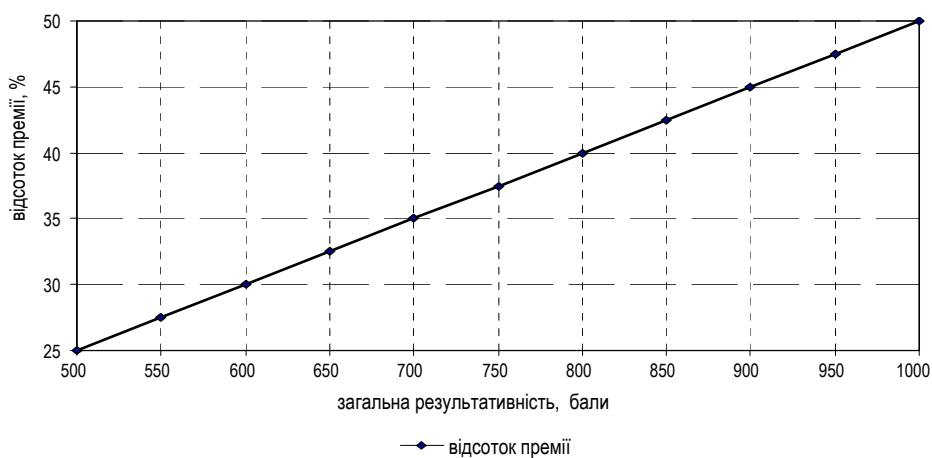


Рис. 3.5. Залежність розміру премії працівника управлінської посади від показника загальної результативності якості трудової діяльності

В умовах ПАТ «Донецькгірмаш» нарахування суми премії здійснюється за результатами роботи підприємства за місяць та узгоджується відповідно до показників фінансового стану підприємства за поточний період. Фонд преміювання на підприємстві входить до складу фонду оплати праці, тож матеріальне стимулювання базується на принципі взаємозалежності розміру оплати праці та результативності досягнення цілей згідно із збалансованою системою показників. Однак, як відзначає Г.Т. Завіновська, для роботодавців преміальні виплати, як і інші елементи витрат на робочу силу, перш за все, є витратами виробництва, тому важливим стає визначення граничного розміру коштів, що можуть бути спрямовані на заохочувальні виплати, щоб ефект, одержаний від їх застосування, не був перевищений [41, с. 188]. Для цього потрібно, щоб сума заохочення становила лише частину коштів (економії), одержану додатково після впровадження нової преміальної системи.

Преміювання за досягнення поставлених цілей згідно із збалансованою системою показників забезпечує оцінку внеску працівників більш об'єктивно і дозволяє, з одного боку, спрямовувати їх трудову поведінку в напрямі, бажаному

для підприємства, з іншого – контролювати витрати, що спрямовуються на стимулювання. Використання запропонованого методу передбачає формування складових системи преміювання залежно від досягнення індивідуальних результатів трудової діяльності працівників і загального результату діяльності підприємства. Цей метод надає можливість досягти об'єктивності у визначенні оплати праці та коштів, спрямованих на заохочення працівників.

Із метою визначення дієвості та результативності рекомендованої системи стимулювання якості управління персоналом працівників управлінських посад запропоновано проводити оцінку рівня досягнення загальних показників якості управління персоналом, до складу яких віднесено такі як продуктивність праці, стабільність персоналу та економічна результативність персоналу. Ґрунтуючись на результатах дослідження динаміки вищезазначених показників ПАТ «Донецькгірмаш», рекомендовано виокремити конкретні рівні досягнення значень цих показників (табл. 3.16).

Визначення максимальних та мінімальних значень загальних показників якості управління персоналом базується на результатах аналізу показників практичної діяльності ПАТ «Донецькгірмаш». Реалії сьогодення свідчать, що в умовах посиленої конкуренції на ринках товарів великого значення набуває підвищення продуктивності праці на підприємствах, яке виявляється передусім у збільшенні обсягу продукції, що виробляється за одиницю часу за умов незмінної її якості, або в підвищенні якості й конкурентоспроможності продукції за умов незмінного її обсягу, що виробляється за одиницю часу, зменшенні витрат праці на одиницю продукції.

*Таблиця 3.16*

**Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління персоналом**

| Загальні показники результативності якості управління персоналом | Продуктивність праці, тис. грн. | Економічна результативність персоналу, тис. грн. | Стабільність персоналу |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| Рівень досягнення значень                                        |                                 |                                                  |                        |
| Максимальний рівень                                              | 127,50-150,00                   | 20,25-25,00                                      | 0,55-0,70              |
| Рівень, що вище середнього                                       | 105,00-127,50                   | 15,50-20,25                                      | 0,40-0,55              |
| Середній рівень                                                  | 82,50-105,00                    | 10,75-15,50                                      | 0,25-0,40              |
| Рівень, що нижче середнього                                      | 60,00-82,50                     | 6,00-10,75                                       | 0,10-0,25              |

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників, до складу яких можна віднести завантаження виробничих потужностей, застосування провідних техніки і технології, рівень організації трудового процесу тощо.

Технологія виробництва в машинобудуванні більшою мірою, ніж в інших галузях промисловості, перебуває під впливом науково-технічного прогресу. Тому для виробництва конкурентоспроможної продукції, яка користується попитом на ринку, підприємства мають постійно вдосконалювати і модернізувати виробничі технології, впроваджувати нову сучасну техніку, яка відповідає потребам виробництва, що в свою чергу дозволить підвищити продуктивність праці. Отже, максимальне значення показника продуктивності праці встановлюється кожним підприємством згідно із сучасними умовами господарювання та з урахуванням особливостей виробничого, фінансового та економічного стану підприємства.

Максимальне значення показника стабільності персоналу запропоновано на рівні 70%, що обумовлено необхідністю як збереження трудового потенціалу на підприємстві, так і його постійного оновлення за рахунок прийому нових працівників. При розрахунку максимального значення економічної результативності персоналу особливу значущість має вирішення проблеми об'єктивної оцінки та максимально ефективного використання людського фактору виробництва, що створює передумови до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції та отримання стабільного прибутку.

При дослідженні стану трудового потенціалу підприємства слід урахувати наявні та потенційні можливості кожного працівника. Тобто не лише те, що працівник мав змогу проявити, – існуючі знання, здібності та вміння, але і внутрішні резерви, що не були повною мірою реалізовані у трудовій діяльності на підприємстві через цілий ряд об'єктивних або суб'єктивних обставин: недостатнє мотиваційне заохочення, відсутність технічного оснащення, погане самопочуття, несприятливий психологічний клімат у колективі.

Тому в сучасних умовах однією з головних передумов успішного функціонування будь-якого виробництва є поліпшення якості управління персоналом, результатом якого є підвищення економічної результативності персоналу. Фактичні значення загальних показників якості управління персоналом ПАТ «Донецькгірмаш» за 2008 р. наведено у табл. 2.11.

Оцінка досягнення певних рівнів загальних показників якості управління персоналом може бути представлена шляхом побудови діаграми (рис. 3.6).

