

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.5

**Никоненко Андрій Володимирович**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу*

*Національний університет харчових технологій*

**Никоненко Андрей Владимирович**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга*

*Национальный университет пищевых технологий*

**Nykonenko Andrii**

*PhD in Economics, Lecturer of the Marketing Department*

*National University of Food Industries*

**ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ  
НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «БУДИНОК ЯКОСТІ»  
ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА  
ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ «ДОМ КАЧЕСТВА»  
DIAGNOSIS OF STAFF COMPETITIVENESS BASED ON THE  
CONCEPT OF «QUALITY HOUSE»**

**Анотація.** Розглянуто сучасні методики оцінки конкурентоспроможності персоналу. Виявлено, що вони недостатньо враховують зв'язки між ринковими цілями фірми та якість її персоналу. Також ці методики не відображають в достатній мірі зв'язок між якість персоналу фірми та заходами щодо його мотивації. Зазначені два недоліки усунуто в запропонованій автором методиці діагностики конкурентоспроможності персоналу. Ця методика базується на концепції будинку якості. Зазначена концепція спочатку використовувалася для забезпечення високої якості продукту. В статті вивчається якість роботи персоналу. Запропонована методика фокусується на реалізації

працівниками ключових факторів успіху підприємства. Цим вона відрізняється від інших методик, які вивчають перевершення показників конкурентоспроможності персоналу досліджуваного підприємства порівняно з аналогічними показниками конкурентів. В статті сформовано перелік показників для побудови матриць для діагностики конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі концепції будинку якості. Ці показники включають ключові фактори успіху, компетенції персоналу та чинники мотивації. Ключові фактори успіху містять технологічні, виробничі, маркетингові, збутові, організаційні. До компетенцій персоналу включено базові, професійні, особистісні та інноваційні. Розрахунки проходять у наступному порядку. Перший етап – це побудова матриці зв'язку між реалізацією ключових факторів успіху фірми та компетенціями персоналу. Другий етап – це побудова матриці зв'язку між компетенціями персоналу та чинниками його мотивації. Третій етап – це графічне відображення «будинків якості». В кінці кожного етапу робляться висновки. В статті проведено деталізовану діагностику конкурентоспроможності персоналу на умовному прикладі відповідно до етапів, перерахованих вище.

**Ключові слова:** оцінка конкурентоспроможності персоналу, будинок якості, метод QFD, ключові фактори успіху, управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Анотація.** Рассмотрены современные методики оценки конкурентоспособности персонала. Определено, что они недостаточно учитывают связи между рыночными целями фирмы и качествами ее персонала. Также эти методики не отражают в достаточной мере связь между качествами персонала фирмы и мерами по его мотивации. Указанные два недостатка устранены в предложенной автором методике диагностики конкурентоспособности персонала. Эта методика

базируется на концепции дома качества. Указанная концепция изначально использовалась для обеспечения высокого качества продукта. В статье изучается качество работы персонала. Предложенная методика фокусируется на реализации работниками ключевых факторов успеха предприятия. Этим она отличается от других методик, которые изучают превышение показателей конкурентоспособности персонала исследуемого предприятия по сравнению с аналогичными показателями конкурентов. В статье сформирован перечень показателей для построения матриц по диагностике конкурентоспособности персонала предприятия на основе концепции дома качества. Эти показатели включают ключевые факторы успеха, компетенции персонала и факторы мотивации. Ключевые факторы успеха состоят из технологических, производственных, маркетинговых, сбытовых, организационных. В компетенции персонала включены базовые, профессиональные, личностные и инновационные. Расчеты проходят в следующем порядке. Первый этап - это построение матрицы связи между реализацией КФУ фирмы и компетенциями персонала. Второй этап - это построение матрицы связи между компетенциями персонала и факторами его мотивации. Третий этап - это графическое отображение «домов качества». В конце каждого этапа делаются выводы. В статье проведена детализированная диагностика конкурентоспособности персонала на условном примере в соответствии с этапами, перечисленными выше.

**Ключевые слова:** оценка конкурентоспособности персонала, дом качества, метод QFD, ключевые факторы успеха, управление конкурентоспособностью предприятия.

