

УДК 331.28

Тетяна КОВАЛЕНКО

аспірант кафедри управління персоналом

та економіки праці

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Визначено актуальність формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу враховуючи дотримання міжнародних стандартів якості. Представлено та обґрунтовано необхідність визначення функцій служби управління персоналу, керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу. Розроблено механізм матеріального стимулювання трудової діяльності в системі загального управління якістю, що забезпечує встановлення чіткої залежності визначення засобів стимулювання від загального результату трудової діяльності персоналу.

Ключові слова

Міжнародні стандарти ISO, принципи управління якістю, служба управління персоналом, лінійні підрозділи, функціональні підрозділи, функціональні обов'язки, результат діяльності.

Розвиток глобалізаційних процесів, які відбуваються протягом останніх років, супроводжується становленням якісно нових умов

ринкового господарства і передбачає формування єдиного світового ринкового простору. На фоні цих трансформаційних процесів відбуваються суттєві зміни в усіх сферах діяльності, розвиваються принципово нові економічні зв'язки і виробничі відносини. Складні умови періоду світової економічної кризи, які переживає Україна, актуалізують роль персоналу та його ефективного використання у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу на промислових підприємствах. Проблеми, зумовлені посиленням матеріального стимулювання для досягнення високої якості результатів трудової діяльності, особливо гостро постають для промислових підприємств, для яких актуальним є питання забезпечення конкурентоспроможності та збереження трудового потенціалу.

Процеси соціально-економічних перетворень ініціювали зростання інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців. Так, проблемам формування мотивації конкурентоспроможності праці на основі комплексного врахування конкурентоспроможності робочої сили, конкурентоспроможності продукту праці й конкурентоспроможності мотиваційного забезпечення праці присвячені роботи таких вчених, як Д.П. Богиня та М.В. Семикіна [1, 2]. Аналіз особливостей систем мотивації на підприємствах машинобудування здійснено В.М. Данюком [3]. Регулювання мотивації праці в промисловості України шляхом прогнозування мінімальної заробітної плати розглянуто Г.Т. Куліковим [4]. А.В. Калина акцентує увагу на особливості формування мотиваційного механізму підвищення трудової активності персоналу на основі визначення вкладу кожного працівника у кінцеві результати діяльності підприємства [5]. Обґрунтовано та розроблено комплексний організаційно-економічний механізм управління трудовою мотивацією в системі виробничого менеджменту О. Л. Єськовим [6]. Теоретичне і методологічне

обґрунтування основ мотивації трудової діяльності персоналу знайшло відображення в роботах А.М. Колота та Н.Д. Лук'янченко [7, 8].

Проте методологічна база стимулювання трудової діяльності у промисловості ще недостатньо сформована. Існуючі механізми матеріального стимулювання персоналу вже не в змозі задовольнити вимоги сучасних промислових підприємств, оскільки в таких механізмах відсутній взаємозв'язок між матеріальним стимулюванням персоналу, якістю його праці та кінцевими результатами виробництва. Одним з основних напрямків 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. Тому особливо важливим є формування ефективного механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу, головною метою якого буде отримання оптимального результату та досягнення завдань підприємства в системі загального управління якістю .

У сучасних економічних умовах якість стає пріоритетним завданням і головним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація політики якості на підприємстві передбачає дотримання основних принципів системи менеджменту якості. Основною умовою підвищення конкурентоздатності підприємств є сертифікація менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. Одночасно, виконання вимог стандартів якості ISO супроводжується формуванням на підприємстві якісно нового рівня менеджменту.

Міжнародні стандарти ISO 2000 були прийняті в 2000 р. і введені в Україні як національні стандарти (ДСТУ ІСО) з 1 жовтня 2001 р. Стандарт ISO 9001 «Система менеджменту якості. Вимоги» ґрунтується на восьми принципах менеджменту якості: 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. 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.

