

Л. О. Чорна,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, оподаткування і підприємництва,  
Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

## ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІКЕРО- ГОРІЛЧАНОЇ ГАЛУЗІ

L. Chorna,  
Doctor of Economics, Professor, Head of Department of finance, taxation  
and entrepreneurship Institute Vinnitsia designing clothes and entrepreneurship

### EVALUATION OF QUALITY STAFF WORK IN THE ALCOHOL INDUSTRY

**Стаття містить результати дослідження щодо формування системи оцінки якості діяльності персоналу підприємств лікєро-горілкової галузі. Автор адаптує загальний підхід до формування системи показників оцінки діяльності персоналу, враховуючи особливості виробничої та управлінської діяльності підприємств лікєро-горілкової галузі. Наприклад, запровадження технологій, високого рівня, ощадливого виробництва, сучасних систем якості тощо. Особисті профілі персоналу дозволяють достатньо об'єктивно оцінити діяльність кожного працівника за його категорією. Такі профілі пов'язують одержані результати з системою мотивації праці. Ефективність запропонованого підходу в управлінні персоналом сучасного підприємства лікєро-горілкової галузі підтверджують такі авторські підходи: системний підхід до управління персоналом, адаптована система оцінки якості роботи персоналу, чітке розуміння необхідності виміру якості діяльності кожного окремого працівника за визначеними показниками категорії працівника та його особистої праці.**

**The article contains the results of research on the formation of quality evaluation system of the staff of company of the distillery industry. By adapting the general approach to building systems performance evaluation of staff, taking into account production and management of enterprises of the distillery industry. For example, the introduction of technology, high level, lean manufacturing, advanced quality systems and etc. Personal profiles allow enough staff to objectively evaluate the activity of each employee in his category. These profiles link the results obtained with the system of motivation. The effectiveness of the proposed approach in personnel management of modern enterprise alcohol industry shows the following authors approaches: a systematic approach to human resources management adapted system of quality assessment staff, a clear understanding of the necessity of measuring the quality of each individual employee performance categories defined by the employee and his personal work.**

**Philosophy as known for a long time and is being promoted in the workplace. The basis of product quality — quality work and quality management at all levels.**

**Head of the company should ensure that: constant desire of each employee to improve technological and management processes, goods and services; everyday philosophy as to the stability of the company without intrusive continuous control; system maintenance and improvement of production in order to improve quality and productivity and reduce costs; flexible system standards; transparent and flexible system of monitoring indicators of quality in the workplace.**

**Divisions of quality management and personnel management should not work separately from each other. General measures and monitoring system performance evaluation of the quality of the staff should be coordinated on specific sites, categories of workers, programs and plans. Known as the loop for enterprises in the distillery industry should be based on results of product quality, evaluation of technical and managerial processes. Incorrectly prescribed technological or administrative**

*process should not affect the performance motivation, if the employee has fulfilled all the requirements of the production process. The loop should be as flexible and provide the opportunity to make changes to management processes in accordance with certain problems. We can say that the system of evaluating the quality of staff should be built in such blocks. Definition of basic technological processes and management employee. In the case of lean production, such processes includes equipment maintenance and support jobs. Assessment of the equipment (including the period of adjustment and skilled workers, the repair, downtime, etc.). Evaluation of quality products/ The system of monitoring indicators of technological and managerial processes/ Studies were performed with the engineer as one of the enterprises in the distillery industry and built to process monitoring of industrial activity. Return on investment in a system of management of personnel based on the full use of qualified operators and lean principles.*

*Ключові слова: лікєро-горілочана галузь, система управління персоналом, системний підхід управління, показники управління якістю діяльності персоналу, ефективність роботи персоналу лікєро-горілочаної галузі, профіль працівника підприємства лікєро-горілочаної галузі, система моніторингу показників управління розвитком підприємства.*

*Key words: distillery industry, alcoholic beverage industry, personnel management system, system approach management, performance management quality of staff, efficiency of staff alcoholic beverage industry, employee profile enterprises of the distillery industry, monitoring system performance management development company.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ І ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тема дослідження щодо побудови системи управління персоналом не нова, але є актуальною, тому що сучасні підприємства лікєро-горілочаної галузі працюють в умовах гострої конкуренції та потребують кваліфікованого персоналу на виробничих ділянках та гнучкого системного підходу до підбору та оцінки якості управлінського персоналу. Не дивлячись на те, що ціла низка авторів пропонує різноманітні підходи щодо оцінки якості діяльності персоналу, кожна з галузей промисловості, особливо харчової галузі потребує адаптації та удосконалення таких підходів.