**Summary.** Modern techniques for assessing the competitiveness of personnel are considered. They are determined not to take into account the relationship between the market objectives of the company and the options of its personnel sufficiently. Also, these techniques do not adequately reflect the

*relationship between the options of the personnel of the company and measures for its motivation. These two drawbacks are eliminated in the methodology proposed by the author for diagnosing staff competitiveness. This technique is based on the quality house concept. This concept was originally used to ensure high quality product. The article examines the quality of staff labor. The proposed methodology focuses on the implementation by employees of key success factors of the enterprise. Thereby, it differs from other methods that study the excess of the competitiveness indicators of the personnel of the studied enterprise in comparison with similar indicators of competitors. The article contains a list of indicators for constructing matrices for diagnosing the competitiveness of enterprise personnel based on the quality house concept. These indicators include key success factors, staff competencies, and motivation factors. There are the technological, manufacturing, marketing, organizational key success factors and basic, professional, personal, innovative competences of the staff. Calculations are carried out in the following order. The first stage is the construction of the communication matrix between the implementation of the company's key success factors and staff competencies. The second stage is the construction of the communication matrix between the competencies of the staff and the factors of its motivation. The third stage is a graphic display of "quality houses". At the end of each stage, conclusions are drawn. The article provides a detailed diagnosis of staff competitiveness using a conditional example in accordance with the steps listed above.*

**Key words:** *personnel competitiveness assessment, quality house, QFD method, key success factors, enterprise competitiveness management.*

**Постановка проблеми.** Залучення нашої держави до євроінтеграційних процесів обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності українських підприємств до європейського рівня. Здатність працівників до швидкого і ефективного освоєння інновацій

набуває фундаментального значення. На перший план виходять питання підвищення кваліфікації персоналу та покращення системи мотивації. Ці питання допомогла б вирішити така методика діагностики конкурентоспроможності персоналу, яка враховує причинно-наслідкові зв'язки між ключовими факторами успіху в галузі, компетенціями працівників та наявним інструментарієм мотивації до ефективної роботи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед останніх досліджень, присвячених методикам оцінки конкурентоспроможності персоналу, слід зазначити наукові праці Васюти В., Григор'євої О. [3], Смірнова О. [11], Шаповал В., Гребіненко О., Герасименко Т. [13], Швець І. та Мариконь Г. [15].

Васюта В. та Григор'єва О. пропонують методику комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу на основі проведення розрахунків по якісним та ціновим показникам. До якісних показників віднесено характеристики працівників об'єктивні (кваліфікація, досвід роботи, здоров'я тощо) та суб'єктивні (пов'язані з психологічними аспектами поведінки особи). До цінових показників віднесено витрати підприємства, пов'язані із працівником (заробітна плата, підвищення кваліфікації тощо) [3, с. 12-13]. Перевагою методики виступає зорієнтованість на дослідження конкурентоспроможності персоналу саме в умовах євроінтеграції.

Смірнов О. розробив методику діагностики конкурентоспроможності персоналу, яка передбачає розбиття персоналу підприємства на сегменти та проведення матричних розрахунків для кожного працівника з урахуванням особливих вимог роботодавця до тої групи співробітників, куди його віднесено. За результатами цих розрахунків розробляється рейтинг працівників [11, с. 568-571]. Перевагою методики є зорієнтованість на дослідження конкурентоспроможності працівників в умовах впровадження інновацій на підприємстві.

Гребіненко О., Герасименко Т. та Шаповал В. розробили методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає дослідження зміни частки ринку суб'єкта господарської діяльності та визначення продуктивності праці його персоналу [13, с. 423]. Перевагою методики виступає врахування прямого зв'язку між конкурентоспроможністю персоналу та підприємства.

Швець І. та Мариконь Г. пропонують комплексну методику оцінки конкурентоспроможності персоналу за допомогою використання бальної оцінки основних її компонентів. Як і в попередньому випадку, розрахунки проводяться для кожного окремого працівника. В якості оціночних показників виступають результати роботи, продуктивність праці, трудова дисципліна, особисті, ділові та професійні якості, здоров'я і професійна мобільність [15, с. 129-131]. Перевагою методики є наявність деталізованих оціночних шкал із коментарями по кожному показнику.

Попри наявність безсумнівних сильних сторін, зазначені методики не дають повного уявлення про зв'язки між:

- 1) ринковими цілями фірми та якостями її персоналу;
- 2) якостями персоналу фірми та заходами щодо його мотивації.

Повноцінно врахувати зазначені зв'язки дозволило б використання концепції «будинку якості» як основи методики діагностики конкурентоспроможності персоналу.