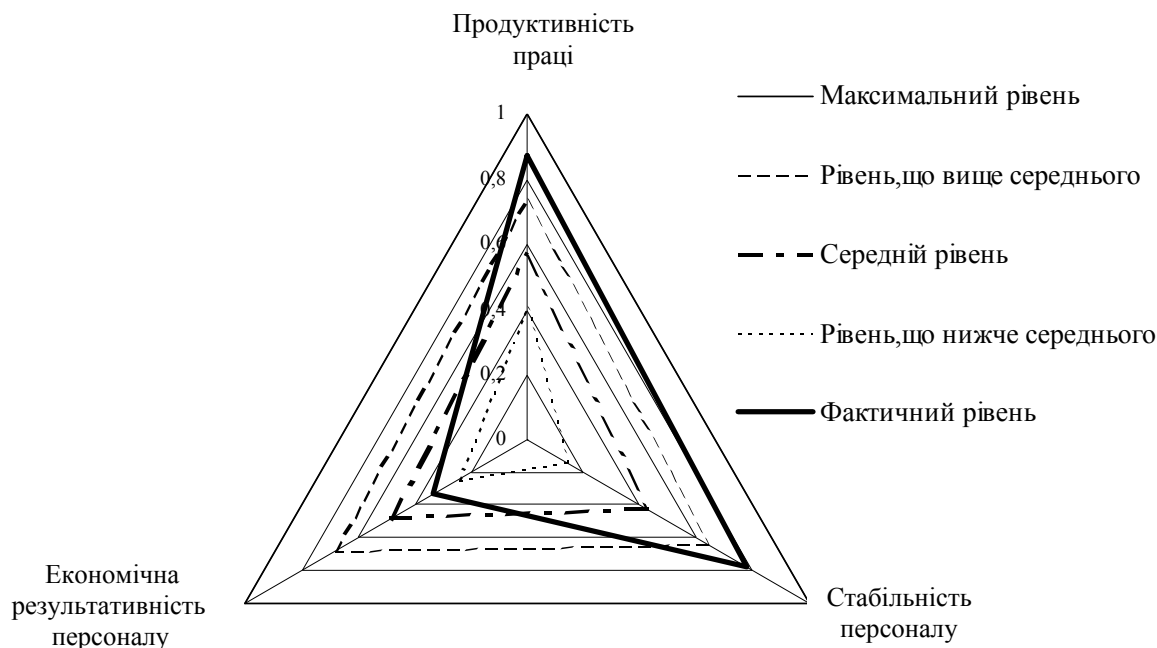


Рис. 3.6. Діаграма рівнів досягнення загальних показників якості управління персоналом

Після зіставлення даних, отриманих у результаті оцінки, формулюється висновок щодо відхилення поточного значення від значення, що характеризує рівень вище середнього та максимальний рівень. Так, показники стабільності персоналу та продуктивності праці ПАТ «Донецькгірмаш» за 2008 р. характеризують високу якість управління персоналом, разом із тим показник економічної результативності персоналу є вкрай низьким, що свідчить про необхідність упровадження конкретних заходів щодо його підвищення.

Зростання економічної результативності персоналу забезпечується створенням та реалізацією умов для професійного розвитку персоналу та систематичного підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Збільшення відсотка витрат на розвиток персоналу сприяє підвищенню економічної результативності та стабільності персоналу на підставі задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні.

Після вживання заходів щодо оцінки рівня досягнення загальних показників якості управління персоналом необхідна оцінка ефективності запропонованої системи стимулювання працівників управлінських посад, сформована на основі збалансованої системи показників. Як показники оцінки ефективності впровадження системи стимулювання працівників управлінських посад доцільно використовувати систему техніко-економічних показників ефективності діяльності підприємства, а саме прибуток підприємства, обсяг виручки від реалізації продукції, продуктивність праці,

обсяг виробництва продукції, середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці. Ці показники є взаємозалежними та взаємопов'язаними, визначаються відносно однакової вихідної бази та складають певну систему. Оцінку техніко-економічних показників доцільно здійснювати відповідно до теоретичних основ співставлення питомих показників [164, с. 170].

На цей час, урахувавши складні умови функціонування більшості підприємств машинобудування, які внаслідок фінансово-економічної кризи є збитковими, найбільш репрезентативним загальним показником ефективності діяльності є виручка від реалізації продукції. Задля визначення факторів, що найбільшою мірою впливають на зміну обсягу виручки від реалізації продукції, пропонується побудова регресійної моделі.

Формування регресійної моделі дозволить оцінити найбільш значущі фактори та ступінь їх впливу на результуючий показник. До складу таких факторів за результатами статистичного аналізу включено плинність кадрів та економічну результативність персоналу. Статистичну оцінку параметрів отриманої регресійної моделі наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Статистична оцінка параметрів регресійної моделі факторів впливу на обсяг виручки від реалізації продукції**

| Показники                                       | Параметри регресійної моделі | Стандартна помилка | t-критерій | p-рівень |
|-------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------|----------|
| Вільний член рівняння регресії                  | 290572,7                     | 0,0546             | 60140,48   | 0,0169   |
| Плинність кадрів ( $x_1$ )                      | -13367,5                     | 0,1541             | 2971,66    | 0,0205   |
| Економічна результативність персоналу ( $x_2$ ) | 11756,5                      | 0,1541             | 2806,80    | 0,0248   |

Регресійна модель для показника «обсяг виручки від реалізації продукції» має такий вигляд:

$$y = 290572,7 - 13367,5 x_1 + 11756,5 \cdot x_2 \quad (3.16)$$

Значення коефіцієнтів лінійної множинної кореляції, а саме коефіцієнта кореляції, коефіцієнта детермінації та скоригованого коефіцієнта множинної детермінації дозволяють охарактеризувати зв'язок між складовими моделі як дуже щільний (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

**Визначення достовірності та статистичної істотності складових факторних ознак статистичної моделі «обсяг виручки від реалізації продукції»**

| Показник                                       | Значення  |
|------------------------------------------------|-----------|
| Коефіцієнт множинної кореляції                 | 0,963747  |
| Коефіцієнт детермінації                        | 0,928809  |
| Скоригований коефіцієнт детермінації множинної | 0,8813485 |
| F-критерій Фішера                              | 19,57     |
| Стандартна помилка оцінки                      | 0,1034    |

Згідно з одержаною регресійною моделлю для умов ПАТ «Донецькгірмаш» найбільший вплив на зростання обсягу виручки від реалізації продукції має зниження показника якості управління персоналом – плинності кадрів. Зниження значення плинності кадрів лише на 1% приведе до зростання обсягу виручки від реалізації продукції на 13367,5 тис.грн.

Графічне зображення регресійної моделі, що апроксимується лінійною функцією (рис. 3.7) та поліномом другого ступеня (рис. 3.8) у вигляді 3D-графіка поверхні дозволяє наочно представити форму зв'язку між результуючою та факторними ознаками, що значно полегшує сприйняття моделі.