Принципи управління якістю доцільно визначити як загальні та часткові принципи. До загальних принципів відносяться «лідерство», «процесний підхід до управління», «системний підхід до управління», «постійне поліпшення». Часткові принципи орієнтовані на окремі управлінські процеси, організаційні підрозділи та елементи управління. До часткових принципів управління якістю необхідно віднести такі, як «орієнтація на замовника», «залучення персоналу», «прийняття рішень на підставі фактів», «взаємовигідні відносини з постачальниками» [9]. Ці принципи мають бути враховані у новому механізмі матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу, який запропоновано для умов впровадження загального управління якістю відповідно до ISO 2000, рис. 1. Розроблений механізм матеріального стимулювання трудової діяльності передбачає детальне аналізування аспектів досягнення високої якості персоналу та його трудової діяльності.

Система управління персоналом включає наступні напрямки:

- планування, організація набору та відбору персоналу;
- профорієнтація та адаптація персоналу;
- оцінка персоналу;
- професійний розвиток персоналу;
- матеріальне стимулювання персоналу.

Управління персоналом як стратегічна функція передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з місії підприємства, безперервний процес навчання і розвитку, винагороду працівників з урахуванням їх індивідуального внеску. Найбільш актуальним є створення

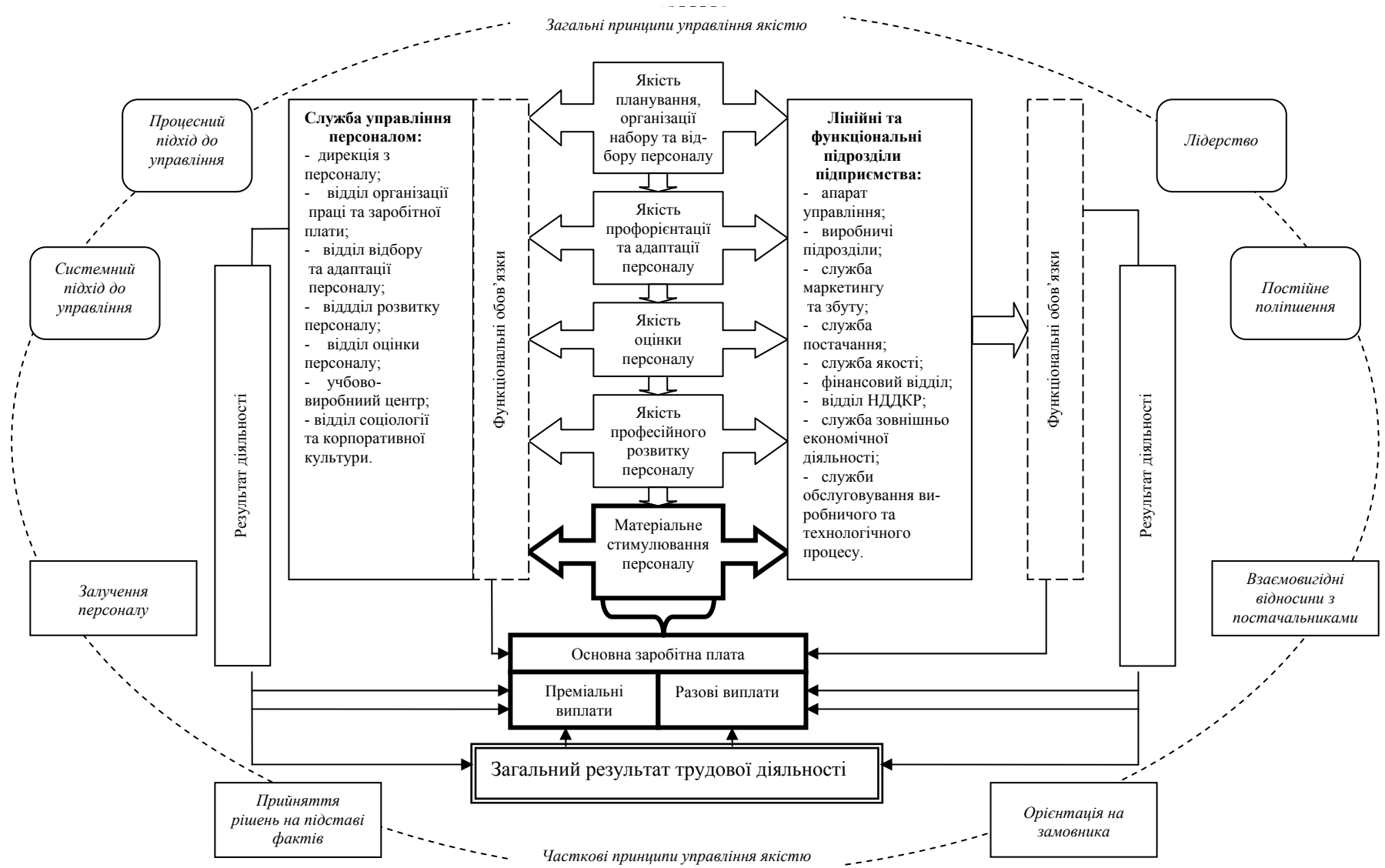


Рис. 1. Механізм матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу в системі загального управління якістю

об'єктивної системи матеріальних винагород за результатами трудової діяльності.

Сучасна організаційна структура системи управління персоналом великого промислового підприємства може бути представлена окремими підрозділами:

- дирекція з персоналу;
- відділ організації праці та заробітної плати;
- відділ відбору та адаптації персоналу;
- відділ розвитку персоналу;
- відділ оцінки персоналу;
- учбово-виробничий центр;
- відділ соціології та корпоративної культури.