**Мета статті** – розробка методики діагностики конкурентоспроможності персоналу на основі концепції «будинку якості», яка враховує причинно-наслідкові зв'язки між реалізацією підприємством ключових факторів успіху в галузі, компетенціями працівників та наявним інструментарієм мотивації до ефективної роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепцію «будинку якості», або метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment), вперше розроблено в Японії. Він був спрямований на



забезпечення високої якості нового продукту вже з першої стадії його створення [10, с. 146]. Передбачалася побудова чотирьох матриць, які зв'язували наступні групи показників:

- 1) вимоги споживача і споживчі властивості продукту;
- 2) споживчі властивості продукту і технічні його характеристики;
- 3) технічні характеристики продукту і параметри його виробництва;
- 4) параметри виробництва продукту і характеристики системи управління виробництвом.

Послідовність з чотирьох матриць називалася «каскадом будинків якості» [2, с. 123]. Тобто відбувалося «розгортання» функції якості, що дозволяло поетапно пов'язати між собою вимоги споживача та управлінські рішення на підприємстві.

В наукових працях широко представлено використання концепції «будинку якості» для прийняття управлінських рішень щодо якості харчової продукції, зокрема вершкового масла [1], м'ясних снєків [4], яєць курячих [5], натуральної кави [8], м'ясних рулетів [9]. Також дослідники пропонують відповідну концепцію для управління якістю апаратури зв'язку [2] та туристичних послуг [10]. Слід зазначити, що в усіх зазначених публікаціях для вивчення якості будувалась лише одна матриця, яка пов'язувала певні вимоги споживача із технічними характеристиками виробу. Тобто потенціал методу QFD використовувався не в повній мірі.

Нами розроблено метод діагностики конкурентоспроможності персоналу на основі концепції будинку якості.

Оскільки в якості «споживача» на ринку праці виступає роботодавець, то необхідно дослідити спроможність працівників задовольнити його потреби. Під «потребами» підприємства доцільно розглядати реалізацію ключових факторів успіху (КФУ), адже саме вони слугують основою для формування конкурентних переваг [6, с. 211]. Саме фокусування на реалізації КФУ підприємства, а не на перевершенні показників

конкурентоспроможності персоналу досліджуваного підприємства порівняно з аналогічними показниками конкурентів, і є головною особливістю запропонованого нами методу. Розрахунки проходять у наступному порядку:

1 етап – побудова матриці зв'язку між реалізацією КФУ фірми та компетенціями персоналу;

2 етап – побудова матриці зв'язку між компетенціями персоналу та чинниками його мотивації;

3 етап (необов'язковий) – графічне відображення «будинків якості».

В кінці кожного етапу робляться висновки.

Відбір КФУ фірми, компетенцій персоналу та чинників його мотивації відбувається відповідно до табл. 1:

Таблиця 1

**Перелік показників для побудови матриць для діагностики конкурентоспроможності персоналу підприємства на основі концепції «будинку якості»**

<b>Ключові фактори успіху</b>	<b>Компетенції персоналу</b>	<b>Чинники мотивації</b>
<i>1) технологічні:</i> 1.1) якість НДДКР; 1.2) ступінь оволодіння наявними технологіями; 1.3) можливість розробки нових товарів; 1.4) можливість інновацій у виробничому процесі; <i>2) виробничі:</i> 2.1) якість продукції; 2.2) низька собівартість продукції; 2.3) високий ступінь використання виробничих потужностей; 2.4) можливість виконання замовлень споживачів; <i>3) маркетингові і збутові:</i> 3.1) швидка доставка; 3.2) ретельне виконання замовлень покупців;	<i>1) базові:</i> 1.1) комунікабельність; 1.2) базові навички володіння комп'ютером; 1.3) базові аналітичні навички; 1.4) грамотність, володіння культурою мови; 1.5) знання іноземних мов; <i>2) професійні:</i> 2.1) професійна освіта; 2.2) базові знання із суміжних видів діяльності; 2.3) досвід роботи за спеціальністю чи на посаді; 2.4) кваліфікація і професійна майстерність; 2.5) професійна грамотність, мобільність та універсальність; <i>3) особистісні:</i> 3.1) природний рівень інтелекту;	1) зарплата; 2) можливість проявити себе; 3) стабільність робочого місця; 4) можливість кар'єрного росту; 5) повага на підприємстві; 6) спілкування з колегами; 7) зв'язок оплати праці із результатами; 8) низький рівень фізичного і психологічного навантаження; 9) хороші умови праці; 10) сприятливий психологічний мікроклімат в колективі; 11) достатній рівень самостійності.