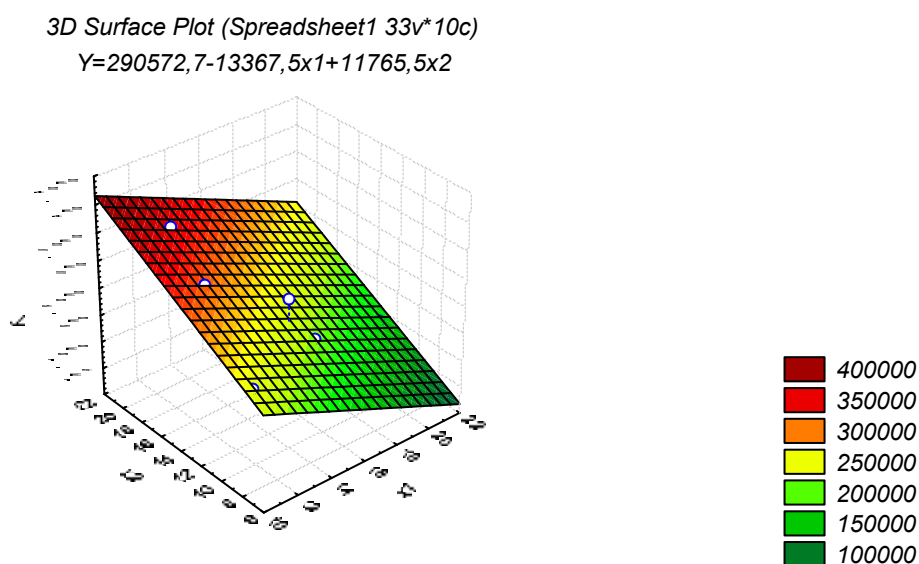


Рис. 3.7. 3D-графік поверхні для лінійного типу залежності обсягу виручки від реалізації продукції від плинності кадрів та економічної результативності персоналу

3D Surface Plot (Spreadsheet1 33v\*10c)  
 $y = 7,1476E5 - 33346,8434 * x - 56926,7729 * y - 2711,2017 * x * x + 8515,8288 * x * y - 1399,4468 * y * y$

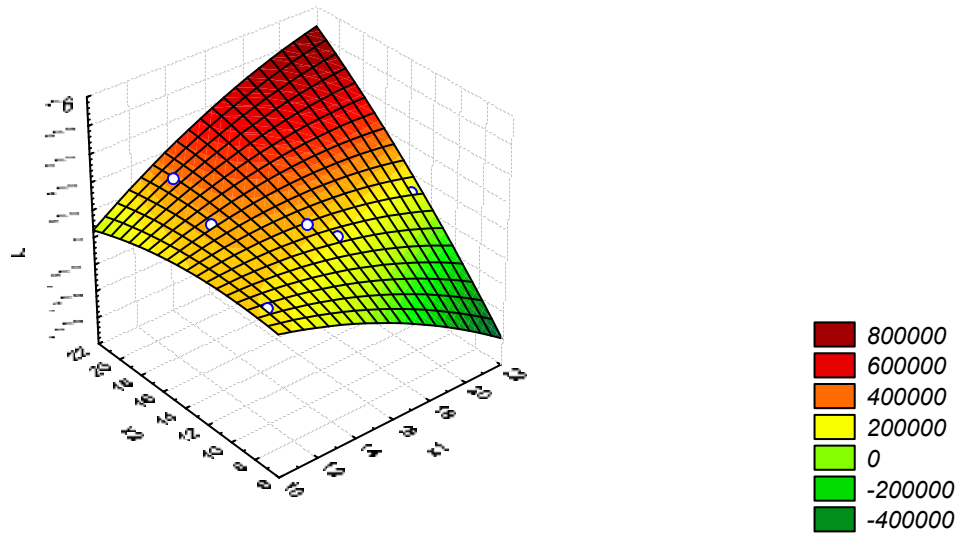


Рис. 3.8. 3D-графік поверхні для квадратичного (нелінійного) типу залежності обсягу виручки від реалізації продукції від плинності кадрів та економічної результативності персоналу

Розраховані моделі залежності обсягу виручки від реалізації продукції від плинності кадрів та економічної результативності можуть бути використані у прогнозуванні обсягів кожної з факторних та результуючої ознак. З метою обґрунтування вибору оптимальної моделі для подальших досліджень здійснено перевірку двох отриманих моделей на достовірність їх прогнозних рівнів за допомогою середніх значень ознак. У результаті встановлено, що модель квадратичного (нелінійного) типу дозволяє отримати песимістичне прогнозне значення обсягу виручки від реалізації продукції, а лінійна модель – найбільш імовірний, достовірний та наближений до реального прогноз обсягу виручки від реалізації продукції при зміні значень плинності кадрів та економічної результативності персоналу. Саме тому в подальших розрахунках для забезпечення високого рівня достовірності прогнозних рівнів показників пропонується використовувати модель лінійного типу.

За умов упровадження запропонованої системи стимулювання, що передбачає реалізацію збалансованої системи показників оцінки якості трудової діяльності для працівників управлінських посад, очікується зниження плинності кадрів на 5% та зростання витрат на розвиток персоналу на 6 тис.грн. Узагальнення результатів щодо зіставлення темпів зростання питомої ваги стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці та темпів зростання плинності кадрів дозволило дійти висновку, що низька



питома вага премій, що виплачуються працівникам, є вагомим чинником зростання плинності кадрів. Отже, зниження плинності кадрів обумовлене підвищенням розміру премії, що має виплачуватися на рівні 30-50% за досягнення високої якості трудової діяльності. Згідно з комплексною оцінкою якості управління персоналом для умов ПАТ «Донецькгірмаш» найбільш істотним фактором, що впливає на зміну значень показників якості управління персоналом, є збільшення відсотка витрат на розвиток персоналу. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн.

Для оцінки результативності реалізації рекомендованих заходів необхідне зіставлення фактичних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Донецькгірмаш» за 2009 р. та показників його діяльності за умов упровадження запропонованої системи стимулювання (табл. 3.19). Із метою формування доцільного фонду матеріального стимулювання слід проводити зіставлення темпів зростання обсягів виробництва та темпів зростання розміру фонду оплати праці. Тобто принципово важливим є дотримання випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно із темпами зростання заробітної плати.

*Таблиця 3.19*

**Техніко-економічні показники діяльності  
ПАТ «Донецькгірмаш» за 2009 р.**

| Показники                                                       | Фактично | В умовах<br>упровадження<br>запропонованої<br>системи<br>стимулювання |
|-----------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------|
| Обсяг виробництва продукції, тис.грн.                           | 179648   | 188630                                                                |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                  | 1382     | 1382                                                                  |
| Фонд оплати праці, тис.грн.                                     | 28194    | 28734                                                                 |
| Витрати на розвиток персоналу, тис.грн.                         | 56       | 62                                                                    |
| Чисельність звільнених працівників за причинами плинності, осіб | 143      | 136                                                                   |
| Обсяг виручки від реалізації продукції, тис.грн.                | 242607   | 282710                                                                |

Показниками, відповідно до яких має здійснюватися регулювання обсягів фонду оплати праці, є результати економічної діяльності підприємств, а саме: прибуток підприємства, продуктивність праці, обсяг виробництва, собівартість продукції та послуг. Розмір коштів на матеріальне стимулювання має становити частину коштів (економії), що одержується додатково після впровадження нової системи стимулювання оплати трудової діяльності. Згідно з результатами дослідження доцільним є впровадження механізму розподілу прибутку за таким принципом: 50% суми чистого прибутку залишається в розпорядженні власника, 25% – акумулюються у фонді соціальної підтримки працівників та 25% спрямовується на стимулювання працівників [8, с. 47]. Водночас максимальний розмір премії не може перевищувати 50% з метою дотримання граничного розміру коштів, що обумовлено фінансовими можливостями підприємства на цей час.