Всі ці підрозділи несуть відповідальність за якість персоналу, реалізують кадрову політику та координують діяльність управління персоналом на підприємстві. При виконанні своїх функціональних обов'язків служба управління персоналом взаємодіє з лінійними та функціональними підрозділами підприємства, які на більшості промислових підприємств представлені наступними службами:

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

Від того наскільки ефективно побудовані ці взаємовідносини залежить загальний результат діяльності підприємства. Без співпраці керівників всіх рівнів та служби управління персоналом неможлива якісна та ефективна робота підприємства в цілому. Таким чином, запропонований механізм матеріального стимулювання передбачає врахування якості, як самого персоналу так і його трудової діяльності.

Як правило, на підприємствах існує певний розподіл загальних обов'язків між службою управління персоналом та лінійними керівниками (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл загальних обов'язків між службою управління персоналом та лінійними керівниками [10, 29]

Служба управління персоналом	Лінійні керівники
<ul style="list-style-type: none"> – проведення консультацій для лінійних керівників; – визначення та формулювання загальних питань щодо поточної роботи з персоналом; – розроблення пропозицій щодо планів дій, обговорення їх з керівниками, формування остаточного рішення; – здійснення контролю виконання планів. 	<ul style="list-style-type: none"> – здійснення поточного управління персоналом; – визначення конкретних питань та потреб, що пов'язані з роботою персоналу; – приймання участі в обговоренні та корегуванні планів з роботи з персоналом.

Спеціаліст з управління персоналом добре знає теорію управління, володіє управлінськими технологіями, може виконати аналіз їх застосування для рішення конкретних завдань. Однак, особливо на великому промисловому підприємстві, є багато виробничих та технологічних питань, де експертами і професіоналами є керівники лінійних та функціональних підрозділів. Водночас керівник може дати оцінку якості діяльності кожного підлеглого.