3.3) доступна система технічної допомоги клієнтам; 3.4) широке різноманіття моделей/видів продукції; 4) організаційні: 4.1) рівень інформаційних систем; 4.2) більші досвід та ноу-хау в області менеджменту; 4.3) спроможність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації; 4.4) сприятливий імідж фірми у покупців.	3.2) трудова активність та ініціативність; 3.3) старанність та дисциплінованість; 3.4) вміння працювати у колективі та самостійно; 3.5) психологічна стійкість; 4) інноваційні: 4.1) креативність мислення; 4.2) схильність до інноваційних рішень; 4.3) схильність до постійного навчання та підвищення кваліфікації; 4.4) знання сучасної техніки, технологій, методів організації праці та управління; 4.5) ідейність та винахідливість.	
---	--	--

Джерело: складено автором на основі [7, с. 21; 12, с. 152-154; 14].

У табл. 1 перелік КФУ – основних орієнтирів досягнення успіху підприємством у галузі – складено на основі переліку, запропонованого Томпсоном А. та Стриклендом А. (проте з цього переліку були виключені КФУ, які прямо характеризують роботу персоналу, оскільки об'єктом аналізу якраз і виступає вплив цих факторів на ті, що наведені у табл. 1).

На підприємстві для проведення діагностики конкурентоспроможності персоналу створюється робоча група, яка включає представника вищого управлінського персоналу (далі – керівник), маркетолога та спеціалістів кадрової служби.

Етап I – побудова матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу». Метою даної матриці є визначення найбільш пріоритетних компетенцій персоналу, розвиток яких треба стимулювати в першу чергу для усунення відставання від конкурентів на ринку.

1.1. Формування переліку показників матриці та визначення їх вагомості.

Виходячи з наявних стратегічних планів розвитку підприємства, керівник групи обирає з табл. 1 перелік КФУ. Це спільні для усіх фірм галузі орієнтири розвитку, що визначаються з урахуванням особливостей

конкуренції в ній [6, с. 211]. Відповідно до Томпсона А. та Стрикленда А. кількість таких факторів не може перевищувати чотирьох [12, с. 152].

Вагомість кожного такого фактору оцінюється керівником у відсотках на основі аналізу загальної ситуації в галузі, що проводився під час складання стратегії розвитку підприємства. Чим важливіший фактор, тим більше відсотків йому присвоюється. В сумі ж показники вагомості дають 100%.

Далі керівник спільно із спеціалістами кадрової служби на основі табл. 1 формує перелік компетентностей персоналу, на які звичайно спирається діяльність підприємств галузі. Хоча число таких компетентностей в методиці не обмежується, доцільно брати найбільш важливі і типові для більшості підприємств галузі. Вагомість для компетентностей буде розраховуватись в ході матричного аналізу.

В нашому прикладі в якості КФУ будуть обрані можливість інновацій у виробничому процесі (10%), ретельне виконання замовлень споживачів (40%), широке різноманіття моделей/видів продукції (20%), сприятливий імідж фірми у покупців (30%). Компетентностями персоналу, найважливішими для підприємств галузі, в прикладі виступатимуть комунікабельність, кваліфікація і професійна майстерність, старанність та дисциплінованість, креативність мислення.

1.2. Встановлення сили зв'язку між реалізацією КФУ підприємства в галузі та компетентностями персоналу.

Сила зв'язку визначається керівником групи спільно з представниками кадрової служби в ході почергового співставлення кожного КФУ з кожною компетенцією персоналу. При побудові матриці застосовується шкала із чотирьох числових значень [8, с. 43]: 9 – сильний зв'язок, 3 – середній зв'язок, 1 – слабкий зв'язок, 0 – відсутній зв'язок.

1.3. Оцінка ступеню реалізації КФУ нашим підприємством та його конкурентами.

Оцінка здійснюється керівником групи спільно з маркетологом на основі маркетингових досліджень конкурентів. Використовується п'ятибальна шкала:

5 – сильна конкурентна перевага підприємства в галузі порівняно з іншими фірмами, по ступеню реалізації даного КФУ воно є одним з лідерів;

4 – істотна конкурентна перевага підприємства порівняно з половиною конкурентів, проте воно поступається лідерам, що отримали 5 балів;

3 – КФУ реалізовано на базовому рівні, тобто по даному напрямку потреби покупця або підприємства ефективно задовольняються до тих пір, поки стабільні за змістом і не вимагають високого рівня якості;

2 – КФУ реалізовано на критично низькому рівні, і навіть за стабільних умов функціонування підприємства по цьому напрямку періодично виникають проблеми;

1 – КФУ майже не реалізовано, це конкурентна вада підприємства порівняно з усіма іншими суб'єктами господарювання в галузі.

