

Анжела Г. Лизанець (Мукачівський державний  
університет, Україна)

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ\*

*У статті розкрито теоретичні основи розуміння понять «якість праці» та «управління якістю праці», визначено компоненти якості праці, чинники її формування, засоби оцінювання. Обгрунтовано необхідність розробки та впровадження систем менеджменту якості праці на вітчизняних підприємствах. Запропоновано механізм контролю й оцінювання якості праці персоналу підприємства.*

*Ключові слова:* якість праці, управління якістю праці, система управління якістю праці, особистий коефіцієнт якості праці, коефіцієнт якості роботи підрозділу.  
*Форм. 2. Рис. 1. Літ. 14.*

Анжела Г. Лизанец (Мукачевский государственный  
университет, Украина)

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*В статье раскрыты теоретические основы понимания понятий «качество труда» и «управление качеством труда», определены компоненты качества труда, факторы его формирования, способы оценки. Обоснована необходимость разработки и внедрения систем менеджмента качества труда на отечественных предприятиях. Предложен механизм контроля и оценки качества труда персонала предприятия.*

*Ключевые слова:* качество труда; управление качеством труда; система управления качеством труда; личный коэффициент качества труда; коэффициент качества работы подразделения.

Anzhela G. Lyzanets (Mukachevo State  
University, Ukraine)

### THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF LABOR QUALITY MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

*The article reveals the theoretical aspects in the understanding the concepts "labor quality" and "labor quality management". The components of labor quality, formation factors and the methods of its assessment are defined. The necessity for developing and implementing labor quality management systems at enterprises are argued. The mechanism for control and assessment of personnel performance is offered.*

*Keywords:* labor quality; labor quality management; labor quality management system; individual labor quality rate; unit labor quality rate.

**Постановка проблеми.** У період розвитку цивілізованих ринкових відносин підприємства орієнтовані на підвищення продуктивності суспільної праці, збільшення обсягів виробництва, більш повне задоволення постійно зростаючих потреб суспільства. Першочерговим чинником забезпечення інтенсивного зростання підприємств та зміцнення їхніх позицій на ринку виступає якість продукції чи послуг, яка забезпечується обраною системою менеджменту якості в цілому і методами управління якістю праці зокрема. Необхідність

\* статтю підготовлено на основі доповіді на XII-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (1–5 липня 2013 р., оз. Світязь – Київ).

постійного підвищення власної конкурентоспроможності актуалізує необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму та методів забезпечення високої якості праці на вітчизняних підприємствах, приведення їх у відповідність до вимог часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методологічні й науково-практичні аспекти якості праці були і залишаються об'єктом активних наукових досліджень. Різні аспекти цієї проблеми досліджувались такими науковцями, як В.М. Гриньова [2], О.А. Грішнова [3], Л.І. Мороз [8], С.Л. Решміділова [10], В.В. Стефінін [11], В.Є. Швець [12], І.Ф. Шишкін [13] та іншими.

Окремі науковці акцентують увагу на визначенні змісту поняття «якість праці», розглядаючи його через призму трудових показників діяльності [3; 12]. Інші досліджують проблему оцінки якості праці [8; 13], основи управління якістю праці та якістю роботи персоналу [2; 6; 10; 11].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Разом з тим, проблема визначення чинників забезпечення та розробки напрямів поліпшення управління якістю праці вимагає системного наукового дослідження. Особливої уваги потребує розробка систем менеджменту якості праці персоналу підприємств з урахуванням їхньої галузевої приналежності, типу та методів організації виробництва тощо.

**Метою дослідження** є узагальнення та систематизація підходів до розуміння якості праці й управління якістю праці, а також розробка практичних рекомендацій щодо організації контролю та управління якістю праці персоналу промислового підприємства.

**Основні результати дослідження.** Якість праці виступає одним з найбільш важливих об'єктів управління на сучасному підприємстві.

Будь-яка продукція (послуга) – це кінцевий результат конкретної праці. Власне, сам процес праці – це процес доцільної діяльності людини, спрямований на перетворення предметів праці на споживчі цінності.

