

УДК 658.562

Філіппова М.В. к.т.н, доцент, Данилюк О.А, магістрант, Демченко М.О., асистент  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## КЕРУВАННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ВИРОБНИЦТВІ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

**Філіппова М.В., Данилюк О.А, Демченко М.О. Керування трудовими ресурсами на виробництві при впровадженні системи менеджменту якості.** Розглянуто існуючі підходи до керування трудовими ресурсами на підприємствах. Запропоновано використання нової системи керування трудовими ресурсами, яка основана на впровадженні системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів. Розглянуто показники оцінки стану та ефективності процесу керування трудовими ресурсами, які дозволяють побудувати більш продуктивні форми взаємодії між трудовими ресурсами та керівництвом. Розроблено програмне забезпечення керування трудовими ресурсами на підприємстві.

**Ключові слова:** система менеджменту якості, трудові ресурси, персонал, інформаційні технології, виробництво.

**Филиппова М.В., Данилюк А.А, Демченко М.А. Управление трудовыми ресурсами на производстве при внедрении системы менеджмента качества.** В статье рассмотрены существующие подходы к управлению трудовыми ресурсами на предприятиях. Предложено использование новой системы управления трудовыми ресурсами, которая основана на внедрении системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами. Рассмотрены показатели оценки состояния и эффективности процесса управления трудовыми ресурсами, которые позволяют построить более продуктивные формы взаимодействия между трудовыми ресурсами и руководством. Разработано программное обеспечение управления трудовыми ресурсами на предприятии.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, трудовые ресурсы, персонал, информационные технологии, производство.

**Filippova M.V., Данилюк А.А, Demchenko M.O. Management of human resources in the production of the introduction of quality management system.** The article deals with existing approaches to the management of human resources in enterprises. The use of a new system of human resources management that is based on the implementation of quality management system in accordance with international standards. It was considered assessment of the performance and efficiency of the management of human resources that allow you to build a more productive forms of cooperation between labor and management. Human resources management software was developed in the enterprise.

**Keywords:** quality management system, human resources, personnel, information technology, production.

**Вступ.** Сучасна ситуація в Україні, яка склалася з керуванням трудовими ресурсами є результатом існування проблем та суперечностей, економічної діяльності, яка орієнтується на короткий термін, незбалансованістю трудових ресурсів та робочих місць, що тривалий час не вирішувались та продовжують загострюватися.

Для розв'язання даної ситуації на підприємствах необхідно впроваджувати систему менеджменту якості в процес керування трудовими ресурсами (КТР), яка вимагає ретельного дослідження, оскільки в ньому беруть участь як внутрішні суб'єкти (засновники, керівники, профспілка), так і зовнішні (органи державної влади, кадрові агентства, споживачі).

При впровадженні інформаційних систем управління проектами на підприємствах, слід пам'ятати, що окрім використання інформаційних систем потребує певних змін в процесах управління. Основним базисом підприємства є його трудові ресурси та їх професійний рівень.

Використання процесного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства та його трудовими ресурсами дозволяє побудувати найбільш продуктивні форми організації взаємодії персоналу та керівництва, а також якісно перетворити динамічні та структурні характеристики трудового потенціалу підприємства й основі цього підвищити інноваційну сприйнятливість продукції. Тобто на підприємстві повинна функціонувати система управління якістю продукції, що представляє собою організаційну структуру, яка чітко розподіляє відповідальність, процедури, процеси і ресурси, необхідні для керування якістю.

**Постановка наукової проблеми.** Метою даної роботи є аналіз існуючих підходів до КТР з метою організації системи КТР на виробництві з використанням системи менеджменту якості, як один зі шляхів підвищення ефективності управління проектами підприємства. Розробка програмного забезпечення керування персоналом на виробництві.

**Аналіз існуючих підходів до КТР.** На шляху до підвищення ефективності КТР є багато перешкод як об'єктивних, дія зовнішніх чинників, так і суб'єктивних. Суб'єктивні перешкоди полягають це помилки керівників при роботі з трудовими ресурсами. Також ефективність КТР залежить від стану

ринку праці. Як відомо, ринок праці — це система соціально-економічних відносин, пов'язаних з попитом і пропозицією робочої сили; сфера взаємодії покупців і продавців праці; механізм, який в придатних економічних умовах саморегулюється завдяки узгодженню ціни та якісних і кількісних характеристик праці, а в умовах кризової ситуації та трансформації економіки певні його сегменти регулюються владою. Запропоноване визначення вказує не тільки на вплив соціальних та економічних факторів на ринок праці, а й на зміну в його регулюванні відповідно напрямку їх динаміки. Це дозволяє охопити більш широкий спектр модифікаційних структур аналізованої категорії.