При проведенні оцінки результативності запропонованої системи стимулювання має здійснюватися перехід від загальних техніко-економічних показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, до більшої кількості спеціальних показників, що оцінюють результативність окремих об'єктів та процесів діяльності підприємства. Реалізація такого підходу передбачає визначення відносних питомих показників, використання яких в управлінні персоналом дозволяє отримати комплексну оцінку впливу управлінських заходів на кінцеві результати діяльності підприємства. За даними табл. 3.19, яка містить вихідні об'ємні показники, сформовано діагональну матрицю вторинних питомих показників, які являють собою можливі співвідношення первинних показників (табл. 3.20). За діагоналлю таблиці розміщено вихідні об'ємні показники, під і над діагоналлю – прямі та зворотні питомі показники, які дозволяють охарактеризувати соціально-економічний стан і результати діяльності підприємства. Аналогічну систему показників пропонується сформулювати для умов вживання підприємством управлінських заходів щодо поліпшення якості управління персоналом на підставі використання збалансованої системи показників (табл. 3.21). Аналіз зміни питомих показників ефективності соціально-економічної діяльності підприємства після впровадження рекомендованої системи стимулювання працівників управлінських посад надано в табл. 3.22.

Таблиця 3.20

**Техніко-економічні показники ефективності діяльності  
ПАТ «Донецькгірмаш» за 2009 р.**

| Показники                                                              | Показники                                  |                                                      |                                   |                                              |                                                                        |                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                        | Обсяг виробництва продукції (ОВ), тис.грн. | Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СП) | Фонд оплати праці, тис.грн. (ФОП) | Витрати на розвиток персоналу, тис.грн. (ВП) | Чисельність звільнених працівників через причини плинності, осіб (ЧЗП) | Обсяг виручки від реалізації продукції, тис.грн. (ОР) |
| Обсяг виробництва продукції (ОВ), тис.грн.                             | 179648                                     | 1382                                                 | 28194                             | 56                                           | 143                                                                    | 242607                                                |
| Середньооблікова чисельність працівників (СП), осіб                    | 1                                          | 0,008                                                | 0,157                             | 0,001                                        | 0,001                                                                  | 1,350                                                 |
| Фонд оплати праці (ФОП), тис.грн.                                      | 129,991                                    | 1                                                    | 20,401                            | 0,041                                        | 0,103                                                                  | 175,548                                               |
| Витрати на розвиток персоналу (ВП), тис.грн.                           | 6,372                                      | 0,049                                                | 1                                 | 0,002                                        | 0,005                                                                  | 8,605                                                 |
| Чисельність звільнених працівників через причини плинності (ЧЗП), осіб | 3208                                       | 24,679                                               | 503,464                           | 1                                            | 2,5                                                                    | 4332,268                                              |
| Обсяг виручки від реалізації продукції (ОР), тис.грн.                  | 1256,279                                   | 9,664                                                | 197,161                           | 0,392                                        | 1                                                                      | 1696,552                                              |
| Обсяг виручки від реалізації продукції (ОР), тис.грн.                  | 0,740                                      | 0,006                                                | 0,116                             | 0,001                                        | 0,001                                                                  | 1                                                     |

Таблиця 3.21

**Техніко-економічні показники ефективності діяльності ПАТ «Донецькгірмаш» за 2009 р.  
за умов упровадження запропонованої системи стимулювання якості трудової діяльності**

| Показники                                                              | Обсяг виробництва продукції, тис.грн. (ОВ) | Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СП) | Фонд оплати праці, тис.грн. (ФОП) | Витрати на розвиток персоналу, тис.грн. (ВП) | Чисельність звільнених працівників через причини плінності, осіб (ЧЗП) | Обсяг виручки від реалізації продукції, тис.грн. (ОР) |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                        | <b>188630</b>                              | <b>1382</b>                                          | <b>28734</b>                      | <b>62</b>                                    | <b>136</b>                                                             | <b>282710</b>                                         |
| Обсяг виробництва продукції (ОВ), тис.грн.                             | 1                                          | 0,007                                                | 0,152                             | 0,001                                        | 0,001                                                                  | 1,499                                                 |
| Середньооблікова чисельність працівників (СП), осіб                    | 136,490                                    | 1                                                    | 20,792                            | 0,045                                        | 0,098                                                                  | 204,566                                               |
| Фонд оплати праці (ФОП), тис.грн.                                      | 6,565                                      | 0,048                                                | 1                                 | 0,002                                        | 0,005                                                                  | 8,839                                                 |
| Витрати на розвиток персоналу (ВП), тис.грн.                           | 3042,419                                   | 22,290                                               | 463,452                           | 1                                            | 2,194                                                                  | 4559,839                                              |
| Чисельність звільнених працівників через причини плінності (ЧЗП), осіб | 1386,985                                   | 10,162                                               | 211,279                           | 0,456                                        | 1                                                                      | 2078,750                                              |
| Обсяг виручки від реалізації продукції (ОР), тис.грн.                  | 0,667                                      | 0,005                                                | 0,102                             | 0,001                                        | 0,001                                                                  | 1                                                     |

Таблиця 3.22

**Динаміка показників оцінки ефективності техніко-економічної діяльності ПАТ «Донецькгірмаш»**

| Показник                                                                        | Розрахунок | Фактично | В умовах упровадження запропонованої системи стимулювання | Відхилення |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|-----------------------------------------------------------|------------|
| Продуктивність праці, грн./люд.                                                 | ОВ/СП      | 129,991  | 136,490                                                   | 6,499      |
| Економічна результативність персоналу, грн./люд.                                | ОР/ФОП     | 8,605    | 8,839                                                     | 0,491      |
| Плинність персоналу, %                                                          | ЧЗП/СП     | 10,3     | 9,8                                                       | -0,5       |
| Відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, %       | ВП/ФОП     | 0,200    | 0,220                                                     | 0,02       |
| Обсяг виручки від реалізації продукції на одного працівника, грн./люд.          | ОР/СП      | 175,548  | 204,566                                                   | 29,018     |
| Обсяг виручки від реалізації продукції на одиницю вартості продукції, грн./грн. | ОР/ОВ      | 1,350    | 1,499                                                     | 0,149      |

Результат зниження плинності кадрів та зростання розміру витрат на розвиток персоналу полягає у збільшенні обсягу виробництва, що, в свою чергу, є чинником підвищення продуктивності праці та економічної результативності персоналу. Водночас спостерігається приріст показників обсягу виручки від реалізації на одного працівника та на одиницю вартості продукції.

Отже узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система надає можливість встановити чітку залежність розміру стимулювання від результатів діяльності персоналу та спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності. Тому впровадження комплексної оцінки якості управління персоналом на основі запропонованої збалансованої системи показників є об'єктивною передумовою створення ефективної системи управління діяльністю підприємства.