Праця має кількісну та якісну характеристики. Кількісна характеристика праці – маса живої та уречевленої праці, витраченої у процесі трудової діяльності людини, трудового колективу, суспільства в цілому. Якісна характеристика праці відображає ступінь її складності, напруженості, значущості виконуваних робіт. Єдність кількісного та якісного аспектів праці – це міра праці, тобто кількість праці певної якості.

Питання об'єктивної оцінки якості праці гостро постало наприкінці ХІХ ст., в епоху активного розвитку промисловості. Батьком-відкривачем у сфері науково обґрунтованої оцінки якості праці вважається Ф. Тейлор, який заклав основи наукової організації праці [14]. Звичайно, ця система передусім розглядала не власне оцінку якості праці, а методи її оптимального розподілу, раціоналізації і підвищення продуктивності праці персоналу.

Вперше питання якості праці було поставлене ще К. Марксом, який зазначав, що праця, яка не досягла середньої інтенсивності й ефективності, вимагає більше робочого часу, ніж суспільно необхідно в країні на виробництво даного товару, і тому не є працею нормальної якості [7].

Щодо самого поняття якості праці, то його розуміння дещо відрізняється у різних теоретичних джерелах. На думку О.А. Грішної, якість праці характе-

ризує особливості витраченої робочої сили, відмінності її з погляду внутрішніх властивостей. Вона може бути визначена рівнем професійної майстерності працівника, його освіченістю, сумлінністю, творчістю, зацікавленістю, комунікабельністю тощо [3].

З точки зору В.Є. Швеця, якість праці – сукупність властивостей процесу трудової діяльності, обумовлених здатністю і прагненням працівника виконувати визначену роботу поряд з визначеними вимогами [12, 7–9].

Згідно з економічною енциклопедією, якість праці – це сукупність специфічних дій, спрямованих на досягнення певної матеріальної мети, які відрізняють один вид конкретної праці від іншої. Якісну сторону праці характеризують такі показники, як складність, напруженість, результативність затрат розумових зусиль [4].

Окремі науковці ототожнюють якість праці з якістю роботи персоналу. Так, С. Решміділова зазначає, що «слова «праця» і «робота» стосовно до працівників і трудових колективів означають одне і те ж поняття» [10]. З огляду на це, рівень якості роботи (праці) – це ступінь відповідності досягнутих показників встановленим нормам і договірним зобов'язанням персоналу.

З погляду Л.А. Лутая, якість праці є конкретною дефініцією, від якої залежить якість роботи суб'єкта господарювання, з одного боку, та яка характеризує якісний склад працівників – з іншого [6, 24].

Функціонування ринкової економіки, яка призвела до зростання конкурентного тиску, виникнення необхідності постійного підвищення якості, спричинило еволюцію теорії якості праці. В сучасних умовах якість праці доцільно трактувати як економічну категорію, яка виражає відносини з приводу властивостей праці максимально забезпечувати потреби суспільства. Зважаючи на це, якість праці можна розглядати як результативність використання потенціалу працівника відповідно до потреб суспільства [5].

Рациональною є точка зору, згідно з якою визначається три основні компоненти якості праці: трудовий потенціал працівника, рівень організації праці, ефективність (результативність) праці [13, 170]. Для різних категорій працівників кожен із зазначених компонентів має різний зміст.

Компонентний склад якості праці дає можливість виділити дві групи чинників, які визначають його рівень: об'єктивні та суб'єктивні (рис. 1).

Об'єктивні чинники формуються і використовуються підприємством для впливу на персонал, його кількісні та якісні показники праці. Вони охоплюють технічну, організаційну й економічну складові.

Суб'єктивні (особисті) чинники є керованими безпосередньо працівником і залежать від його трудового потенціалу, мотивованості до праці та розвитку. Наявність додаткових стимулів (можливості посадового, кваліфікаційного росту, підвищення рівня заробітної плати тощо) часто виступає першочерговим чинником підвищення якості праці.

Управління якістю праці – це сукупність дій і заходів щодо забезпечення ефективного планування, організації й контролю процесу підвищення якості праці, а також мотивації працівників до його здійснення з метою підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства [11].