Врахування та аналізування всіх напрямів діяльності служби персоналу та їхньої взаємодії з лінійними та функціональними підрозділами підприємства передбачені в розробленому механізмі матеріального стимулювання. Служба управління персоналом проводить аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організує кадрове планування, прогнозування потреби в персоналі, здійснює організацію реклами, підтримку взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами. За якість планування, організації набору та

відбору персоналу несе відповідальність також лінійний керівник окремого підрозділу. Керівник аналізує можливість виконання планів підрозділу, з урахуванням кількісного та якісного складу персоналу, що працює на даний момент. Керівник обґрунтовує необхідність вакансії, уточнює вимоги до кандидату, пропонує інші варіанти. При впровадженні нових технологій або змін технологічних процесів керівник оцінює професійний склад спеціалістів, що працюють у певному підрозділі, можливість відбору нових компетентних спеціалістів, або нових працівників, з подальшим їхнім навчанням безпосередньо на робочому місці. Таким чином, службі управління персоналом та лінійним керівникам підприємства необхідно конкретно визначити свої функції щодо управління персоналом, що знайде 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. В результаті визначення цих показників виявляється динаміка чисельності персоналу, причини звільнень, рівень задоволеності умовами праці. Служба управління персоналом розробляє положення щодо введення в посаду та адаптації нових працівників, реалізації ділової кар'єри і службово-професійного просування, рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва. При цьому на робочому місці для нового працівника повинні бути створені оптимальні умови для високоякісної трудової діяльності. Лінійному керівнику необхідно формувати ефективну політику щодо наставництва на робочому місці, дотримання основних положень при введенні у посаду.

Якість оцінки персоналу відображається, насамперед в якості її результатів, що є одним з найважливіших інструментів при формуванні механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу. Для підвищення якості оцінки персоналу підприємства запропоновано розподілити обов'язки між службою управління персоналом та лінійними керівниками (табл. 2).

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"> 1. Розробка складових системи оцінки персоналу. 2. Підготовка пакету документів щодо систематизації та структуризації процедури проведення оцінки персоналу. 3. Обговорення питань, пов'язаних з особливостями проведення оцінки з лінійними керівниками. 4. Підготовка проведення процедури оцінки персоналу безпосередньо на робочих місцях. 5. Забезпечення навчання та консультування осіб, що проводять оцінку. 6. Інформування працівників про мету та основні принципи проведення оцінки. 7. Контроль реалізації заходів з проведення оцінки. 8. Здійснення аналізу результатів оцінки. 9. Розробка спільно із лінійними керівниками заходів згідно отриманих результатів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обговорення спільно із службою управління персоналом питань, пов'язаних з особливостями проведення оцінки. 2. Проходження навчання щодо змісту, методів та процедури оцінки. 3. Обговорення з підлеглими цілей та завдань проведення оцінки. 4. Проведення оцінки діяльності на робочих місцях. 5. Обговорення спільно із службою управління персоналом результатів оцінки. 6. Розробка спільно із службою управління персоналом заходів згідно отриманих результатів.

Для досягнення високої якості трудової діяльності персоналу на підприємстві необхідно забезпечити всі умови для професійного розвитку персоналу. Показники фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості проведення навчання та розвитку кар'єри, задоволення потреби персоналу у підвищенні

кваліфікації, організації внутрішньо фірмового навчання керівників, спеціалістів та службовців, формування системи безперервного навчання та розвитку.

Стимулювання праці є складовою мотивування, в основі якого знаходиться процес спонукання індивіда до прояву ініціативності, трудової активності і зацікавленості у досягненні поставлених підприємством цілей. Тому даний механізм матеріального стимулювання персоналу передбачає встановлення чіткої залежності визначення засобів стимулювання від результатів діяльності персоналу та спрямован на забезпечення оптимального рівня якості трудової діяльності персоналу.