В табл. 2 наведено приклад матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу» без розрахункової частини:

Таблиця 2

**Вихідні дані для побудови матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу»\***

Ключові фактори успіху	Ступінь важливості, %	Компетенції персоналу				Оцінка ступеню реалізації фактору, бали			
		Комунікабельність	Кваліфікація і професійна майстерність	Старанність та дисциплінованість	Креативність мислення	Наше підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливість інновацій у виробничому процесі	10	0	9	0	3	1	5	3	1
Ретельне виконання замовлень споживачів	40	3	1	9	0	5	2	3	5
Широке різноманіття моделей/видів продукції	20	0	3	0	3	2	4	3	4
Сприятливий імідж фірми у покупців	30	3	1	3	0	4	3	3	4
Разом	100								

*Джерело: розробка автора*

В табл. 2 представлено наступні дані:

- у колонці 1 – перелік КФУ, спільних для підприємств галузі;
- у колонці 2 – ступінь важливості кожного КФУ у відсотках;
- у колонках 3-6 оцінено силу зв'язку між КФУ (колонка 1) та компетенціями персоналу (шапка колонок 3-6) за шкалою 0/1/3/9 (наприклад, сила зв'язку між ретельним виконанням замовлень споживачів та комунікабельністю персоналу складає «3», тобто є середньою);
- у колонках 7-10 наведено оцінку ступеню реалізації КФУ за п'ятибальною шкалою на підприємстві та у його конкурентів.

1.4. Розрахунок пріоритетності покращення компетенцій персоналу.

Здійснюється працівниками кадрової служби. Розрахунок має такий вигляд (табл. 3):

Таблиця 3

**Розрахункова матриця «ключові фактори успіху/компетенції персоналу»**

Ключові фактори успіху	Ступінь важливості для підприємства	Компетенції персоналу				Оцінка ступеню реалізації фактору, бали				Запланований рівень якості	Необхідність у покращенні	Абсолютна вагомість	Важливість ключового фактору успіху для підприємства в поточний період	Важливість компетенцій з урахуванням їх зв'язку із ключовими факторами успіху				Разом	
		Комунікабельність	Кваліфікація і професійна майстерність	Старанність та дисциплінованість	Креативність мислення	Наше підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3					Комунікабельність	Кваліфікація і професійна майстерність	Старанність та дисциплінованість	Креативність мислення		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Можливість інновацій у виробничому процесі	10	0	9	0	3	1	5	3	1	5	5	50	31,25	0	281,25	0	93,75	
2	Ретельне виконання замовлень споживачів	40	3	1	9	0	5	2	3	5	5	1	40	25	75	25	225	0	
3	Широке різноманіття моделей/видів продукції	20	0	3	0	3	2	4	3	4	4	2	40	25	0	75	0	75	
4	Сприятливий імідж фірми у покупців	30	3	1	3	0	4	3	3	4	4	1	30	18,75	56,25	18,75	56,25	0	
5	Разом	100											160	100	131,25	400	281,25	168,75	981,25
6	Пріоритетність покращення компетенції персоналу, %													13,38	40,76	28,66	17,2	100	

Джерело: розробка автора

В табл. 3:

- колонки 1-10 – ідентичні до колонок 1-10 табл. 2;
- колонка 11 – береться максимальний бал з-поміж тих, що наведені у колонках 7-10, тобто підприємство орієнтується на найкращий взірць з-поміж фактично наявних у галузі;
- колонка 12 – число з колонки 11 ділиться на число з колонки 7, тобто ми порівнюємо, наскільки наше підприємство по ступеню реалізації КФУ відстає від найкращого взірця;
- колонка 13 – число з колонки 2 множиться на число з колонки 12, тобто ми коригуємо «загальногалузеву» вагомість кожного КФУ на необхідність покращення ступеню його реалізації на нашому підприємстві і таким чином отримуємо вагомість (актуальність покращення) кожного такого фактору для нашої фірми.
- колонка 14 передбачає переведення у відсотки чисел з колонки 13 шляхом ділення кожного такого числа на підсумок колонки 13 і множення на 100%;
- колонки 15-18 – числа з колонок 3-6 множаться на число з колонки 14; числа в колонках 15-18 стосуються вже не КФУ, а компетенцій (позначених у шапочці цих колонок), і визначаються шляхом множення сили зв'язку кожного КФУ із кожною компетенцією на важливість фактору для фірми;
- по колонкам 15-18 розраховуються підсумки, в колонці 19 визначається їх сума, після чого в останньому рядку відбувається переведення результатів у відсотки (підсумок кожної з колонок 15-18 ділиться на суму цих підсумків з колонки 19 та множиться на 100%).

1.5. Підготовка висновків по матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу».



