НАУКОВИЙ ВІСНИК УМО. СЕРІЯ. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
Випуск 3 (2017)

УДК 371. 1:005

Олена Алейнікова,
доктор наук з державного управління, професор , директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ (Україна)

Анастасія Аржанцева,
магістр кафедри Управління проектами та загальнофахових дисциплін,
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто питання управління підвищенням якості праці персоналу проектно-орієнтованої організації шляхом вдосконалення процесів організації праці, планування та управління діяльності персоналу. Встановлено основні складові елементи, з яких складається кадрове планування та методи управління підвищенням якості праці. Виявлено шляхи вдосконалення, розвитку та реорганізації, завдяки залученню внутрішнього та зовнішнього потенціалу та резерву трудових ресурсів проектно-орієнтованої організації.
Ключові слова: управління, проектно-орієнтована організація, якість, праця, персонал, трудові ресурси, кадрове планування, реструктуризація.

Olena Aleinikova
Anastasia Arzhanzeva

MANAGEMENT OF THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF STAFF OF THE PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION

Annotation. It is considered the question of the management of the improvement of the quality of staff of the project-oriented organization by improving processes of the Labor Organization, planning and management of staff. It is determined main components of the workforce planning in the project-oriented organization and management methods of the improvement of the quality of staff. It is revealed ways of improvement, development and reorganization by attracting internal and external potential and the reserve of labor resources of the project-oriented organization.

Keywords: management, project-oriented organization, quality, labor, staff, labor resources, workforce planning, restructuring.

Постановка проблеми. Питання управління підвищенням якості праці персоналу проектно-орієнтованих організацій шляхом вдосконалення процесів організації праці, планування та управління діяльності персоналу в сучасних умовах є основою забезпечення ринкового успіху підприємницької діяльності. Керуючи тим чи іншим трудовим колективом, потрібно не лише регулювати фахові та особистісні взаємодії працівників, а й організувати роботу колективу в цілому, зорієнтувати його на досягнення спільної мети.

Саме цей напрямок роботи в системі управління персоналом є особливо важливим, адже сприяє підвищенню ефективності роботи проектно-орієнтованої організації, забезпечує високий рівень якості продукції, призводить до зростання прибутків. Визначена проблема тісно пов'язана з такими важливими науковими та практичними завданнями, як ефективність виробництва, зростання рівня демократизації виробничих відносин, розвиток творчих здібностей, професійних навичок, особистих цінностей працівника.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання підвищенням якості праці персоналу постійно перебувають у центрі уваги науковців. Фундамент дослідження теоретико-методологічних проблем, ролі підвищення якості праці персоналу належить таким вченим, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макґреґор, В. Оучі, Г. Емерсон та інші.

Загальні проблеми управління підвищенням якості праці персоналу, розглядаються такими науковцями, як Д. Богиня, А. Грішнова, І. Жигалов, М. Куланов, П. Журавльов, С. Сухарьов, Н. Кислиця, А. Кудінова, А. Линенко, Ю. Слободчикова .

Серед вітчизняних вчених, які вдосконалюють і всебічно розкривають теорію управління персоналом і підвищення його якості можна відзначити Т.Мельник, Н. Шульга, Г. Щекін, А. Яновський, В. Янчевський.

Мета статті. Метою статті є визначення теоретико-методичних засад і підходів вдосконалення процесів управління підвищенням якості праці персоналу в проектно-орієнтованій організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою забезпечення розвитку проектно-орієнтованої організації, збереження її конкурентоспроможності, можливості отримувати прибуток, керівництво повинно не тільки оптимізувати процес результативності функціонування, передбачаючи отримання віддачі від вкладень у ті чи інші ресурси – матеріальні, фінансові, а й визначити пріоритетні напрямки, пов'язані з персоналом – тільки тоді результативність роботи проектно-орієнтованої організації буде очевидною.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих). Саме якісне управління роботою персоналу є ключовим фактором розвитку організації, тому до цього питання необхідно підходити з урахуванням найважливіших наукових аспектів теорії і практики менеджменту [4, с. 10].

Система роботи з управління підвищенням якості праці персоналу різнобічна і багатопланова, адже включає всі можливі аспекти й напрямки взаємодії працівників як з організацією, так і між собою. За створення такої системи і координацію роботи її складових у організації відповідає відділ управління персоналом. Саме цей структурний підрозділ має власну структуру посад, яка є складовою загальної структурної організації установи. Чисельний склад співробітників відділу управління персоналом залежить від багатьох факторів, як-от: вид та напрями діяльності організації, специфіка виробничих завдань, ступінь розвитку, обсяги виробництва тощо. Нещодавно створені організації мають потребу в більшій кількості відповідних працівників. Відділ управління персоналом хоча і є функціональним підрозділом організації, але його співробітники не беруть прямої участі в основній діяльності. Разом з тим, ступінь ефективності роботи відділу управління персоналом значною мірою залежить від ступеня взаємодії з іншими (лінійними) підрозділами.