Упровадження комплексу заходів щодо підвищення якості управління персоналом приводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників, сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Усе це дозволяє забезпечити підвищення якості й конкурентоспроможності продукції та сприяє зростанню економічних результатів діяльності підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
2. Амоша, О.І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України [Текст] / О.І. Амоша // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т.2. – С. 19-25.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф.; пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Антосенков, В.Г. Тенденции в текучести рабочих кадров [Текст] / В.Г. Антосенков, З.В. Куприянова. – Новосибирск: Наука, 1982. – 254 с.
5. Армстронг, М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / М. Армстронг, Т. Стивенс; пер. с англ. О.В. Теплых. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
6. Балабанова, Л.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
7. Багрова, И.В. Инновационная составляющая труда менеджеров и ее учет в кадровой политике предприятия [Текст] / И.В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 28-29.
8. Безтелесна, Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників [Текст] / Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42-48.
9. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход [Текст] / Г.С. Беккер.; Избр. труды по экономической теории – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
10. Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок [Текст] / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1974. –159 с.
11. Богиня, Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах [Текст] / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3-10.
12. Богиня, Д.П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку [Текст] / Д.П. Богиня // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 41-51.
13. Бойченко, А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы

- управління персоналом [Текст] / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
14. Бойченко, Г. Вплив демографічних чинників на функціонування ринку праці [Текст] / Г. Бойченко // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 24-29.
15. Большая Советская Энциклопедия: [в 30 т.] / гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклоп., 1976. – Т. 23. – 464 с.
16. Бондаренко, Е. Система оценки персонала в ДТЭК [Текст] / Е. Бондаренко, Н. Позднякова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 8. – С. 10-25.
17. Булев, И.П. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия [Текст] / И.П. Булеев, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 42-47.
18. Бунтовская, Л.Л. К вопросу о трансформации трудового менталитета рабочих в условиях рыночных отношений [Текст] / Л.Л. Бунтовская, Ю.В. Христианович // Социально-экономические аспекты промышленной политики: сб.науч. тр.: в 2 т. / НАН Украины, Институт экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – Т. 2 – С. 204-210.
19. Быков, В. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В. Быков, И. Сергеева // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 49-52.
20. Вакуленко, А.В. Концепція управління персоналом в системі менеджменту якості [Текст] / А.В. Вакуленко // Персонал. – 2001. – № 2. – С. 31-34.
21. Воронов, А.А. Современные подходы к премированию менеджмента персонала промышленных организаций [Текст] / А.А. Воронов, Н.Р. Молочников // Экономический вестник Ростовского государственного ун-та. – 2006. – № 4. – С. 64-67.
22. Гермак, Н. Эффективное взаимодействие эйчара с руководителям отделов [Текст] / Н. Гермак // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 6. – С. 47-53.
23. Гетьман, О.О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
24. Глотов, В.А. Векторная стратификация [Текст] / В.А. Глотов, В.В. Павельев. – М.: Наука, 1985. – 94 с.
25. Горячев, В.В. Оценка результативности системы менеджмента качества [Текст] / В.В. Горячев // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 12. – С. 14-18.
26. Данилишин, Б. Пік кризи минував, попереду – структурна перебудова [Текст] / Б. Данилишин // Урядовий кур'єр. – 2010. – 28 січ. (№ 16). – С. 7.

27. Данюк, В.М. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька, О.М. Леонтенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
28. Данюк, В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування [Текст] / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36-40 .
29. Деминг, В. Выход из кризиса [Текст] / В. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 498 с.
30. Деслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Деслер; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
31. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]: учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
32. Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования [Текст] / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренкова. – СПб.: Наука, 1999. – 246 с.
33. Долгих, А. HR-метрики [Текст] / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.
34. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента [Текст] / Питер Ф. Друкер.; пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2002. – 397 с.
35. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
36. Ємельяненко, Л.М. Макроекономічна оцінка відтворення інтелектуального потенціалу України [Текст] / Л.М. Ємельяненко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2: Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 46-62.
37. Еськов, А.Л. Организационное обеспечение инновационно-инвестиционной деятельности предприятия на примере ЗАО «НКМЗ» [Текст] / А.Л. Еськов, Ю.В. Дегтярева // Менеджер. Вестник ДонДУУ. – 2008. – № 4 (46). – С. 141-147.
38. Економіка України за 2009 рік [Текст] // Урядовий кур'єр. – 2010. – 28 січ. (№ 16). – С. 6-7.
39. Ефремов, А.В. Технология отбора и адаптация работников компании с учетом требований кадровой безопасности [Текст] / А.В. Ефремов // Кадры предприятия. – 2010. – № 7. – С. 33-43.
40. Єськов, О.Л. Розвиток механізму мотивації праці виробничого менеджменту великого підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О.Л. Єськов; НАН України, Ін-т



- економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 35 с.
41. Завіновська, Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю [Текст] / Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2: Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 185-191.
  42. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua/ua-UA/emitent/>
  43. Захарова, О.В. Вдосконалення роботи кадрової служби як чинник ефективної кадрової політики підприємства [Текст] / О.В. Захарова // Актуальні проблеми сучасності: моногр. – Донецьк: Донецька філія Європейського ун-ту, 2010. – С. 86-92.
  44. Кабанов, В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст] / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – № 3 (181). – С. 49-51.
  45. Калабухов, Б.И. Обновление фондов – путь к повышению производительности труда [Текст] / Б.И. Калабухов, Т.Н. Литвинова, Л.Н. Литвинова // Рыночные аспекты развития экономики в регионе: сб. науч. тр. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 310 с.
  46. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 250-254.
  47. Калина, А.В. Формування підходів до вдосконалення механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників [Текст] / А.В. Калина // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины: сб. науч. тр.: в 3 т. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; редкол. Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – Т. 2. – С. 215-221.
  48. Канардов, И.В. Топ-фактор или оцениваем потенциального руководителя [Текст] / И.В. Канардов, О.А. Шипилова // Кадры предприятия. – 2006. – № 11. – С. 48-56.
  49. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: Кнорус, 2006. – 224 с.
  50. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию: Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
  51. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к

- действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
52. Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
53. Карась, П. Оцінка ефективності концепції розвитку кар'єрного зростання працівників [Текст] / П. Карась, К. Терент'єва // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 5. – С. 19-23.
54. Катуніна, І.В. Развитие методологии управления человеческими ресурсами на основе системно-синергетического подхода [Текст] / И.В. Катуніна // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 3-10.
55. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития [Текст] / под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 280 с.
56. Кендюхов, О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра ек. наук: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Кендюхов; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 33 с.
57. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446 с.
58. Ковалев, А.И. Сбалансированные наборы показателей – инструменты, но чего? [Текст] / А.И. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 45-50.
59. Ковалев, А.И. Измерение деятельности в системах менеджмента качества [Текст] / А.И. Ковалев // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 6. – С. 16-20.
60. Коваленко, Т.В. Загальні напрямки підбору персоналу [Текст] / К.І. Дегтярьова, Т.В. Коваленко // Матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в XXI сторіччі» (м. Донецьк, 23-25 трав. 2008 р.). – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2008. – С. 69-70.
61. Коваленко, Т.В. Загальні напрямки оптимізації організаційної структури підприємства [Текст] / Д.С. Ануфрієв, Т.В. Коваленко // Матеріали студентської конф. «Сучасні тенденції менеджменту в Україні: правові та економічні аспекти». – Донецьк: ДНТУ, 2008. – С. 192-193.
62. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та

- керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.
63. Коваленко, Т.В. Использование финансовых ресурсов предприятия с целью повышения мотивации работников [Текст] / Т.А. Таланова, Т.В. Коваленко // Матеріали 6-ї міжнар. конф. студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі» (м. Донецьк, 13-15 трав. 2005 р.): в 2-х ч. – Донецьк: ДонНТУ, 2005. – Ч. 2. – С. 160-161.
64. Коваленко, Т.В. Особливості формування системи матеріального стимулювання працівників ВАТ «ДМЗ» [Текст] / Т.О. Мізіна, Т.В. Коваленко // Матеріали 8-ї Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених «Економіка і маркетинг у ХХІ сторіччі» (м. Донецьк, 18-20 трав. 2007 р.): в 2-х ч.– Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2007. – Ч. 2. – С. 23-25.
65. Коваленко, Т.В. Особливості формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства в системі загального управління якістю [Текст] / Т.В. Коваленко // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – Вип. 4. – С. 213-219.
66. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 260-261.
67. Коваленко, Т.В. Оцінка системи управління персоналом в умовах машинобудівного підприємства [Текст] / Т.В. Коваленко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2010. – Вип. 38-3.– С. 167-175.
68. Коваленко, Т.В. Партисипативне управління як засіб підвищення трудової мотивації працівників [Текст] / Т.В. Коваленко, А.В. Медяник // Матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах»: тези доповідей (м. Харків, 12-13 берез. 2008 р.): в 2-х ч. – Харків: ХДТУБА, 2008. – Ч. 1 – С. 56-57.
69. Коваленко, Т.В. Роль мотивационной части заработной платы в общей системе материального стимулирования работников металлургического комплекса [Текст] / Т.А. Таланова, Т.В. Коваленко // Праці Сьомої міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених «Управління

- розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання»: в 2-х ч.– Донецьк: ДонНУ, 2006. – Ч. 2. – С. 211-214.
70. Коваленко, Т.В. Стимулирование оплаты труда на предприятии [Текст] / О.С. Семикина, Т.В. Коваленко // Матеріали II міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 19-20 трав. 2005 р.): в 2-х т. – Донецьк: ДонНТУ, 2005. – Т. 2. – С. 132-136.
71. Коваленко, Т.В. Стратегическая карта предприятия, основанная на выявлении стратегических профессий в системе всеобщего управления качеством [Текст] / Т.В. Коваленко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Полтава: ПУСК України, 2008. – Ч. 2.– С. 330-333.
72. Коваленко, Т.В. Сущность качества труда как социально-экономической категории [Текст] / Т.В. Коваленко // Програми праці та соціальних технологій у промисловому регіоні: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. / Державний заклад «Луганський інститут праці та соціальних технологій»; під заг. ред. акад. АЕН України, к.е.н., доц. Т.В. Шаповалової. – Луганськ: ЛІПСТ, 2007. – С. 122-126.
73. Коваленко, Т.В. Удосконалення системи стимулювання високої якості трудової діяльності [Текст] / Т.В. Коваленко // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним розвитком промисловості: держава, регіон, підприємство»: в 2-х т. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Т. 1.– С. 98-101.
74. Коваленко, Т.В. Фінансові напрямки посилення трудової мотивації працівників металургійного заводу [Текст] / Т.В. Коваленко, Т.О. Таланова // Збірник наукових праць НУВГП «Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції». – Рівне: Надвір'я, 2006. – С. 100-103.
75. Колот, А.М. Мотивація персоналу [Текст]: підручник / А.М. Колот. – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
76. Колот, А.М. Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів [Текст] / А.М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 7. – С. 11-19.
77. Колот, А.М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання [Текст]: моногр. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 230 с.
78. Колочева, В.В. Оценка результативности ИСМ на примере предприятия металлургической промышленности [Текст] / В.В. Колочева, В.А. Титова, С.Ф. Ткаченко, В.В. Очков // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 3. – С. 20-25.

79. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
80. Копнов, В. Измеряем эффективность СМК [Текст] / В. Копнов, А. Рогов // Стандарты и качество. – 2008. – № 8. – С. 60-64.
81. Кратт, О.А. Ринок послуг вищої освіти: методологічні основи дослідження кон'юнктури [Текст]: моногр. / О.А. Кратт – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2003. – 360 с.
82. Криворучко, О.М. Оцінка якості управління персоналом організації [Текст] / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 98-105.
83. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
84. Кучеренко, А. Система управління персоналом ДТЭК [Текст] / А. Кучеренко, Е. Бондаренко // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 7. – С. 10-23.
85. Лук'янихіна, О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації [Текст] / О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І.О. Кіясова // Вісник СумДУ: Серія Економіка. – 2008. – № 1. – С. 26-33.
86. Лук'яненко, І.Г. Економетрика [Текст] / І.Г. Лук'яненко, Л.І. Краснікова. – К.: Знання, КОО, 1998. – 494 с.
87. Лучанинов, С. Матричный метод измерения результативности как инструмент мотивации персонала [Текст] / С. Лучанинов // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 38-45.
88. Мазурок, П. Особливості формування соціально-інституціонального ринку праці у трансформаційній економіці України [Текст] / П. Мазурок, А. Шахно // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 5. – С. 3-10.
89. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.
90. Маршавін, Ю.М. Формування інституційної підсистеми регулювання ринку праці України [Текст] / Ю.М. Маршавін // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 131-139.
91. Мартякова, Е.В. Инновационное регулирование человеческого развития [Текст] / Е.В. Мартякова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2008. – Вип. 33-1. – С. 240-248.
92. Маслов, Е.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие /

- Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
93. Маянский, В.Д. Оценка результативности СМК промышленных предприятий [Текст] / В.Д. Маянский, С.А. Овчинников // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 4. – С. 25-28.
94. Мельник, С.В. Освітньо-професійні стандарти у контексті реформування системи підготовки кадрів [Текст] / С.В. Мельник. – Луганськ: Віртуальна реальність, 2008. – 342 с.
95. Методология управления трудовыми ресурсами [Текст]: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
96. Механізми забезпечення розвитку підприємств: еколого-економічний аспект [Текст]: моногр. / В.М. Хобта, У.В. Лаврик, О.Ю. Попова, О.Ю. Шилова; ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»; ННІ «Вища школа економіки та менеджменту». – Донецьк, 2009. – 270 с.
97. Михайлова, Л.І. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
98. Михайлова, Н. Современный менеджмент и кадры [Текст] / Н. Михайлова, Л. Федорова // Стандарты и качество. – 2003. – № 11. – С. 44-48.
99. Момот, А.И. Экономический механизм управления качеством [Текст] / А.И. Момот / М-во образования и науки, ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
100. Момот, О.І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.І. Момот; Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2008. – 35 с.
101. Мониторинг и измерения по ИСО 9000:2000 [Текст].– М.: НТК «Трек», 2002. Вып. 11. – 28 с. – Серия «Все о качестве. Отечественные разработки».
102. Мортіков, В. Проблеми вибору та альтернативних оцінок на ринку праці [Текст] / В. Мортіков // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 6. – С. 3-8.
103. Наумова, О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Наумова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 4 – С. 47-51 .
104. Никифорова, А. О соотношении роста производительности и заработной платы [Текст] / А. Никифорова // Общество и экономика. – 2001. – № 7-8. – С. 95-110.
105. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.
106. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]:

- учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
107. Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст]: учебник для вузов / В.В. Окрепилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 1998. – 639 с.
108. Орлов, П. Экономические аспекты внедрения систем менеджмента качества на промышленных предприятиях [Текст] / П. Орлов // Экономика Украины. – 2008. – № 2. – С. 17-26.
109. Панков, В. Профессионалы работают у того, кто их для себя готовит [Текст] / В. Панков, И. Тупик // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 5. – С. 4-15.
110. Панков, В. Управление знаниями на промышленном предприятии [Текст] / В. Панков, И. Тупик // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 4. – С. 8-18.
111. Папонова, Н. Как мотивировать персонал на достижение целей компании [Текст] / Н. Папонова // Кадры предприятия. – 2006. – № 6. – С. 34-45.
112. Папонова, Н.Е. Производство знаний или обучение – инструмент управления персоналом [Текст] / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2010. – № 5. – С. 22-45.
113. Петрова, Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців [Текст] / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 26-34.
114. Петюх, В.М. Управління персоналом [Текст]: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
115. Петюх, В.М. Адаптація кадрової політики вітчизняних підприємств до вимог ISO 9001:2000 [Текст] / В.М. Петюх, О.М. Чернюк // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-т. – Донецьк: ДонНТУ, 2005. – Т. 2. – С. 75-84.
116. Пилипенко, Н. Мотивационные механизмы первичной адаптации персонала [Текст] / Н. Пилипенко // Справочник кадровика. – 2008. – № 6 (72). – С. 74-80.
117. Поважний, С.Ф. Стан та деякі перспективні напрямки інноваційної діяльності в промисловому регіоні [Текст] / С.Ф. Поважний, В.І. Сілаєв // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним розвитком промисловості: держава, регіон, підприємство»: в 2-х т. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – Т. 1. – С. 13-15.
118. Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация [Текст]: моногр. / В.С. Половинко. / под науч. ред.

- Ю.Г. Одегова – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
119. Полянский, Н. Мотивация персонала на промышленных предприятиях [Текст] / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 2. – С. 12-26.
120. Постанова КМУ від 20.01.98 р. № 65 «Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційний рівень (ступеневу освіту)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.licasoft.com.ua/component/lica/>.
121. Праця України 2008: стат. зб. / Держкомстат України / [відп. за вип. Н.В. Григорович]. – К., 2009 – № 09/4-11/162. – 306 с.
122. Проценко, С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей [Текст] / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 1-2. – С. 52-61.
123. Романюк, Л.М. Компетенція персоналу – фактор реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства [Текст] / Л.М. Романюк // Економіка промисловості. – 2004. – № 4 (26). – С. 126-130.
124. Рябухин, С. Мотивация в условиях перемен [Текст] / С. Рябухин // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 20-29.
125. Савельєва, В.С. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
126. Семикіна, М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту [Текст] / М. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 4. – С. 40-46.
127. Семикіна, М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення [Текст] / М.В. Семикіна // Демографія та соціальна політика. – 2008. – № 2 (10). – С. 94-104.
128. Сердюк, О.Ю. Трудовой менталитет в системе мотивационного управления [Текст] / О.Ю. Сердюк, Я.П. Полянская // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницьк, 2003. – Т.1. – С. 170-173.
129. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2001) [Стандарт]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.
130. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008) [Стандарт]. – К.: Держстандарт України, 2008. – 25 с.
131. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2001) [Стандарт]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 60 с.
132. Скударь? Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного наукоемкого машиностроительного предприятия [Текст] / Г.М. Скударь, В.А. Панков. – Краматорск: НКМЗ, 2006. – 98 с.
133. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.



134. Спасенко, Ю. Эксплуатация найманой работы как чинник розповсюдження тіньової заробітної плати і тіньових доходів [Текст] / Ю. Спасенко // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 34-38.
135. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
136. Статистичний збірник «Праця Донецької області в 2009 році» / Держкомстат України. Головне управління статистики у Донецькій області; відп. за вип. Н.Ю. Дьякова.– Донецьк, 2010. – 272 с.
137. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Держкомстат України; за ред. О.Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2010. – 567 с.
138. Стахів, О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 42-48.
139. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації [Текст] / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.
140. Степанов, А. Оценка результативности СМК: методический аспект [Текст] / А. Степанов // Стандарты и качество. – 2009. – № 1. – С. 70-78.
141. Суков, Г.С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика [Текст]: моногр. / Г.С. Суков, И.Я. Тупик; под науч. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2008. – 232 с.
142. Тихомирова, О.И. Методический подход к оценке функционирования системы менеджмента качества [Текст] / О.И. Тихомирова, Л.В. Цыганова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 70-76.
143. Тишков, Ю.С. Оценка функционирования системы менеджмента качества по результатам внутренних аудитов [Текст] / Ю.С. Тишков // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 4. – С. 18-23.
144. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1997. — 336 с.
145. Трачум, Ж. Разработка системы стимулирования [Текст] / Ж. Трачум // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 3. – С. 18-25.
146. Тупик, И.Я. Человеческий капитал – главный источник богатства организации [Текст] / И.Я. Тупик // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2007. – Т. 2, ч. II. – С. 789-806.
147. Управление персоналом [Текст] / И.П. Прудис, Т.А. Владимиров, Д.В. Запорожан, Ю.И. Прудис – О.: Одесский медуниверситет, 2001. – 252 с.
148. Управление персоналом [Текст] / С.И. Самыгин и др. – Изд. 2-е. –

- Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 380 с.
149. Управление персоналом для современных руководителей [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.
150. Федосеев, В.Н. Методологические основы оценки результатов труда менеджеров в двухуровневой системе стратегического управления компанией [Текст] / В.Н. Федосеев, А.Ю. Шаповалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 102-109.
151. Ферстер, Э. Методы корреляционного и регрессионного анализа: руководство для экономистов [Текст] / Э. Ферстер, Б. Ренц; пер. с нем. В.М. Ивановой. – М.: Финансы и статистика, 1983. – 302 с.
152. Фокин, К.Б. Система количественных показателей диагностики и оценки при проведении аудита управления кадровым резервом промышленного предприятия [Текст] / К.Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 126-133.
153. Хайет, Г.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды [Текст] / Г.Л. Хайет, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 554 с.
154. Хміль, Ф.І. Управління персоналом [Текст]: підруч. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
155. Храмов, В.О. Основи управління персоналом [Текст]: навч.-метод. посіб. / О.В. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
156. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
157. Чумаченко, О.В. Особливості комплексної оцінки керівників [Текст] / О.В. Чумаченко, С.В. Позднякова // Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2007. – Т. 1, ч. II. – С. 945-952.
158. Шаульська, Л.В. Профорієнтаційні заходи в системі забезпечення економіки робітничими кадрами [Текст] / Л.В. Шаульська // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 206-211.
159. Швець, І.Б. Концептуальні підходи до розвитку системи управління персоналом у контексті загального управління якістю [Текст] / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія та практика.– К.: КНЕУ, 2010. – Т. 2. – С. 502-510.
160. Швець, І.Б. Новые подходы в управлении персоналом [Текст] / И.Б. Швець, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: сб. науч. труд.: в 3-х т. – Донецк:

- ИЭП НАН Украины, 2006. – Т. 3. – С. 67-74.
161. Швец, И.Б. Система управления персоналом в условиях внедрения системы управления качеством [Текст] / И.Б. Швец, Т.В. Коваленко // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины: сб. науч. тр.: в 3 т. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; ред. кол. Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – Т. 2.– С. 142-150.
162. Швец, И.Б. Экономические основы формирования средств на оплату, стимулирование труда и социальную компенсацию [Текст]: моногр. / И.Б. Швец, Е.В.Чумаченко; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2001. – 252 с.
163. Швец, И.Б. Учет особенностей формирования трудового менталитета в условиях развития рыночной экономики Украины [Текст] / И.Б. Швец, Е.В. Чумаченко, Т.В. Коваленко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – Вип. 31-3 (117).– С. 235-240.
164. Швец, И.Б. Управление производственными мощностями: методология, оценка, учет [Текст]: моногр. / И.Б. Швец. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 288 с.
165. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета [Текст] / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин.– Изд. 6-е, перераб. и доп.– М.: Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с. – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»)
166. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 [Текст] / О.Н. Шинкаренко. – М.: Дело и сервис, 2007. – 368 с.
167. Шинкаренко, В. Процес мотивації якості на підприємстві [Текст] / В. Шинкаренко, О. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 36-41.
168. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст]: учебник / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.
169. Шмелева, А.Н. Анализ нововведений в системе управления персоналом предприятий при внедрении системы менеджмента качества по стандартам ISO 9000 [Текст] / А.Н. Шмелева // Управление развитием персонала. – 2009. – № 4 (20). – С. 266-285.
170. Шубенкова, Е.В. Тотальное управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Шубенкова. – М.: Экзамен, 2005. – 256 с.
171. Щекин, Г. Организация и психология управления персоналом [Текст]:

- учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
172. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник. / Г.В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004 – 280 с.
173. Юрченко, В.В. Управление трудовой мобильностью персонала как способ повышения международной конкурентоспособности предприятия [Текст] / В.В. Юрченко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – Донецьк: ДонНТУ, 2007. – Вип. 32 (126). – С. 168-177.
174. Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.
175. Carmeli A. Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations / A. Carmeli // Group and Organization Management. – 2008. – Vol. 33, № 6. – P. 712-735.
176. Clardy A. Human Resource Development and the Resource Based Model of core Competencies: Methods of Diagnosis and Assessment / A. Clardy // Human Resource Development Review. – 2008. – Vol. 7, №4. – P. 387-407.
177. Deming W.E. Out of the Crisis / W.E. Deming. – NY: MIT Press, 1986. – 123 p.
178. Drucker P.F. The Practice of Management / P.F. Drucker. – New York: Harper Business, 1954 (reprinted in 1993). – 87 p.
179. Hafeez K. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process / K. Hafeez, E.A. Essmail // Management Research News. – 2007. – №30. – P. 530-547.
180. Hansen F. Currents in Compensation and Benefits / F. Hansen // Compensation and Benefits Review. – 2008. – № 11-12. – P. 5-21.
181. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, №1. – P. 75-85.
182. Kovalenko T. Human factors and motivation / Т. Kovalenko // Збірник матеріалів наук.-техн. конф. для молодих вчених (м. Донецьк, 27 квіт. 2006 р.) / Ред. кол.: Н.Т. Осинська, О.М. Кушніренко, І.В. Кіровська, О.А. Мілашевич. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – С. 128-130.
183. Pay for performance: A guide to compensation management / P.T. Chingos (ed.). – 2 ed. – N.Y.: Wiley, 2002. – XXV, 389 p.
184. Spencer L. M. Competence at work: Models for superior performance / L.M. Spencer, S.M. Spencer. – New York: John Wiley, 1993. – 384 p.
185. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // International Journal of Human Resource Management. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.

Додаток А

**Анкета увольняемого сотрудника**

Вы приняли решение уйти с нашего предприятия. Расставаясь, мы хотим понять причины Вашего решения.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы нашей анкеты. Нам очень важно знать Ваше мнение для того, чтобы разрешить имеющиеся проблемы или неблагоприятные обстоятельства.

*Гарантируем, что все сообщенное Вами будет храниться в Вашем личном деле, и не подлежит разглашению.*

Должность \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_

**1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям.**

- Да
- Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)
- Затрудняюсь ответить

**2. Как давно Вы приняли решение уволиться?**

- с момента трудоустройства
- за \_\_\_\_\_ недель до увольнения
- за \_\_\_\_\_ до увольнения
- за несколько дней
- затрудняюсь ответить

**3. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые повлияли на Ваше решение уволиться (не более 3).**

- Размер заработной платы не соответствует объёму работ
- Смена места жительства
- Не устраивает режим работы
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки
- Найдена работа ближе к дому
- Однообразие и монотонность в работе
- Объем работы слишком высокий
- Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
- Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
- Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
- Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
- Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя
- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
- Работа не по специальности

Продовження додатка А

- Отсутствие перспективы карьерного роста (новая должность, изменение функционала, повышение самостоятельности, ответственности работы)
- Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
- Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) \_\_\_\_\_
- По состоянию здоровья
- Другое \_\_\_\_\_

**4. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?**

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.
- Затрудняюсь ответить.

**5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:**

- Оборудование (технические средства труда)
- Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
- Продолжительность рабочего дня (сократить до \_\_\_\_ часов, увеличить до \_\_\_\_ часов)
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

**6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:**

- Оборудование
- Бытовые условия
- Продолжительность рабочего дня
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

**Ваши предложения и пожелания**

---

---

**Благодарим за содействие!**

Дата \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Додаток Б

**Анкета**

Для руководителей линейных и функциональных подразделений

«Факторы, которые наибольшим образом влияют на производительность труда на предприятии»

Какие факторы по Вашему мнению осуществляют наибольшее влияние на уровень производительности труда? (в %)

Уровень выполнения норм времени рабочими-сдельщиками

Обучение работников смежным профессиям, совмещение обязанностей

Разработка новых производственных нормативов для замены «устаревших» нормативов

Разработка мероприятий по укреплению трудовой и технологической дисциплины

Четкая взаимосвязь между уровнем заработной платы и достигнутыми результатами

Повышение квалификации работников на производственно-технических курсах

Увеличение выплат премий и надбавок

Дефицит (недоукомплектованность) основных цехов рабочими кадрами

Высокий уровень текучести кадров

Потери рабочего времени в результате отсутствие работников на своем рабочем месте (болезни, прогулы, отпуска за свой счет)

100%

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ШВЕЦЬ Ірина Борисівна**  
**КОВАЛЕНКО Тетяна Вікторівна**

**КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА**  
**ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Монографія

Коректор *О.А. Кокорєва*

Редакційна верстка та дизайн обкладинки *А.А. Гончаренко*

Підп. до друку 26.12.2012 Формат 60x84/16.

Папір PolSpeed. Друк різнографія.

Ум. друк. арк. [ ] Обл.-вид. арк. [ ]

Тираж 300 прим. Замовлення № [ ]

Видавництво: Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет». Україна, 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58. Тел.: (062) 301-08-67.

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК № 2982 від 21.09.2007.

Надруковано: ТОВ «Друк-Інфо», 83001, м. Донецьк, вул. Артема, 58, к. 1.113.  
Тел. (062) 335-64-55