

шееся соотношение между оплатой персонала разных уровней;

- среди средств мотивации труда преобладает система штрафов (за нарушение дисциплины, опоздания, невыполнение задач в заданный срок);
- неблагоприятные условия труда;
- выплата зарплат в конвертах.

Важную роль в украинском менеджменте играет интуитивный поиск оптимальных решений в сфере управления персоналом. И такой подход является недостаточным. Часто на руководящие должности назначают тех, кто станет наиболее лояльным к лицам их назначившим. А многие топ-менеджеры, работающие на малых и крупных предприятиях, нередко исполняют роль кризис-менеджеров, которые спасают предприятие от полного развала.

Украинский менеджмент с каждым годом все больше пытается внедрять западные схемы управления, не всегда учитывая особенности местного менталитета. Менеджеры все чаще желают работать в западных компаниях или их представительствах в Украине, так как система мотивации и стимулирования труда в них более прогрессивна. Украинский менталитет совмещает американский дух индивидуализма и японские работоспособность и стремление к совершенствованию. Наиболее подходящая формула для Украины: «Наше богатство — наши человеческие ресурсы». А для успешного управления персоналом достаточно создать благоприятные условия труда и обрисовать реальные перспективные возможности.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вахрушев В. Принципы японского управления / В. Вахрушев. - М. : Дело, 1992
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 1992
3. Менеджмент : Учебник / под ред. М. М. Максимцова и А.В. Игнатъевой. - М. : ЮНИТИ, 1998
4. Масааки Имаи. Кайдзен : ключ к успеху японских компаний. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005
5. Лайкер Дж. ДАО Toyota. / Дж. Лайкер. - М. : Альпина паблишерз, 2011
6. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н. А. Волгин. - М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998
7. Семенова И. И. История менеджмента : Учебное пособие для вузов / И. И. Семенова. - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 1999
8. Хироси Хазама. История управления трудом в Японии. Лондон, 1997
9. <http://www.hr-portal.ru>



УДК[005.591.6:005.95 – 027.1]:378.6

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, викладач, БУЧИНСЬКА Є.Б., інспектор учбового відділу  
Одеська національна академія харчових технологій

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ВНЗ

Динамічний розвиток ринкової економіки та реформування системи навчання передбачає конкурентну боротьбу за абітурієнтів між різними вищими навчальними закладами, перемога в якій залишається за тими ВНЗ, хто найбільш ефективно використовує всі види наявних ресурсів, у тому числі і трудові. Оскільки трудові ресурси (персонал) є одним з найважливіших чинників будь-якого підприємства та ВНЗ, їх стан, навчання, розвиток та ефективне використання прямо впливають на кінцеві результати діяльності. Та, особливе значення має саме якісний склад персоналу вищого навчального складу, оскільки саме від його рівня залежить якість отриманої освіти студентів.

**Ключові слова:** управління персоналом, вищий навчальний заклад, персонал ВНЗ, навчання персоналу, розвиток персоналу, управління діяльністю ВНЗ, традиційне та інтегроване навчання персоналу, учасники процесу навчання, методи професійного навчання, навчання на робочому місці, управління якістю викладацького складу, модель управління на основі ідеології загального управління якістю.

The dynamic development of market economy and reforming education involves competition for students between different universities, in which victory is for those universities who most effectively uses all kinds of available resources, including labor. As human resources (staff) is one of the most important factors of any enterprise and universities, their status, training, development and effective use directly affect the final results. And, of particular relevance is qualitative composition of the staff of the university, because of its level depends on the quality of education students.