Ринок праці надає руху всім іншим ринкам, всім іншим ресурсам, тому що тут формується і розподіляється за професіями, підприємствами, регіонами і галузями та включається в дію найбільш важливий національний ресурс – трудовий. По-перше, через нього забезпечуються зайнятість економічно активного населення, його включення у сферу виробництва та послуг, створюється можливість одержання необхідного заробітку [1,2]. По-друге, через ринок йде комплектування підприємств потрібною робочою силою, у необхідних кількостях і за належною якістю. Ринок показує, які професії потрібні, а які є в надмірності, на що мають звертати увагу безробітні у своїй підготовці, перепідготовці, розширенні наявних знань і умінь для одержання роботи [4]. Тобто, ринок праці є важливим джерелом інформації. По-третє, ринок через конкуренцію найманих працівників стимулює їх до розширення професійної майстерності, сприяє підвищенню їх кваліфікації й універсалізації [3,5]. По-четверте, ринок праці регулює потоки трудових ресурсів, що складаються на ньому, забезпечує розподіл і перерозподіл трудових ресурсів в зв'язку зі структурними змінами в економіці [3].

#### **Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.**

Ефективне використання трудових ресурсів є однією із найважливіших завдань керівника, навіть якщо за них відповідають спеціальні служби або відділи, КТР, а також кадрова політика, прийняття важливих рішень, усе це покладається на функції керівника.

Головною метою управління персоналом є створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу організації. Процес управління персоналом включає такі підпроцеси, як кадрове планування, залучення та відбір персоналу, набір і звільнення, навчання і розвиток, мотивацію і винагороду, організацію діяльності, оцінку та атестацію кадрів.

Центральним підпроцесом керування персоналом є кадрове планування, що взаємодіє з усіма підпроцесами і забезпечує:

- організацію необхідним і достатнім кадровим складом;
- відбір працівників, які відповідають потребам бізнесу;
- необхідний рівень кваліфікації працівників і розвиток ТР;
- активна участь працівників в діяльності організації.

Планування трудових ресурсів (ТР) повинно бути об'єднано з основними планами організації і скоординовано з виконанням таких функцій, як переміщення кадрів, навчання, аналіз роботи і розвиток (рис. 1).

Одним з основних завдань кадрового планування є визначення потреби в персоналі, що розуміється як необхідність кількісного і якісного підбору склад персоналу, який визначається відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства. В якості ресурсу виступають працівники підприємства з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, устремліннями.

Слід особливо відмітити, що одним з основних напрямків управління персоналом є залучення і відбір персоналу, який визначає якість персоналу організації для успішного бізнесу і ефективності функціонування організації після реалізації проекту реструктуризації. Під залученням персоналу маються на увазі різноманітні способи використання джерел персоналу (зовнішні і внутрішні).

Зауважимо, що залучення і відбір персоналу повинен супроводжуватися оцінкою кандидатів, включаючи як зовнішніх кандидатів, так і працівників організації, що плануються до переміщень.

Завдання служби по КТР, яка здійснює оцінку кандидатів при прийомі на роботу, має полягати в тому, щоб відібрати такого працівника, який в змозі досягти очікуваного організацією результату. Оцінка при прийомі - це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації. Центральним показником при оцінці працівника є рівень його компетентності, який розуміється ширше, ніж традиційно.

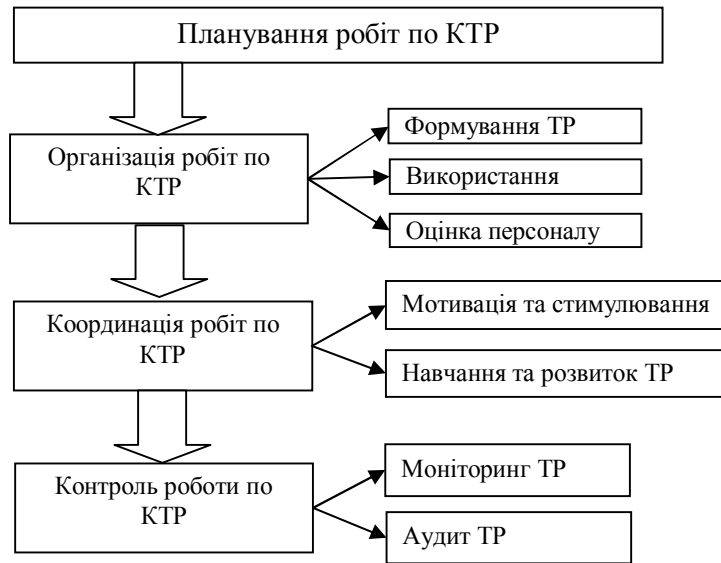


Рис. 1 Процес КТР

Ефективність діяльності персоналу істотно залежить від його компетентності, тому одним з основних завдань управління персоналом є управління компетенцією ТР - показник, що аналізується і керований в рамках практично всіх підпроцесів управління персоналом[1]:

- кадрового планування - визначення якісної і кількісної потреби організації в персоналі;
- залучення та відбору персоналу - визначення вимог до компетенції кандидатів і відбір відповідних працівників;
- навчання і розвитку персоналу - визначення шляхів і способів підвищення компетентності персоналу;
- мотивації персоналу - вироблення шляхів мотивації і стимулювання потреб працівників щодо підвищення компетентності;
- оцінка і атестація персоналу - проведення ефективного аналізу компетентності персоналу відповідно до вимог бізнесу.

Можна представити КТР як про процеси оцінки, контролю, організації підвищення компетенції шляхом навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу, прийому на роботу висококомпетентних працівників.

В якості базису для формування системи КТР використано ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги», де сформульовані основні вимоги до людських ресурсів підприємства. Серед основних факторів впливу на умови КТР них можна виділити потребу в персоналі в потрібній кількості і необхідної якості (тобто певну чисельність працівників, які мають необхідні професійні компетенції), постійне вдосконалення професійних знань співробітників, високий рівень трудової дисципліни, роботу згуртованої команди, ставлення до праці як до першої життєвої необхідності та ін. Таким чином, видно, що варіанти входу в процес управління персоналом можуть істотно відрізнятися. Вибір пріоритетів, як правило, залежить від рівня розвитку організації, обраної нею концепції управління бізнесом і концепції управління персоналом [7].

Нормативний рівень трудового потенціалу показує, якими кількісними і якісними характеристиками, а також інноваційними, мотиваційними та іншими можливостями повинен володіти персонал організації для вирішення планових виробничих завдань і досягнення цілей компанії [6]. Отже, виходом з процесу можна вважати реалізований рівень трудового потенціалу, що відповідає вимогам підприємства та виробництва.

Для управління персоналом керівнику організації необхідні такі ресурси:

- фахівці з КТР;
- інформація про об'єкт управління;
- матеріально-технічні ресурси для оснащення служби КТР;

• фінансові ресурси для приведення трудового потенціалу організації у відповідність до вимог менеджменту якості.

Розробка регламенту процесу управління кадрами передбачає приведення у відповідність певним умовам або створення необхідної документації організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативного, техніко-економічного та економічного характеру, а також формування нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, методи управління персоналом.

Залежно від масштабів організації, обсягу і структури діяльності з управління кадрами в рамках процесу менеджменту персоналу вибудовується розгалужена система показників.

Таким чином, впровадження системи менеджменту якості СМЯ в процес управління персоналом підприємства вимагає ретельного дослідження, оскільки в ньому беруть участь як внутрішні суб'єкти (засновники, керівники, профспілка, комісії по трудових спорах, HR-менеджери), так і зовнішні (органи державної влади, контрольно-ревізійні служби, кадрові агентства, споживачі), та обов'язки між ними розділити непросто в силу відмінності інтересів (рис. 2).



Рис. 2 – Покращення процесу КТР

На основі процесного підходу КРТ розроблено програмне забезпечення (ПЗ) керування трудовими ресурсами на виробництві при впровадженні системи менеджменту якості. Інтерфейс «Системи керування персоналом» зображено на рис. 3.

№	Прізвище	Ім'я	По батькові	Телефон	Освіта	Підрозділ	Посада	Графік роботи	Дата призначення...	Закінчення гру...	Ставка	Платище...	Номер наказу
2	Григоренко	Назар	Анатолійович	0951223914	повна вища	обробний	директор	основний	01.01.05	02.02.15	2	02.03.12-0...	002
3	Назаренко	Віктор	Миколайович	0964218328	повна вища	обробний	технолог	основний	01.01.05	02.02.15	1	02.03.12-0...	003
4	Сидоренко	Григорій	Васильович	0635492167	повна вища	обробний	головний...	основний	01.01.08	02.02.15	1,5	03.03.12-0...	004
5	Мартинюк	Андрій	Іванович	0969310384	повна вища	обробний	секретар	основний	01.01.06	02.02.15	1,25	02.03.12-0...	005
6	Захарченко	Марія	Павлівна	0972490213	повна вища	обробний	головний...	основний	01.01.05	02.02.15	1,5	05.03.12-0...	006
7	Смирнов	Микола	Миколайович	0981298223	повна вища	обробний	токарь	основний	01.01.06	02.02.15	1	02.03.12-0...	007
8	Захаров	Ігор	Петрович	0662343090	повна вища	обробний	токарь	основний	01.01.06	02.02.15	1	02.03.12-0...	008
9	Федорченко	Дмитро	Васильович	0982321564	повна вища	обробний	токарь	основний	01.01.06	02.02.15	1	02.03.14-0...	009
10	Харчуков	Сергій	Петрович	0964543190	повна вища	обробний	токарь	основний	01.01.07	02.02.15	1	02.03.12-0...	010
11	Махула	Микола	Анатолійович	0988789435	повна вища	обробний	слюсар	основний	01.01.09	02.02.15	0,5	02.03.12-0...	011