Система оцінки якості персоналу повинна бути прозорою, зрозумілою і містити чітку логіку вимірювання якостей та зв'язку з системою мотивації персоналу. Вкладені інвестиції в систему управління персоналом будуть окуплені за рахунок покращення якості роботи персоналу та відповідно будуть віддзеркалені в якості продукції, технологічних процесів, зменшення часу виконання управлінських функцій, ризиків помилкових технологічних процесів тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Серед багатьох наукових праць щодо управління персоналом та оцінки його якості автором були відокремлені наукові праці, що стосуються сучасних підходів до покращення технологічних процесів та роботи персоналу на виробничих підприємствах, зокрема харчової промисловості. Аналіз сучасних систем оцінки персоналу виконано на основі практичних спостережень

роботи менеджерів підприємств лікєро-горілочаної галузі та на основі теоретичних засад, представлених в роботах Грішнєвої О. [1], Данілюка І. [2], Стахіва О. [3], Хруцького В. [4] та інших. Основою для формування системи оцінки якості персоналу для підприємств лікєро-горілочаної промисловості є система якості підприємства, яка містить детально описані технологічні та управлінські процеси, показники оцінки якості їх виконання та зв'язок з оцінкою роботи персоналу. Для лікєро-горілочаної промисловості, як і для інших підприємств харчової промисловості актуальним є запровадження системи ощадливого виробництва та моніторинг її технологічних процесів з оцінкою якості роботи персоналу. Такі підходи представлені в роботах Вумека Д. [5], Бондаренка С. [6], Шпортко Г. [7], Янишевського А. [8] та інших. Не дивлячись на достатню ефективність представлених науково-практичних підходів до оцінки персоналу, багато аспектів адаптації системи ощадливого виробництва та його зв'язку з системою оцінювання та мотивації персоналу досліджені недостатньо. Саме це та практична потреба в дієвих системах оцінювання роботи персоналу обумовило вибір теми дослідження

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є представлення результатів розробки системи оцінки якості персоналу для підприємств лікєро-горілочаної промисловості.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Філософія якості відома достатньо давно і активно впроваджується на підприємствах. Основне гасло такого підходу базується на тому що основа якості продукції — це якість праці і якість менеджменту на всіх рівнях.

Якщо говорити про відношення до системи якості персоналу, то керівник підприємства повинен забезпечити:

- постійне прагнення кожного працівника до вдосконалення технологічних та управлінських процесів, товарів та послуг;
- повсякденну філософію якості для стабільності роботи підприємства без нав'язливого суцільного контролю;
- систему вдосконалення виробництва и обслуговування з метою підвищення якості і продуктивності та зниженню витрат;
- систему гнучких нормативів;
- прозору та гнучку систему моніторингу показників якості на робочих місцях.

Підрозділи управління якістю та управління персоналом не повинні працювати окрема одна від одної. Загальні заходи та системи моніторингу показників оцінювання якості роботи персоналу повинні бути скоординовані за конкретними ділянками, категоріями працівників, програмами та планами. Всім відомо петля якості для підприємств лікеро-горілчаної промисловості повинна базуватись на одержаних результатах якості продукції, оцінки виконання технологічних та управлінських процесів. Ні в якому разі, невірною прописаний технологічний або управлінський процес не повинен впливати на показники мотивації персоналу, якщо співробітник виконав всі вимоги виробничого процесу. Петля якості повинна бути гнучкою і надавати можливість вносити зміни в управлінські процеси відповідно до визначених проблем.

Таким чином, можна констатувати, що система оцінювання якості діяльності персоналу на підприємствах лікеро-горілчаної промисловості повинна бути побудована за такими блоками.

1. Визначення основних технологічних та управлінських процесів працівника. В разі використання ощадливого виробництва, в такі процеси входить обслуговування обладнання та підтримка робочого місця.

2. Оцінка роботи обладнання (з врахуванням періоду налагодження та кваліфікації робітника; час ремонту, простою тощо).

3. Оцінка показників якості продукції.