Висновки готуються усіма членами робочої групи та носять самодостатній характер, тобто вони не будуть коригуватись розрахунками на наступних етапах.

Як видно з табл. 3, для успішної реалізації КФУ в галузі керівництву підприємства слід вжити заходів щодо покращення таких компетенцій персоналу, як «кваліфікація і професійна майстерність» (пріоритетність – 40,76%) та «старанність і дисциплінованість» (пріоритетність – 28,66%).

Етап II – побудова матриці «компетенції персоналу/чинники мотивації». Метою даної матриці є вибір конкретних інструментів мотивації персоналу для формування потрібного з позицій реалізації КФУ рівня компетенцій.

Матриця будується в наступному порядку:

- колонка 1 – сюди вноситься перелік компетенцій персоналу, який раніше був у шапочці табл. 3;
- колонка 2 – сюди переносяться числа з останнього рядку табл. 3; це пріоритетність компетенцій за результатами розрахунку у матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу»;
- колонки 3-6 – в шапочці колонок зазначаються типові для підприємства та його конкурентів контрольовані чинники мотивації персоналу (може бути будь-яка кількість); в самих колонках 3-6 визначається сила їх зв'язку із компетенціями персоналу (на основі опитування працівників, організованого маркетологом);
- колонки 7-10 – співробітники кадрової служби разом із маркетологом на основі доступної інформації про конкурентів оцінюють за п'ятибальною шкалою ступінь розвитку кожної компетенції в середньому у трудовому колективі на нашому підприємстві та у конкурентів.

Зазначену матрицю представлено у табл. 4:

Таблиця 4

**Розрахункова матриця «компетенції персоналу/чинники мотивації»\***

	Компетенції персоналу	Ступінь важливості для підприємства, %	Чинники мотивації				Оцінка ступеню розвитку компетенції, бали				Запланований рівень якості	Необхідність у покращенні	Абсолютна вагомість	Важливість ключового фактору успіху для підприємства в поточний період	Важливість чинників мотивації з урахуванням їх зв'язку із компетенціями персоналу				Разом
			Зарплата	Можливість кар'єрного росту	Зв'язок оплати праці із	Сприятливий психологічний мікроклімат в колективі	Наше підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3					Зарплата	Можливість кар'єрного росту	Зв'язок оплати праці із результатами	Сприятливий психологічний мікроклімат в колективі	
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Комунікабельність	13,38	1	0	0	0	5	1	2	5	5	1	13,38	9,48	9,48	0	0	0	
2	Кваліфікація і професійна майстерність	40,76	3	9	3	0	3	5	4	2	5	1,67	67,94	48,17	144,52	433,57	144,52	0	
3	Старанність та дисциплінованість	28,66	3	9	9	3	3	4	3	4	4	1,33	38,22	27,1	81,29	243,88	243,88	81,29	
4	Креативність мислення	17,20	1	3	1	3	4	5	2	1	5	1,25	21,5	15,24	15,24	45,73	15,24	45,73	
5	Разом	100											141,03	100	250,55	723,18	403,65	127,02	1504,4
6	Пріоритетність покращення чинника мотивації, %													16,65	48,07	26,83	8,44	100	

Джерело: розробка автора

За результатами аналізу матриці «компетенції персоналу/чинники мотивації» можна стверджувати, що на підприємстві слід покращити використання такого інструменту мотивації, як можливість кар'єрного росту (пріоритетність 48,07%). Також слід звернути увагу на необхідність зміцнення зв'язку оплати праці з її результатами (пріоритетність 26,83%). Покращення мотивації персоналу за цими напрямками сприятиме кращій реалізації ключових факторів успіху на підприємстві.

Етап III – побудова будинків якості.

Цей етап є доцільним виключно у випадку, якщо на підприємстві передбачається постійне використання даної методики для діагностики конкурентоспроможності персоналу, за результатами якої готується звіт із презентацією. На цьому етапі розрахункові матриці, побудовані на етапах I і II, оформлюються у вигляді «будинків якості». В такому вигляді вони розміщуються на слайдах презентації та у роздаткових матеріалах.