Рис. 1. Чинники якості праці, авторська розробка

Оцінювання якості праці є складовою процесу управління якістю. Методика його здійснення залежить від специфіки виду діяльності, яким займається підприємство, типу організації виробництва, обраної системи мотивації та її зв'язку з якістю праці, а також від категорії персоналу.

З кількісної точки зору якість праці виробничого персоналу може розраховуватися за формулою [8]:

$$K_T = K_0 - \sum_{i=1}^n b_i \times r_i, \quad (1)$$

де  $K_T$  – коефіцієнт якості праці;  $K_0$  – коефіцієнт, прийнятий за норму якості праці ( $K_0 = 1$ );  $b_i$  – коефіцієнт зниження по  $i$ -му показнику;  $r_i$  – рівень зниження по  $i$ -му показнику;  $i = 1$ ;  $n$  – кількість показників, що характеризують якість праці.

Більш універсальним показником якості праці, який може бути використаний як щодо виробничого, так і управлінського персоналу, є показник ( $K_T$ ):

$$K_T = 1 - \sum_{i=0}^n K_i \times r_i, \quad (2)$$

де  $K_i$  – коефіцієнт зниження за кожний випадок  $i$ -го виду від'ємних відхилень у роботі;  $r$  – кількість допущених випадків одного виду відхилень у роботі;  $n$  – кількість назв можливих дефектів у роботі [10, 154].

До найбільш відомих систем управління якістю, які використовувались у вітчизняній практиці та розглядали якість праці як основний об'єкт управління, належать:

- БВП – Саратовська система бездефектного виготовлення продукції;
- СБП – система бездефектної праці;
- ЯКНАРЗПВ – якість, надійність, ресурс з перших виробів;
- НОРМ – наукова організація робіт з підвищення моторесурсу двигунів;
- КСУЯП – комплексна система управління якістю продукції тощо [2].

КСУЯП розглядають як систему, яка є результатом наукового узагальнення всього передового вітчизняного досвіду в управлінні якістю. Незважаючи на певні недоліки (відрив якості від конкурентоспроможності, ігнорування багатьох наукових підходів до управління – відтворювально-еволюційного, функціонального, маркетингового тощо). Саме КСУЯП була покладена в основу розроблених у 1988 р. Міжнародних стандартів ISO серії 9000 з систем якості.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 визначають розробку, впровадження та функціонування систем якості. Вони не стосуються конкретного сектору промисловості чи економіки і являють собою настанови з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості.

З огляду на це, актуальним залишається пошук дієвих методів управління якістю праці з урахуванням його галузевої специфіки, орієнтації на зовнішній чи внутрішній ринок, використання власного ресурсного забезпечення або толінгових схем організації виробництва, методу організації виробничих процесів тощо.

Сучасні вітчизняні підприємства потребують розробки та впровадження власних якісних стандартів менеджменту якості праці (СМЯП) як складових системи менеджменту якості, які передбачатимуть раціональну технологію здійснення контролю виконання та оцінювання якості роботи персоналу. Відповідні стандарти призначені для встановлення загального порядку управління якістю праці, який охоплюватиме питання організації, виконання, контролю й оцінювання якості роботи, виконавчої дисципліни, взаємовідносин персоналу і підрозділів підприємства, а також створюватиме можливості аналізу, регулювання та удосконалення процесів управління.

Основною метою створення СМЯП є організація системи стимулювання виробничої активності персоналу підрозділів організації та підвищення відповідальності керівників різних рівнів і сфер менеджменту.

Стандарт повинен бути сформований таким чином, щоб надавати можливість:

- оперативно і всебічно оцінювати ділові якості та особистий внесок персоналу у виробничі (трудові) процеси;
- об'єктивно застосовувати систему матеріального і морального стимулювання;
- покращувати управління шляхом попередження або своєчасного виявлення й усунення порушень і невідповідностей;
- підвищувати відповідальність за якість виконуваних процесів, процедур і функцій;
- контролювати виконавчу й трудову дисципліну.

У сучасних умовах для якісної праці істотне значення має економічна поведінка працівника, яка передусім залежить від матеріально-речової форми

задоволення його потреб та інтересів (матеріальної винагороди за виконану працю), причому на її величину впливає індивідуальна трудова активність кожного працівника, тому важливим завданням СМЯП повинно стати встановлення залежності отримуваної винагороди від показників якості праці.