У повсякденній діяльності найбільш прийнятним є такий спосіб організації роботи, за яким саме відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації професійного потенціалу кожного співробітника та здійсненню контролю за виконанням фахових обов'язків тим чи іншим працівником. Основними елементами фахових знань у сфері управління персоналом є кількісно-якісне планування особового складу й його підбір, фахове навчання та професійний розвиток працівників, мотивація їхньої діяльності, оптимізація системи стимулювання, заохочення та стягнення, управління кар'єрою й оцінка роботи працівників, формування у них необхідних навиків ділової та виробничої комунікації.

Якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, що виявляються у процесі виконання фахових обов'язків, й включають кваліфікацію та особистісні якості працівника, стан його фізичного та психологічного здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, умотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність тощо [1, с.57]. За ринкових умов відбувається трансформація моделі працівника, причому найдинамічніші зміни стосуються професійної складової цієї моделі (рівня знань, майстерності, отримання навичок та накопиченого досвіду в конкретній сфері діяльності) – тобто якість персоналу визначається його кваліфікацією.

Планування людських ресурсів передбачає аналіз і вивчення потреби в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації. Концепцію довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики можна реалізувати за допомогою кадрового планування. Як правило, основна відповідальність за планування майбутньої потреби в персоналі лежить на відділі управління персоналом організації [3, с. 119] .

Необхідність кадрового планування полягає і у створенні умов для забезпечення організації необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, і у наданні роботи тим, хто її потребує, враховуючи професійні

здібності, можливості особистості. Планування людських ресурсів повинно, у першу чергу, гарантувати забезпеченість організації необхідною кількістю персоналу відповідної кваліфікації у визначений термін.

Ефективне кадрове планування трудових ресурсів в кінцевому підсумку повинно позитивно впливати на результати діяльності організації завдяки таким особливостями [2, с. 105]:

1) оптимізації використання персоналу дозволяє виявити і продуктивно використовувати потенціал працівників шляхом розширення посадових обов'язків, переведенням працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

2) удосконалення процесу прийому на роботу дає можливість забезпечити пошук і вибір кандидатів на плановій основі, знизити витрати та уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з дефіцитом персоналу;

3) укладання плану потреби в персоналі є основою для планування і проведення професійного навчання працівників організації; планування професійного навчання, у свою чергу, дозволяє забезпечити необхідну кваліфікацію працівників, реалізувати бізнес-плани з найменшими витратами;

4) скорочення загальних витрат на робочу силу здійснюється за рахунок продуманої, послідовної активної політики на ринку праці в цілому, на кожному підприємстві зокрема.

З метою виконання виробничих завдань, організації важливо бути забезпеченою у потрібний час необхідною кількістю кваліфікованих працівників, і саме кадрове планування формує оптимальні умови для мотивації щодо більш високої продуктивності праці, задоволеністю результатами роботи певного працівника. Потенційних працівників цікавлять у першу чергу ті робочі місця, де створені умови для розвитку їх можливостей і гарантований достатньо високий постійний заробіток. Тому однією із задач кадрового планування є й вивчення, аналіз виробничих та особистісних інтересів всіх

співробітників організації. Треба також пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегроване у загальний процес планування організації.

Працюючи з кадровим плануванням, варто передбачити необхідність відповідей на такі актуальні питання:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть використовуватися у виробничому проекті;
- яким чином можна залучити потрібний персонал і скоротити зайвий, не завдавши соціального збитку;
- як краще використовувати персонал відповідно до його професійних здібностей та можливостей;
- як забезпечити розвиток персоналу для виконання інноваційних завдань і піднести рівень його професійних знань відповідно до потреб виробництва в цілому.

Основними методами оцінки якості роботи персоналу в проектно-орієнтованій організації є кваліметричний метод та метод «Дельфі».

Кваліметрія – наукова галузь, що об'єднує проблеми, пов'язані з виміром і оцінкою якості продукції та персоналу.

Кваліметрія здійснює громадські кваліметричні оцінки виміром і порівнянням фізичних, економічних, естетичних та інших показників з еталонами. У кваліметрії застосовуються сучасні математичні методи з теорії ймовірності та статистики, лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор, теорії оптимального управління і теорії випадкових процесів.

У зв'язку з великий сферою застосування кваліметрії, її вважають дисципліною, що вивчає проблему оцінки якості будь-яких об'єктів, предметів і процесів. Забезпечення якості і технологій якості різної продукції є основним напрямом використання методів кваліметрії. Отже, кваліметрія як наука об'єднує кількісні методи оцінки якості, використовувані для обгрунтування управлінських рішень та суміжних із нею питань управлінської діяльності.