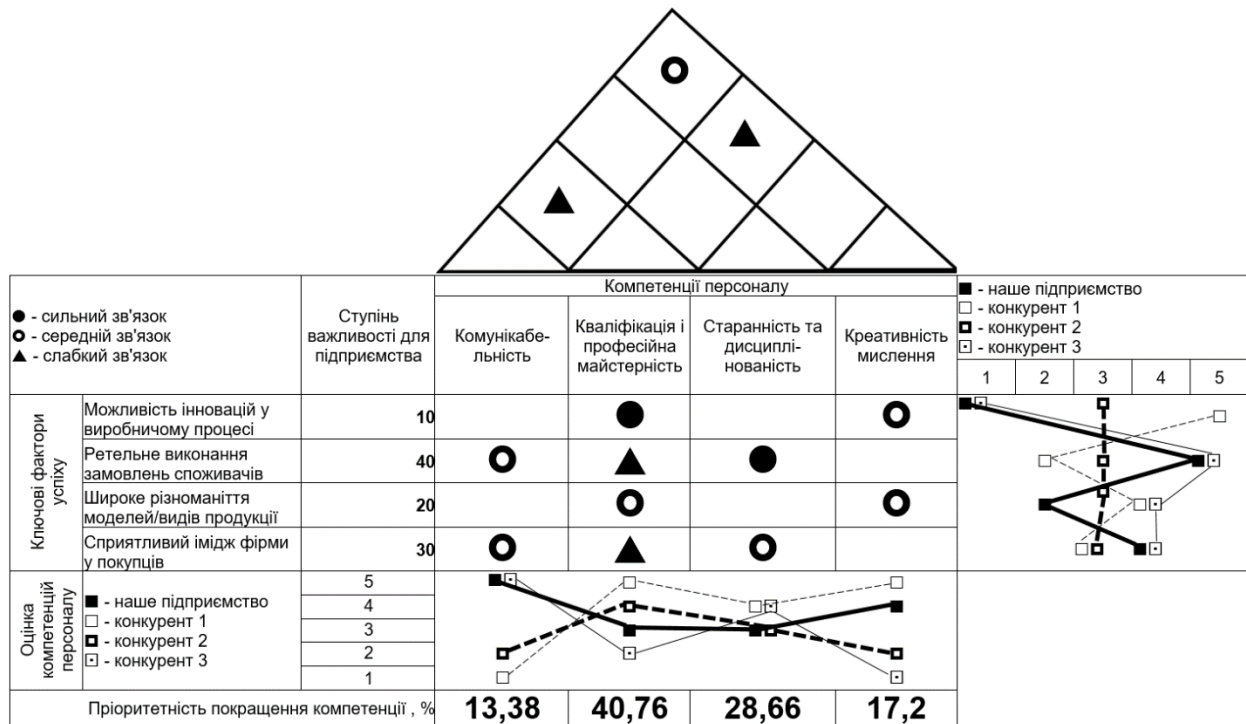
Будинок якості як схема виглядає наступним чином (рис. 1):



**Рис. 1. Структура будинку якості на основі матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу»**

Джерело: розробка автора

Розглянемо, як фактично виглядає схема будинку якості з рис. 1 для матриці, представлені у табл. 3. (рис. 2):



**Рис. 2. Будинок якості на основі матриці «ключові фактори успіху/компетенції персоналу»**

Джерело: розробка автора

Розглянемо матрицю, представлену на рис. 2. Перелік КФУ, ступінь їх важливості, перелік компетенцій персоналу взято без змін з матриці, представлені у табл. 3.

Взаємозв'язок КФУ та компетенцій персоналу з колонок 3-6 табл. 3 перенесено до центральної частини «будинку», при цьому число «9», яке позначає «сильний зв'язок», замінено на чорний кружечок, «3» - «середній зв'язок» - на білий кружечок з чорним жирним контуром, «1» - на чорний трикутник. Розшифровка відповідних позначень міститься у лівому верхньому кутку рисунку. Числу «0», яке відображає відсутність зв'язку, відповідають пусті комірочки таблиці на рис. 2.

У «веранді» (рис. 1) будинку якості міститься оцінка ступеню реалізації КФУ нашим підприємством та його конкурентами. На рис. 2 наше підприємство позначене чорним жирним квадратом, перший конкурент – білим квадратом, другий – білим квадратом з чорним жирним контуром,

третій – білим квадратом з чорною крапкою всередині. Розшифровка відповідних позначень наведена у правому верхньому кутку рисунку. На рис. 2 п'ятибальна шкала розміщується у заголовку колонок «веранди», а перелік КФУ – у заголовках строчок. Вказані позначення розміщуються на п'ятибальній шкалі під тими її поділками, які відповідають оцінці кожного з чотирьох КФУ (числова оцінка береться з колонок 7-10 табл. 3). Потім позначки кожного окремого підприємства поєднуються між собою лінією певного виду – на вибір співробітника, який готує рисунок.