4. Система моніторингу показників виконання технологічних та управлінських процесів.

Дослідження були виконані разом з інженером з якості одного з підприємств лікеро-горілчаної промисловості і будувались на процесах моніторингу виробничої діяльності.

В контрольні картки заносилися всі пропозиції та зауваження, які виникли в процесі моніторингу розливних машин. Крім моніторингу роботи машини, проводився окремий моніторинг всіх робіт, які робилися під час зміни операторів (3 рази в добу по 10 хв.), тобто робіт із щоденного технічного обслуговування. Враховуючи нове обладнання та високу заробітну плату наладчиків та обслуговуючого персоналу обладнання, інвестиційно вигідним є навчання персоналу розливних машин не тільки як операторів, а і як наладчиків. Це дозволить виконувати поточне обслуговування само-

стійно і запровадити принципи ощадливого виробництва.

Автоматизована система моніторингу роботи працівників в цехах повинна забезпечувати заходи координації та синхронізації робіт працівників цеху закупити радіонавушники з мікрофонами. Для цього використовують сигнали із всіх датчиків блокування (у формі світлодіодів) на управлінських панелях, для того щоб оператор відразу бачив причину зупинки машини, а також систему звукової та світлової індикації при виникненні неполадки або невідповідності. Роботи, що виконуються висококваліфікованими наладчиками можуть бути мінімуму завдяки кваліфікації операторів. А оцінка якості роботи висококваліфікованих наладчиків базуватись на часі роботи обладнання після його налагодження.

Проведені спостереження роботи обладнання показали, що більшість робіт з очищення машини можна проводити не зупиняючи її. Крім того, доцільно використовувати час простоїв машин, які виникли під час зміни. Пілотний проект впровадження ощадливого виробництва показав, що оператори ефективно використовують час зміни і затрачають на очищення та перевірку до 8 хв., якщо машина під час останньої години зміни не зупинялася. Деякі оператори витрачали 5-6 хв., якщо частина робіт була виконана до зміни. Карти процесів ощадливого виробництва дозволяють чітко визначити всі необхідні процеси та прослідкувати за їх якістю. Крім того, збільшена швидкість виконання таких процедур як дезінфекція, змащення не додають нових неоплатних процесів персоналу, а дозволяють працівнику використати свою кваліфікацію в повній мірі та одержати за виконані процеси відповідну оплату. Оплата здійснюється відповідно до результатів моніторингу всіх процесів.

Документаційне забезпечення управління охоплює три основні завдання стосовно до систем автоматизації і працює за принципом двох дзеркал (описані процеси та фактичні процеси) [9]:

— документування (тобто підготовка, оформлення, погодження та виготовлення документів);

— організація документообігу (забезпечення руху, пошуку, зберігання і використання документів);

— систематизація архівного зберігання (визначення правил зберігання інформації, її пошуку і використання для підтримки прийняття рішень, таємності).

Модуль електронного документообігу зобов'язана, зокрема, мати такі характеристики:

— після реєстрації інформаційного матеріалу в якості документа, його автор вже не має можливості якнебудь змінити або знищити документ;

— документом встановлюється термін зберігання, що відповідає вимогам законодавства і контролюючих організацій. Засоби системи повинні дозволяти "запрограмувати" все зустрічаються у вітчизняних нормативних актах варіанти правил обчислення строку зберігання (протягом заданого відрізка часу, до певного настання події, комбіновані тощо)

— система повинна захищати збережені в ній документи від будь-яких змін. Мобільні модулі тайм-менеджменту та технологічних процесів повинні бути оперативними та дозволяти вносити корективи. Але,

якщо подія стосується багатьох виконавців і стосується технологічного процесу, то всі зміни повинні бути узгоджені з кожним виконавцем та відповідати карті технологічного процесу. Крім того, модуль планування та виконання завдань повинен бути зв'язаний з системою мотивації та містити емоційні мотиваційні блоки для користувача. Можна виділити наступні основні завдання, які покликана вирішувати система управління якістю роботи персоналу — бути гнучкою, але дозволяти вносити зміни тільки за рівнем доступу; працювати з різноманітними мобільними додатками, комплексно охоплювати всі технологічні та управлінські процеси з можливістю виведення показників оцінювання персоналу та їх впливу на показники матеріальної та нематеріальної мотивації.