Складові системи оплаті праці залежать від досягнення загального результату трудової діяльності персоналу підприємства. Формування обсягів основної заробітної плати залежить від виконання функціональних обов'язків окремого працівника або цілого 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 преміальної системи та відображаються у підвищенні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Таким чином, запропонований механізм матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу в системі загального управління якістю передбачає:

- встановлення загального підходу щодо формування та використання на різних промислових підприємствах;
- врахування дотримання міжнародних стандартів якості, що є однією з передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- визначення функцій служби управління персоналу та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу;
- забезпечення встановлення чіткої залежності визначення засобів стимулювання від загального результату трудової діяльності персоналу;

- формування гнучкої і раціональної організаційно-функціональної структури підприємства за допомогою організаційно-розподільних процедур;
- здійснення оцінки ефективності впровадження за допомогою визначення загальних показників результатів діяльності, таких як прибуток підприємства, продуктивність праці, рентабельність реалізації продукції.

Література

1. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
2. Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Лісогор Л. С., Томіліна Л. Г., Нестеренко І. В. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин / НАН України; Інститут економіки – К., 2003. – 214 с.
3. Данюк В., Чернушкіна О. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 36-40.
4. Куліков Г. Т. Вдосконалення регулювання мінімальної заробітної плати в економіці України // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб. науч. тр.: В 2 т.– Донецк: Ин-т экономики пром-сти НАН Украины, 2004. – Т.1. – С. 182 – 189.
5. Калина А.В. Формування підходів до вдосконалення механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины: Сб. науч. тр. В 3 т. – Т. 2 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; редкол. Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 215-221.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
7. Лукьянченко Н.Д., Бунтовская Л.Л. Мотивация персонала: Учебное пособие. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 324 с.
8. Єськов Л.Л. Розвиток механізму мотивації праці виробничого менеджменту великого підприємства : 08.09.01 – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук – Донецьк, 2006. – 35 с.]
9. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Система управління персоналом в умовах впровадження системи управління якістю // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины: Сб. науч. тр. В 3 т. – Т. 2 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; редкол. Амоша А.И. (отв.ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 142-150.
10. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова – СПб: Питер, – 445с.

Коваленко Т.В. Особливості формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності в системі загального управління якістю.

Визначено актуальність формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу враховуючи дотримання міжнародних стандартів якості. Представлено та обґрунтовано необхідність визначення функцій служби управління персоналу, керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу. Розроблено механізм матеріального стимулювання трудової діяльності в системі загального управління якістю, що забезпечує встановлення чіткої залежності визначення засобів стимулювання від загального результату трудової діяльності персоналу.

Ключові слова: міжнародні стандарти ISO, принципи управління якістю, служба управління персоналом, лінійні підрозділи, функціональні підрозділи, функціональні обов'язки, результат діяльності.

Коваленко Т.В. Особенности формирования механизма материального стимулирования трудовой деятельности в системе всеобщего управления качеством.

Определена актуальность формирования механизма материального стимулирования трудовой деятельности персонала при соблюдении международных стандартов качества. Представлена и обоснована необходимость определения функций службы управления персоналом, руководителей линейных и функциональных подразделений по обеспечению качества труда персонала. Разработан механизм материального стимулирования трудовой деятельности в системе всеобщего управления качеством, обеспечивающий установление четкой зависимости определения средств стимулирования от общего результата трудовой деятельности.

Ключевые слова: международные стандарты ISO, принципы управления качеством, служба управления персоналом, линейные подразделения, функциональные подразделения, функциональные обязанности, результат деятельности.

Kovalenko T.V. Features of formation of the financial stimulation' mechanism of labor activity in total quality management' system.

The urgency of formation of the financial stimulation' mechanism of human recourser activity is defined at observance of the international quality standards. Need of definition of functions of service of human resource management, heads of linear and functional divisions on ensuring quality of human recourse' work is presented and proved. The financial stimulation' mechanism of labor activity in total quality management' system., providing establishment of accurate dependence of definition of stimulants from the general result of labor activity is developed.

Keywords: international ISO standards, quality management principles, human resource management service, linear divisions, functional divisions, functional duties, result of activity.