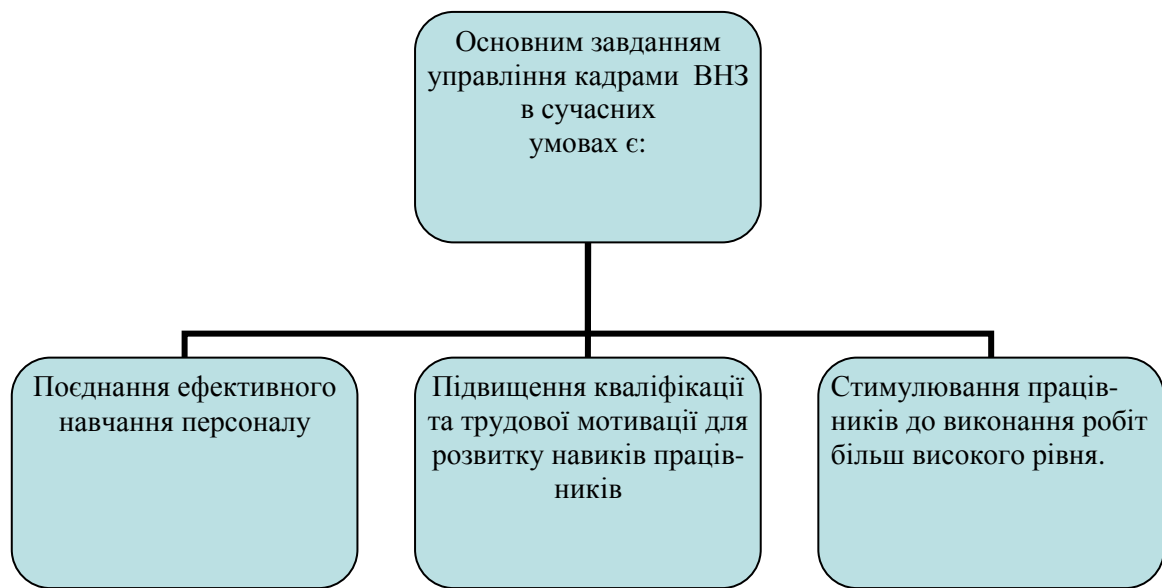
**Keywords:** management, higher education, university staff, staff training, staff development, management of universities, traditional and integrated teaching staff members of the learning process, methods of vocational training, workplace learning, quality management of staff, management model based on the ideology of the total quality management.

**Вступ.** Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи - атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямки аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Сучасний висококваліфікований спеціаліст може всебічно проявити себе в роботі лише активно взаємодіючи з колегами та керівництвом, маючи необхідну культуру спілкування. Основним завданням управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [1].

**Постановка завдання.** Умови підготовки кадрів зводяться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Для успішної підготовки кадрів, як і для навчання взагалі, необхідні ретельний аналіз і планування. Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне

подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього.

Технологію управління персоналом як людським ресурсом можна вважати ефективною на національних підприємствах та у ВНЗ за певних умов, зокрема, коли розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримується високий рівень участі працівників в управлінських процесах, застосовується гнучка система організації робіт, налагоджена широка система комунікацій та сформована гармонійна корпоративна культура. Сучасні вимоги до роботи з персоналом обумовлюють підвищення ролі кадрових служб у використанні творчого потенціалу особи кожного працівника, перетворення їх в науково-практичні центри активізації людського чинника. Виходячи з цього, особливо актуальною представляється розробка нового науково-практичного напрямку – основи кадрового менеджменту, що забезпечує комплексний підхід до рішення проблем оптимального використання, навчання та розвитку персоналу в різних галузях, що наведено на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні завдання управління кадрами у ВНЗ**

Так, вищий навчальний заклад — освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність. Безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу здійснює його керівник — ректор, начальник, директор тощо. Отже, керівник вищого навчального закладу в межах наданих йому повноважень:

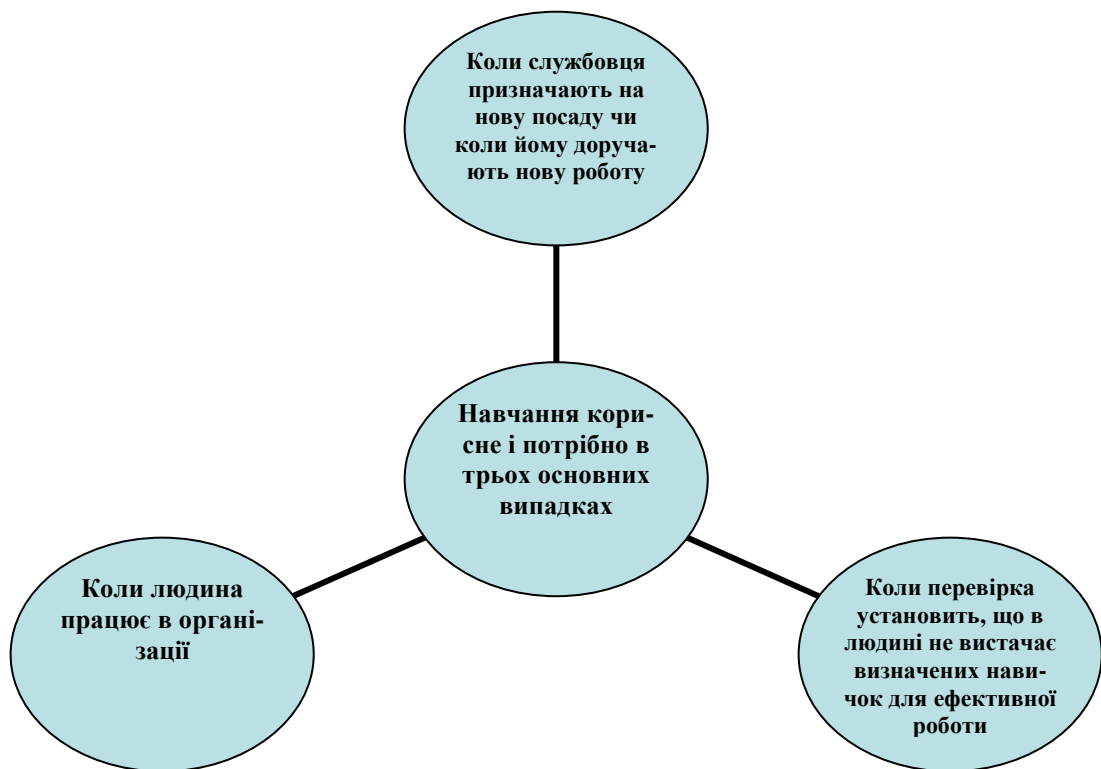
- вирішує питання діяльності вищого навчального закладу, затверджує його структуру і штатний розпис;
- видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами вищого навчального закладу;
- представляє вищий навчальний заклад у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває вищий навчальний заклад;
- є розпорядником майна і коштів;
- виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки;

- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників;
- забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку;
- визначає функціональні обов'язки працівників;
- формує контингент осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі;
- відраховує та поновлює на навчання осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі;
- контролює виконання навчальних планів і програм;
- контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;
- забезпечує дотримання службової та державної таємниці;

- здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров'я, організовує побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників вищого навчального закладу;

- разом із профспілковими організаціями подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування вищого навчального закладу правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує його.

Професійне навчання персоналу ВНЗ у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності (рис. 2).



**Рис. 2. Необхідність навчання персоналу ВНЗ**

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст 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;
- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти,

є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Важливість постійного навчання персоналу ВНЗ надихає на проведення порівняльного аналізу

щодо традиційного і інтегрованого навчання персоналу, що представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу**

Параметри	Традиційне навчання у межах підприємства	Навчання, поєднане з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, уміння вирішувати проблеми
Працівники, що навчаються	Керівники нижчого і середнього рівня	Усі керівники
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації і емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, їхнього досвіду, проблем, відносин і умінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування
Форма проведення	Семінари, курси	Вільний вибір форм у залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до недоліків підприємства	Одночасно змінити керівників і підприємство
Участь у підготовці навчальних і інших програм	Учасники не включені у процес складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанні програм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть знадобитися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

У спрощеному варіанті учасниками процесу навчання є:

- вище керівництво підприємства;
- менеджери середнього рівня управління;
- менеджери нижньої ланки;

• рядові працівники підприємства [2].

Професійне навчання персоналу ВНЗ може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 2).

Таблиця 2

**Методи професійного навчання персоналу підприємства**

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників; аналіз робочих дій і процедур; Інструктаж на робочому місці; Наставництво; Розширення кола обов'язків; Передача повноважень (делегування); Демонстрація прийомів роботи; Передача досвіду; Ротація; Чергування робочих операцій; Метод ускладнених завдань; Навчальне заміщення; Спеціальний набір завдань; Підготовка і розвиток робочої команди; Консультування	Лекція; Дискусії і обговорення; Дистанційне навчання; Ознайомлення з досвідом інших підприємств; Розгляд практичних ситуацій (кейсів); Ділові ігри; Моделювання ситуацій; Семінари, виставки, симпозиуми; Тренінги; Рольові ігри; Самостійне навчання; Участь у виставках і інших заходах як представника; Участь у навчальних програмах; Участь у проектах

Так, навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного ВНЗ та лише для його персоналу [3].