Рис. 3 Інтерфейс «Системи керування персоналом»

Дане ПЗ дає можливість слідкувати за роботою персоналу на виробництві, рівнем освіченості, кваліфікації, терміном роботи та терміном проходження підвищення кваліфікації. Включає в себе створення бази робітників підприємства, подальшого редагування цієї бази та видалення з її непотрібної інформації. На рис. 3 представлено інтерфейс ПЗ « Система керування персоналом».

### Висновки

Таким чином, використання процесного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства та його трудовими ресурсами дозволяє вибудувати найбільш продуктивні форми організаційної взаємодії персоналу, керівництва, власників компанії інвесторів, а також якісно перетворити динамічні і структурні характеристики трудового потенціалу підприємства та на основі цього підвищити його інноваційну сприйнятливість.

На додаток до агітаційних заходів необхідно організувати цільове навчання і підвищення кваліфікації співробітників організації. Для цього слід сформулювати перелік цільових напрямків, за якими потрібно найближчим часом навчити персонал, що дозволить до моменту початку впровадження СМЯ мати якісний кадровий потенціал, тобто фахівців, здатних зробити введення і налагодження механізмів підвищення якості на місцях. При цьому необхідно орієнтуватися на подальшу побудову нової СМК, відповідно до якої нагляд за її реалізацією здійснюється найбільш кваліфікованими менеджерами різних рівнів управління.

Важливим елементом підготовки процесу впровадження СМЯ є актуалізація нормативної бази по основних виробничих і бізнес-процесів підприємства та приведення нормативної і технічної документації у відповідність сучасним вимогам, стандартам і умовам функціонування структурних підрозділів організації. Введення процедур підвищення якості праці часто вимагає зміни корпоративної культури підприємства, в першу чергу культури і кваліфікації керуючого персоналу середньої ланки. Саме від цієї групи фахівців залежить, чи вдасться залучити рядових співробітників в процес тотального вдосконалення технологій і контролю якості, змусити їх усвідомити, що підвищення якості веде до зниження витрат. Навчання вдосконалення якості та оцінка ефективності управління підприємством припускають дотримання таких принципів, як безперервність і залучення членів суспільства на всіх етапах навчання, а також виробничої діяльності, що веде до появи такого поняття, як самонавчальна компанія, тобто організація, в якій процес навчання є постійним і поступово стає своєрідною потребою персоналу.

На необхідність проведення заходів по підвищенню кваліфікаційного рівня персоналу може вплинути реалізація різних функцій інформаційної системи управління проектами. Процес впровадження розробленого ПЗ потребує системного підходу, що передбачає планування комплексу робіт і контроль за їх здійсненням. Використання інформаційних технологій в керуванні персоналом на підприємстві потребує проведення попередніх робіт по впровадженню даного ПЗ з метою автоматизації процесів ефективного керування трудовими ресурсами.

1. Бабушкіна, Е.А. Управление эффективностью компании, / Е.А. Бабушкіна [http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency\\_factors.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency_factors.shtml)
2. Шипунов, В.Г.. Основы управленческой деятельности./ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель– М.: Высшая школа, 1999.

3. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. / М.Хучек – М.: Прогресс-Универс, 2000. – 315 с.
4. Шмелева, А.Н. Оценка эффективности управления предприятиями./ А.Н. Шмелева— Пенза: Информационно-издательский центр Пензенского государственного университета, 2006. — 160 с.20
5. Ховард, К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: учеб. пособие./ К/Ховард, Э. Коротков– М.: ИНФРА-М, 1996.
6. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, 2008.
7. ДСТУ ISO 9001: 2009 (ISO 9001: 2008, IDT) Национальний стандарт України. Системи управління якістю. Требования
8. Иллюстрированный самоучитель по Java [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://computers.plib.ru/programming/Java/>
9. Ситник В.Ф., Писаревська Т.А., Срьоміна Н.В., Краєва О.С. Основи інформаційних систем: Навч. посібник / За ред. В.Ф. Ситника. — К.: КНЕУ, 1997. — 252 с.