## ВИСНОВКИ

Виконані дослідження свідчать про достатню складність комплексної системи оцінювання роботи персоналу на виробничих підприємствах лікеро-горілчаної промисловості. Головною умовою успіху роботи таких підприємств та їх персоналу є комплексна система якості, що включає в себе детально описані технологічні процеси. Системи моніторингу, інструменти ощадливого виробництва. Такий системний підхід може бути реалізований на основі сучасних інформаційних та управлінських технологій після детального спостереження за роботою персоналу на кожній ділянці роботи та оптимізації всіх процесів відповідно до показників якості, умов безпеки, кваліфікації працівників. Окупність інвестицій в таку систему управління діяльністю персоналом базується на повному використанні кваліфікації операторів та принципах ощадливого виробництва.

### Література:

- Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. — 2010. — № 7. — С. 42—50.
- Данилюк І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства / І.О. Данилюк // Вісник економічної науки України. — 2009. — № 1. — С. 50—52.
- Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 1. — С. 29—35.
- Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2009. — 224 с.
- Вумек Джеймс П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс; [пер. с англ. С. Турко под ред. Ю.П. Адлера]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 472 с.
- Янишевский А.Э. Системы менеджмента и инструменты бережливого производства / А.Э. Янишевский, А.М. Беляев // Журн. "Das Management". — 2010. — № 2/01-03. — С. 22—28.
- Бондаренко С.С. Инструментарий перехода до використання системи "Бережливе виробництво" на вітчизняних підприємствах / С.С. Бондаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2010. — № 2. (144). Ч. 2. — С. 35—39.
- Шпортько Г.Ю. Етапи переходу на систему "бережливе виробництво" промислових підприємств України / Г.Ю. Шпортько // Економічний простір: зб. наук. пр. / Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт. — Д.: ПДАБА. — 2013. — № 73 — С. 289—297.
- Коваленко Е.А. Введение в теорию информационного пространства организации / Е.А. Коваленко // "Экономика и современный менеджмент: теория и практика": сборник статей по материалам XXIX международной научно-практической конференции. (11 сентября 2013 г.). — Новосибирск. — С. 32—39.

### References:

- Khrutskyj, V.E. and Tolmachev, R.A. (2009), *Otsenka personala. Teoryia y praktyka pryumeneniya systemy sbalansyrovannykh pokazatelej* [Evaluation of staff. Theory and practice of balanced scorecard], 2nd ed, *Fynansy y statystyka*, Kyiv, Ukraine.
  - Hrishnova, O.A. (2010), "Evaluation of staff: current approaches to ensure effective ", *Upravlinnia liuds'kymy resursamy: problemy, teorii ta praktyky*, vol. 7, pp. 42—50.
  - Danyliuk, I.O. (2009), "The theoretical aspects of assessing the employment potential of the enterprise", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 50—52.
  - Stakhiv, O. (2010), "Assessment of staff in the company to encourage employees to training", *Ukraina: aspekty pratsi*. vol. 1, pp. 29—35.
  - Vumek Dzhejms P., Dzhons Djeniel T. (2006), *Berezhlyvoe proizvodstvo. Kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja procvetaniya vashej kompanii*, [Lean manufacturing. How to dispose diseconomy and achieve your company business prosperity], *Al'pina Biznes Buks*, Moscow, Russia.
  - Janishevskij, A.Je. Beljaev, A.M. (2010), "Management systems and lean manufacturing instruments", *Zhurn. "Das Management"*, vol. 2/01-03, pp. 22—28.
  - Bondarenko, S.S. (2010), "Instruments for the switch to the "Lean Production" implementation in domestic enterprises", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 2 (144). Ch.2, pp. 35—39.
  - Shport'ko, H.Yu. (2013), "Stages of Ukraine industrial enterprises switch to a "Lean production" system", *Ekonomichnyj prostir: zb. nauk. pr.*, vol. 73, pp. 289—297.
  - Kovalenko, O. O. (2013), "Introduction to the theory of information space organization", *Ekonomika i sovremennyu menedzhment: teoriya i praktika* [Economics and modern management theory and practice], XXIX International scientific-practical conference "Economics and modern management theory and practice". *Novosibirsk, Russia, September 11*, pp. 32—39.
- Стаття надійшла до редакції 10.08.2016 р.*