**Результати.** Отже, стратегія підвищення якості навчання та підготовки персоналу у ВУЗі повинна передбачати постійну, безперервну і особисту участь вищого керівництва в питаннях, пов'язаних з якістю навчання студентів і якістю надання освітніх послуг. Вище керівництво (ректор) розробляє пропозиції і формує програми постійного поліпшення роз-

витку освіти. Координує діяльність вищого учбового закладу. Має можливість інтегрувати систему управління якістю в загальну модель управління ВУЗами структурним підрозділам. Встановлює цілі, основні напрями діяльності ВУЗу, а також способи їх реалізації в загальну модель управління ВУЗом. А також представники вищого керівництва (проректора, помічник ректора, головний інженер, начальник юридичного відділу, декани), які здійснюють свою трудову діяльність в процесі управління ВУЗом з переважаючою долею розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Основним результатом їх трудової діяль-

ності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її вмісту і форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанту - реалізація і контроль виконання рішень. Організація учбового, методичного, допоміжних процесів на факультеті, забезпечення їх об'єктивного функціонування в рамках завдань факультету і ВУЗу в цілому.

Якість освіти студентів безпосередньо залежить від рівня кваліфікації викладачів ВНЗ та рівня підготовленості іншого персоналу. Основні функції, які відіграють інтегруючу роль у системі управління якістю освіти:

*1. Управління якістю викладацького складу.*

Ця функція передбачає визначення кількості викладачів, їхній склад і структуру, кваліфікаційний рівень, систему підвищення кваліфікації, організацію їхньої роботи, мотивацію й систему оплати праці. Для кожного елемента цієї функції повинні бути сформульовані вимоги й критерії якості. Реалізовувати цю функцію можна у вигляді спеціалізованих програм або розділу загальної програми якості освіти.

*2. Управління якістю студентів.* Вимоги до абітурієнтів при прийманні у вищий навчальний заклад, формування студентських груп з урахуванням соціально-психологічних характеристик, організація навчальної діяльності студента, формування студентських колективів, система студентського самоврядування, виховання громадянських і професійних якостей – все це відбиває зміст даної функції.

*3. Управління якістю технології освіти.* У розвитку освіти помітна тенденція збільшення можливостей проектування різноманітних технологій освіти, вибору найбільш ефективних з них. Це й становить основу даної функції управління якістю. Вона включає не просто використання сучасних технологій, а варіювання технологічними характеристиками освіти за факторами року навчання, специфіки навчальної дисципліни, спеціальності в цілому, матеріаль-

но-технічних можливостей, концепції виховного процесу та ін. Це функція динаміки управління якістю.

*4. Управління інформаційно-методичним забезпеченням* припускає регулювання процесів пошуку й одержання необхідної навчальної наукової інформації як студентом, так і викладачем, виростання найбільш ефективних методичних схем оволодіння знаннями. Це функція організації бібліотечної роботи й діяльності інформаційних центрів.

*5. Управління якістю матеріально-технічного забезпечення* передбачає розподіл і оформлення навчальних приміщень, використання лабораторного устаткування й комп'ютерних класів, залів для самостійної роботи. Велике значення має своєчасне відновлення техніки.

*6. Управління якістю інфраструктури освіти.* Ця функція організації роботи забезпечуючих служб освітньої установи – адміністративно-господарські підрозділи, бухгалтерія, планово-фінансовий відділ та ін.

*7. Управління якістю освітньої програми,* що включає розвиток концепції спеціальності й компетенції випускника, навчальний план, кваліфікаційні вимоги, організацію практик і підсумкові заходи, склад циклів навчання [4].