З іншого боку, СМЯП повинна забезпечувати залежність показників якості праці менеджера від якості праці підпорядкованого йому підрозділу. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути розрахунок підсумкового коефіцієнта якості на основі особистих коефіцієнтів якості праці та коефіцієнтів якості праці підрозділів.

Впровадження СМЯП вимагає тісної взаємодії та координації дій різних структурних підрозділів підприємства.

Функції з розрахунку показників якості праці, залежно від організаційної структури підприємства, можуть бути покладені безпосередньо на відділи управління якістю (наприклад, відділ технічного контролю) або на кадрові служби (відділ кадрів чи відділ праці і заробітної плати). Коефіцієнти якості праці мають розраховуватися уповноваженим відділом щомісячно на підставі отриманої інформації, наданої підрозділами та посадовими особами підприємства.

При функціонуванні СМЯП зростає роль якості інформаційного забезпечення відповідної системи. Від повноти, своєчасності та достовірності наданої інформації залежить правильність розрахунку показників, що впливатиме на розмір винагороди працівника, його рейтинг серед працівників, шанси на просування тощо.

Інформаційне забезпечення СМЯП передбачає:

1) фіксування упродовж місяця керівниками підрозділів у вигляді коефіцієнтів виявлених невідповідностей, упущень або досягнень у роботі персоналу та перенесення їх в кінці місяця остаточним коефіцієнтом у підсумкову відомість. Ця інформація в подальшому виступатиме основою для визначення якості особистої роботи кожного працівника та розрахунку сумарних коефіцієнтів якості роботи підрозділів;

2) керівники всіх підрозділів щомісяця (до 07 числа місяця наступного за звітним) зобов'язані передати в службу якості інформаційні листи по кожному працівнику та інформаційні листи по кожному підрозділу.

Для кожного працівника залежно від займаної посади мають бути чітко розроблені критерії оцінювання його особистої роботи, знижувальні та підвищувальні коефіцієнти якості праці.

До критеріїв оцінювання особистої роботи, наприклад, основного робітника можуть бути віднесені: виконання планових завдань, якість праці (відсоток браку – виправного і невиправного, з фінансовими наслідками або без них), наявність невідповідностей (своєчасно закритих або незакритих), наявність порушень, економія матеріальних ресурсів, подача раціональних пропозицій тощо.

Критеріями оцінювання роботи керівника виробничого підрозділу (цеху, дільниці, зміни) можуть бути: виконання планових завдань підрозділом, наявність офіційних рекламацій із фінансовими наслідками для підприємства, наявність і розміри невиробничих затрат (втрат), кількість фактів порушення дисципліни у підрозділі тощо.

Для кожного критерію роботи має бути розроблена шкала, яка визначає його максимальне та мінімальне значення. Так, наприклад, якщо критерієм оцінювання є показник «порушення трудової дисципліни», то шкала може передбачати градацію зниження значення коефіцієнта залежно від кількості порушень (за наявності одного випадку порушення – 0,01, за наявності 2 – 0,02 тощо).

Розглянемо порядок розрахунку коефіцієнта особистої якості праці (КОЯП) начальника зміни. Нехай його КОЯП складається із 7-ми критеріїв. Начальником зміни не виконані два: один, який становить 0,15, та інший – 0,05 від сумарного (1,00). Крім цього, він один раз запізнився на роботу – зниження коефіцієнта 0,01. Тоді коефіцієнт якості роботи даного керівника складе:  $КОЯП = 1,00 - (0,15 + 0,05 + 0,1) = 0,79$ . У підсумку коефіцієнт на преміювання керівника складе 0,79.

Якість роботи підрозділів організації визначається коефіцієнтом якості праці підрозділу (КЯПП). Контроль якості роботи підрозділу здійснює керівник за напрямком. Формування КЯПП здійснюється у такому порядку: підсумовуються всі отримані коефіцієнти за кожен критерій роботи підрозділу, враховуються знижувальні і підвищувальні коефіцієнти якості праці за минулий місяць (якщо такі є) і виводиться підсумковий коефіцієнт.