В основу кваліметрії покладено такі методологічні принципи:

1) пріоритети під час виборів визначальних показників з метою оцінки якості – завжди за споживачем;

2) кваліметрична оцінка якості продукції, товарів та послуг може бути отримана без наявності еталона, тобто бази порівняння, базових значень показників, які визначають властивість і якість об'єкта в цілому;

3) показник рівня порівняння чи узагальнення визначається відповідними показниками попереднього ієрархічного рівня;

4) застосовуючи метод комплексної оцінки якості об'єкта, усі показники його властивостей перетворюються і наводяться лише до безрозмірної чи розмірної (узагальненої) одиниці виміру;

5) При визначенні комплексного показника якості об'єкта кожен показник окремої її властивості може бути скорегований коефіцієнтом значимості (вагомості);

6) Сума чисельних значень коефіцієнтів вагомості всіх показників якості на будь-яких ієрархічних рівнях оцінки має однакове значення (в частках від одиниці, у відсотках чи за певною бальною шкалою);

7) якість об'єкта в цілому зумовлено сукупністю якостей його складових частин (елементів);

8) при кількісній оцінці якості недопустимим є використання взаємозумовлених і дублюючих показників того ж самого об'єкта.

Метод «Дельфі» – багатоетапний метод, який передбачає початкові незалежні експертні судження і наступні багаторазові їх коригування кожного експерта, порівняння їх з судженнями інших експертів до тих пір, поки величина розбіжностей оцінок не буде знаходитися в рамках заздалегідь встановленого бажаного інтервалу варіювання оцінок.

Отримувані за допомогою даних методик оцінки носять статичний одноразовий характер, у результаті чого виникає необхідність повторного звернення до експертів при складанні прогнозу частки ринку на наступні

періоди. Крім того, метод внутрішнього і зовнішнього експертного прогнозування характеризується певним ступенем суб'єктивності.

Надійність методу «Дельфі» вважається високою при прогнозуванні на період як від 1 до 3 років, так і на більш віддалений період часу. Залежно від мети прогнозу, для отримання експертних оцінок може залучатися від 10 до 150 експертів.

Важливу роль в підвищенні якості праці відіграють вірно обрані стилі керівництва. Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Стиль управління, або керівництва, – це гнучка манера поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Розрізняють такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Найефективнішим для сучасних проектно-орієнтованих організацій є ліберальний стиль управління. За такого стилю поведінки керівник повинен втручатися в звичайну, загальновідому роботу тільки у виняткових випадках. При виконанні інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід їх виконання і наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників відчуття довіри і готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Найнесприятливіші моменти в процесі спільної діяльності – це ті ситуації, коли керівник не може контролювати свій емоційний стан або виконує роботу, яка може бути виконана іншими співробітниками.

Співробітникам дозволяється іноді допускати помилки, на яких вони в майбутньому будуть вчитися. Це обумовлює успішність функціонування системи контролю, яка передбачає накопичення відповідної інформації, опрацювання її, надання в розпорядження відповідальним особам для певних

висновків. За необхідності керівник може і повинен давати поради підлеглим. Крім того, усі співробітники повинні постійно отримувати інформацію про всі найважливіші виробничі та комунікативні процеси.

Ще одним ефективним методом покращення якості праці є мотивація праці персоналу, що являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо виконання службових обов'язків.

Правильно спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Якщо працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку зорієнтовані на розвиток підприємства в цілому, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Одним із рушійних факторів підвищення якості праці персоналу проектно-орієнтованої організації є постійне і безупинне навчання персоналу, підвищення його кваліфікації та поглиблення спеціалізації.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків. Професійне навчання персоналу за ринкових умов повинно мати безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності. Підвищення важливості безупинного навчання персоналу обумовлюють такі чинники: впровадження нової техніки, прогресивні технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим, необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою.

Безупинні і швидкі зміни технологій і інформатики вимагають безупинного навчання персоналу. Для проектно-орієнтованої організації більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників. Професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку працівників, а саме: здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації.

Висновки з даного дослідження і перспектива подальших розвідок у даному напрямі. Наукова новизна одержаних результатів полягає в можливості удосконалення процесів управління підвищенням якості праці шляхом розробки моделі реорганізації відділу роботи з персоналом, системи управління ефективним використанням робочого часу та систематизації заходів щодо підвищення якості праці персоналу в проектно-орієнтованій організації.

Таким чином, процес управління підвищенням якості праці персоналу – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, поступово організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом підвищенням якості праці персоналу.

Список використаних джерел:

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко, Г. Т. Завіновська та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: КНЕУ, 2009. – 711 с.

2. Заблоцький Б. Ф. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посібник. / Б. Ф. Заблоцький. – Львів: Новий світ – 2000, 2007. – 242с.

3. Мороз В. С. Організація виробництва: навч. посіб. / В. С. Мороз, А. С. Тельнов. – Львів: Новий Світ – 2000, 2007. – 286 с.

4. Управление персоналом: Учебное пособие. / Под ред. А.Я. Кибанова , – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М,2010. – 695 с.

Матеріали подано в авторській редакції