Головною ідеєю сучасного розвитку теорії і практики управління якістю освіти є відома відмова від традиційного підходу, при якому управління освітнім процесом здійснювалося за оцінками кінцевого результату. Сучасний підхід, що ґрунтується на концепції «Загального управління якістю», орієнтований на створення загальної системи управління якістю освіти, що передбачає регулювання процесу на підставі оцінювання його стану по спеціально виділених критеріях якості для всіх компонентів самого процесу, а також факторів, що впливають на кінцевий результат [4]. Найбільш потужним науковим і методологічним напрямом у 20-му столітті стало загальне управління якістю – Total Quality Management, що наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

**Характеристика підходу Total Quality Management [5]**

Характеристика підходу:	Підхід до управління якістю в ОНАХТ (Total Quality Management) – це підхід до управління організацією, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації й суспільства.
Мета TQM:	досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства
Завдання TQM:	постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого точно в строк
Тактика TQM:	попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників у діяльність по поліпшенню якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалювання якості продукції й процесів; використання наукових підходів у вирішенні завдань; регулярна самооцінка

TQM - це адаптація класичного операційного менеджменту до мінливості зовнішнього середовища, коли норми вироблення як метод управління стають неефективні. У основу концепції покладена якість -

якість матеріалів, процесів, продукції, доставки, обслуговування. Причин неякісного виконання роботи може бути багато: погані матеріали, технологія, організація постачань, невдале освітлення, перебої в елек-

троживленні, нетренованість персоналу і багато що інше. Лише халатність і злий намір пов'язані з навми-сним недосягненням необхідного рівня якості. Все останнє - не провина, а біда, принесена поганим ме-неджментом.

По суті TQM є новим підходом до управлін-ня, який вимагає від організації не “косметичного ремонту”, а глибокої перебудови основ її діяльності. Головними чинниками, які змушують організації шу-кати і впроваджувати нові способи підтвердження своєї адаптивності швидкоплинним змінам, є глобалі-зація світової економіки, посилення конкуренції, нау-ково-технічний прогрес, підвищення вимог спожива-чів та законодавства до продукції та послуг. Модель управління на основі ідеології TQM спрямована на досягнення двох головних цілей організації:

- надання споживачам продукції або послуги, яка повною мірою задовольняє їхні потреби і на-віть перевищує їх;

- постійне удосконалення всієї діяльності і збільшення можливостей організації досягати все більшої задоволеності усіх заінтересованих у резуль-татах її діяльності сторін, які покладено в основу цьо-го підходу [6, 7, 8].

Бажано охопити навчанням весь персонал ВНЗ, вивчаючи принципи TQM, бенчмаркінгу, шля-хи удосконалення, процесний підхід, роботу в коман-дах. Навчання має бути проведено без відриву від основної роботи. Отримані знання закріплюються практичними вправами з повсякденної роботи. Залу-чення персоналу ВНЗ до роботи за принципами TQM має стимулюватись за рахунок визнання та винаго-род.

При цьому слід враховувати, що персонал жадає визнання більш, ніж винагород. Найбільш цін-ним є повсякденне визнання роботи працівника його безпосереднім керівником. Для забезпечення лояль-ності співробітників ВНЗ необхідно створити такий клімат, щоб робота приносила радість. Сприятимуть цьому делегування повноважень, уміння слухати пер-сонал, підтримка корисної ініціативи, створення дру-жньої атмосфери через організацію конкурсів, зма-гань, ігор, вечірок, ювілеїв, свят тощо. Слід пам'ятати, що бізнес існує для того, щоб надавати товар або послугу споживачеві тією ж мірою, як і для того, щоб давати людині значиму роботу [6, 7].

Основна ідеологія TQM ґрунтується на прин-ципі – поліпшенню немає меж. Діє цільова установка - прагнення до нуля дефектів і до нуля невиробничих витрат, а також до постачання – точно в термін. При цьому є усвідомлення, що досягти цих меж неможли-во, але до цього треба постійно прагнути і не зупиня-тися на досягнутих результатах. Ця ідеологія має спеціальний термін – «постійне поліпшення якості» [8].

Тактика TQM: попередження причин дефек-тів; залучення всіх співробітників у діяльність по по-ліпшенню якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалювання якості продукції й процесів; використання наукових підходів у вирішен-ні завдань; регулярна самооцінка.