Наприклад, коефіцієнт якості роботи певного підрозділу складається з 5-ти критеріїв. Підрозділом не виконано один: виконання плану товарної продукції склало 95%. Зниження коефіцієнта становить 0,05. Крім цього, підрозділ отримав одну обґрунтовану претензію щодо невиконання встановлених вимог. Зниження коефіцієнта складає 0,1. Тоді  $КЯПП = 1,00 - (0,05 + 0,1) = 0,85$ . У підсумку коефіцієнт на преміювання кожного працівника підрозділу складе 0,85.

Сумарний коефіцієнт якості роботи працівника певного підрозділу повинен враховувати як КОЯП, так і КЯПП та може визначатися як добуток відповідних показників.

Таким чином, для керівника аналізованого підрозділу сумарний коефіцієнт якості праці складатиме:  $К_{\text{сумарний ЯП}} = КОЯП \times КЯПП = 0,79 \times 0,85 = 0,67$ .

Що стосується керівників середніх і вищих рівнів менеджменту, то для них коефіцієнт якості праці може визначатися як середнє значення коефіцієнтів якості праці підпорядкованих їм підрозділів.

**Висновки.** Таким чином, сучасні умови господарювання диктують нові вимоги до управління якістю праці як складової системи менеджменту якості, спонукаючи роботодавців до пошуку нових методів контролю й оцінювання діяльності персоналу з метою приведення їх у відповідність потребам підприємства. Впровадження у практику діяльності підприємств систем менеджменту якості праці, адаптованих до конкретних умов, дозволить формалізувати залежність індивідуальної винагороди працівника від якості праці та рівня виконання поставлених завдань; забезпечити тісний взаємозв'язок між індивідуальними показниками якості праці персоналу, результатами роботи структурного підрозділу та результатами роботи підприємства в цілому.

**Перспективи подальших досліджень** у даному напрямку пов'язані з доцільністю розробки критеріїв оцінювання якості праці не лише працівників

виробничих підрозділів, а й персоналу підрозділів апарату управління (відділу кадрів, бухгалтерії, служби матеріально-технічного забезпечення тощо), а також обрахунку економічного й соціального ефекту від впровадження СМЯП.

1. Бельський П.Е., Козориз М.А. Технично-економическое управление качеством продукции в объединении. — Львов: Вища школа; Изд-во при ЛГУ, 1980. — 152 с.
2. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: Підручник. — К.: Знання, 2009. — 582 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносин: Підручник. — К.: Знання, 2004. — 535 с.
4. Економічна енциклопедія // Словopedia // slovopedia.org.ua.
5. Карлін М.І. Стимулювання праці в перехідній економіці. — Луцьк: Вежа, 1997. — 167 с.
6. Лутай Л.А. Методологія якості праці: науково-практичні проблеми та шляхи їх вирішення // Вісник Донецького університету.— Серія В: Економіка і право.— 2007.— Вип. 2. — С. 23–28.
7. Маркс К. Капитал. — Т. 1. — Глава 20: Национальные различия в заработной плате // www.esperanto.mv.ru.
8. Мороз Л.І. Якість праці та продукції як взаємозалежні чинники управління виробничим процесом підприємства // Проблеми економіки та управління: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». — Вип. 725. — Львів, 2012. — С. 313–322.
9. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / А.В. Антонен, Н.А. Белов, С.М. Бухало и др.; Под ред. С.М. Бухало. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: ВШ, 1989. — 472 с.
10. Решиділова С.Л. Встановлення сутності якості праці як соціально-економічної категорії // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць.— Спец. вип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. — Т. 2: Управління персоналом в організаціях. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 248–254.
11. Стефінін В.В. Система управління якістю праці на підприємствах // Управління персоналом.— 2006.— №1. — С. 45–49.
12. Швець В.Е. Человеческий фактор в системах менеджмента качества // Деловое совершенство.— 2006.— №6. — С. 7–9.
13. Шишкін І.Ф., Станякін В.М. Кваліметрія та управління якістю: Учебник для вузов. — М.: ВЗПИ, 1992. — 211 с.
14. Taylor, F.W. (1911). Scientific Management. Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee. Harper & Row, 1911 // www.marxists.org.

Стаття надійшла до редакції 29.07.2013.