Отже в таблиці 4 наведена порівняльна хара-ктеристика традиційної системи управління і системи TQM:

Таблиця 4

**Порівняльна характеристика традиційної системи управління і системи TQM**

<b>Традиційні принципи управління</b>	<b>Принципи системи TQM</b>
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й співро-бітників організації
Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	Планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Розробка переважно коригувальних впливів	Розробка переважно попереджуючих впливів
Навчання управлінню якістю тільки співробітників відділу контролю якості	Навчання управлінню усього персоналу
Покладання функцій забезпечення якості на відділ контролю якості	Покладання функцій управління якістю на всіх спів-робітників
Рішення в області якості тільки «палаючих» питань і завдань сьогоднішнього дня	Регулярне виявлення й вирішення в галузі якості хро-нічних проблем
Виконання кожним автономно поставленого завдан-ня	Координація й взаємодія діяльності всіх співробітни-ків в галузі якості

Основними елементами стратегії TQM є:

1. *Роль вищого керівництва.* Керівниц-тво має інтегрувати систему управління якістю в за-гальну модель управління ВНЗ. Управління якістю освіти має здійснюватися через конкретні рішення, які однозначно й чітко відображають позицію кері-вництва. Стиль керівництва має бути корпоративний, наставницький.

2. *Орієнтація на споживача.* ВНЗ має стати організацією, що орієнтована на клієнта і вва-жає студентів, персонал, працевлаштувачів та суспільство

своїми споживачами. У вищому навчальному закладі повинні впроваджуватися процеси, спрямовані на визначення оцінки його діяльності споживачами.

3. *Стратегія планування.* ВНЗ має уни-кати планування діяльності з підвищення якості під-готовки майбутніх фахівців як відокремленої від за-гальної сфери діяльності. Оптимальною для ВНЗ вба-чається підготовка стратегічного плану за принципом знизу – вгору.

4. *Залучення працівників.* Професорсько – викладацький склад є головною конкурентною пе-

ревагою ВНЗ. Відповідно, важливо створювати умови для максимального розкриття його творчого потенціалу. Необхідно делегування більшої відповідності на нижчі рівні відповідальності.

5. *Навчання працівників.* Критичним фактором успіху запровадження TQM у ВНЗ є організація навчання. Навчання необхідно починати з ректорату, а потім використовувати принцип «доміно». Вчитися потрібно і на успіхах, і на невдачах, своїх, своїх конкурентів, замовників, постачальників.

6. *Нагороди та визнання.* Залучення персоналу ВНЗ до роботи за принципами TQM має стимулюватися визнанням та винагородами.

7. *Лояльність працівників.* Для забезпечення лояльності працівників ВНЗ необхідно створити такий клімат, щоб робота приносила радість.

8. *Зв'язок зі споживачем.* Керівництво ВНЗ має обов'язково налагодити зв'язки з усіма категоріями споживачів, залучити їх до участі у ключових процесах діяльності закладу, зокрема, у процесі стратегічного планування. Вимоги до якості не завжди в полі зору замовника. Тому необхідно прагнути до задоволення всіх потреб «покупця». При цьому слід врахувати і те, щоб результати діяльності ВНЗ відповідали визначеним стандартам.

9. *Проектування та розроблення продукції, послуг.* Для ВНЗ воно полягає у створенні нових навчальних планів та програм, а також наукової продукції в рамках науково – дослідних робіт вищого закладу.

10. *Управління процесами.* Доведено, що бажаного результату досягають, якщо діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

11. *Якість постачальників.* Вимоги до якості продукції постачальників є практично такими ж, як і до власної.

12. *Збір і аналіз даних.* Це передбачає розроблення і впровадження системи моніторингу якості освіти у ВНЗ.

13. *Бенчмаркінг.* Він дає змогу на підґрунті порівняння з іншими ВНЗ визначити власні шляхи розвитку і можливості для удосконалення [4].

Найбільший ефект TQM дає під час узгодженого використання цієї концепції на рівнях: індивідуальному; кафедри, лабораторії, відділу; університету, інституту; державному.

Отже, стратегія TQM зорієнтована більше на запобігання проблем, а не на їх виправлення.

**Висновки.** Управління навчанням та розвитком персоналу ВНЗ сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи

надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності ВНЗ.

В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування любого ВНЗ, її конкурентоспроможності на ринку. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як у ВНЗ, так й за його межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з ВНЗ навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян. Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина у ряді випадків відіграє вирішальну роль в прийнятті ними рішення стосовно працевлаштування в конкретній організації. Виграє у даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних коштів.

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми. В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плінність кадрів.

Професійний розвиток особистості, розвиток персоналу — це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше ВНЗ перебирають ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу своїх організацій. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями служби управління персоналу. Наслідкування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

Результат діяльності багатьох ВУЗів і накопичений в них досвід роботи з кадрами показує, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу, можливості навчання та розвитку персоналу є вирішальними факторами ефективності існування.

Впровадження різних заходів у більшості випадків визначається якістю робочої сили і призводить до глибоких змін у трудовій діяльності людини.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
2. <http://www.elitarium.ru/>

3. Коваленко О. Е. Методика професійного навчання: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. Е. Коваленко. – Х. : Вид – во НУА, 2005. – 360 с.
4. Анненкова І. П. Інноваційні підходи до управління якістю освіти у ВНЗ / І. П. Анненкова. – О. : 2010.
5. Фомичев С. К. Основы управления качеством / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрыбина. – К., 2002. – 192 с.
6. Джордж, А. Ваймерскірх. TQM Всеобщее управление качеством. – Санкт-Петербург : Victory, 2002. – С. 16-24
7. Лapidус В. Всеобщее управление качеством (TQM) в российских компаниях / В. Лapidус. – М. : Высшая школа, 2003. – С. 51-56
8. Побудова систем управління якістю освіти вищих навчальних закладів : посіб. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 кн. / (Л. М. Віткін, С. М. Лаптев, Т. В. Фініков, С. М. Піддубна). – К. : Таксон, 2009. – 564 с.



УДК 331.103.15:331.108

СТЕПАНОВА А.В., аспірант

Одесская национальная академия пищевых технологий

## ОСНОВЫ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

В статье представлен анализ публикаций авторов по вопросам эффективности использования персонала промышленного предприятия. Рассмотрены существующие подходы к расчету рентабельности персонала, предложен ее факторный анализ.

**Ключевые слова:** персонал, управленческий персонал, производственный персонал, рентабельность, рентабельность персонала, факторный анализ.

Analysis of publications by authors on the effectiveness of the use of personnel of industrial enterprises was presents in this article. The existing approaches to the calculation of profitability of staff, as a factor analysis was offered.

**Keywords:** personnel, management personnel, production staff, profitability, profitability of staff, factor analysis.

**Введение.** На современном этапе развития рыночной экономики, эффективность и конкурентоспособность деятельности промышленного предприятия зависит от множества факторов: политики управления, финансовой политики, маркетинговой стратегии, наличия новейшей техники и технологии, качества сырья и т.д. В современных условиях, в деятельности промышленных предприятий значительно возросла роль социально-экономических факторов, в частности, деятельности персонала, эффективности его использования и оценки. Однако вопросы эффективности использования персонала предприятия являются дискуссионными и требуют дальнейшего исследования.

**Постановка задачи.** Проблема эффективности использования персонала рассматривалась такими отечественными учеными: Бухалков М.И., Власенко Т.И., Козак К.Б, Малик М.И., Николаенко Л.Ф., Рогатенюк Э.В., Русинко М.И., Самойленко Г.И., Смирнов Е.В. и др. Целью данного исследования является изучение существующих подходов к эффективности деятельности персонала, в частности, расчету рентабельности персонала, а также проведению ее факторного анализа.

**Результаты.** Социальная ориентированность деятельности предприятия требует от руководителей уделять особое внимание работникам, формированию положительно благоприятной атмосферы в трудовом

коллективе, созданию продуктивной системы материального и морального поощрения, что достаточно трудно реализовать без соответствующего механизма управления персоналом предприятия, налаженной системы контроля. Основной целью системы управления персоналом является обеспечение соответствующих качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия, т.е. управление персоналом должно происходить посредством управления его трудовым потенциалом, который оценивается как по эффективности реализации, так и по эффективности развития трудового потенциала персонала [7].

Основной задачей оценки эффективности использования персонала является повышение производительности труда, улучшение социального климата в коллективе, повышение заинтересованности персонала в труде, в результате повышения уровня заработной платы, премий, поощрений и т.д., что, в конечном счете, отразится на эффективности и конкурентоспособности деятельности предприятия в целом.

Как показало исследование, под сущностью категории «персонал» авторы Борисов А.Б., Щекин Г. [11] понимают личный состав предприятия, организации, учреждения или часть этого состава, представляющую собой группу по профессиональным или иным признакам; Бондар Н.Н., Вуржинская С.Ю. трактуют персонал как совокупность постоянных (штат-