У «підвалі» (рис. 1) будинку якості міститься інформація про ступінь розвитку кожної компетенції в середньому у трудовому колективі на нашому підприємстві та у конкурентів. Оцінка береться з колонок 7-10 табл. 4. Слід звернути увагу, що на рис. 2 п'ятибальна шкала, за якою проводиться оцінка, розміщена в заголовках строчок, а найменування компетенцій – в заголовках колонок. Позначення та з'єднувальні лінії по кожному підприємству ті ж самі, що й при оцінці ступеню реалізації КФУ.

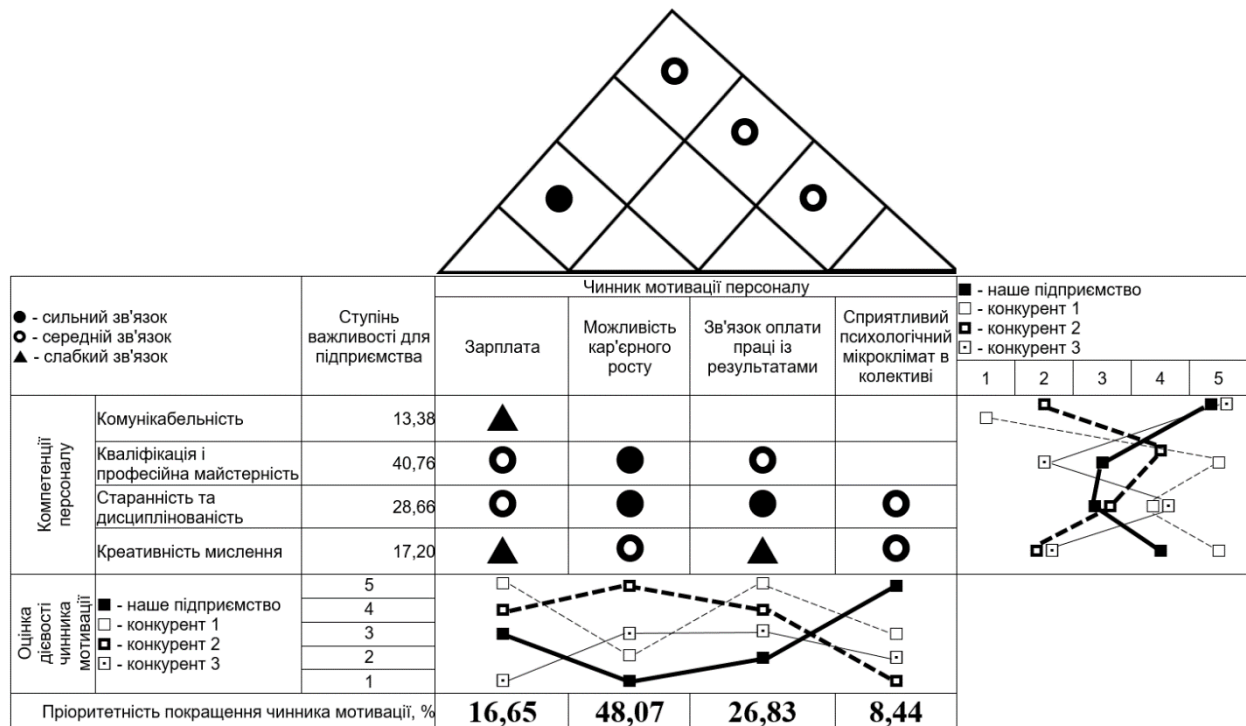
Нижня частина («підвал») будинку якості призначена для того, щоб побачити, на кого з конкурентів слід орієнтуватися при покращенні окремої компетенції персоналу. Наприклад, при розробці політики щодо підвищення кваліфікації і професійної майстерності працівників (відповідно до рис. 2, пріоритетність 40,76%) слід орієнтуватися на конкурента 1, у якого ситуація по цьому напрямку кадрової політики найкраща (5 балів).

В саму нижню частину будинку якості переносяться оцінки міри пріоритетності кожної компетенції персоналу, які беруться з останньої строчки табл. 3.

На III етапі керівник групи та співробітники кадрової служби додатково оцінюють ступінь зв'язку між окремими компетенціями персоналу. В нашому прикладі було визначено наявність «середнього зв'язку» між компетенціями «комунікабельність» та «креативність

мислення», а також «слабкого зв'язку» між компетенціями «комунікабельність» і «кваліфікація і професійна майстерність» та між компетенціями «креативність» і «кваліфікація і професійна майстерність». Відповідно до застосовуваних у будинку якості позначень, що розміщені у лівому верхньому кутку рис. 2, «середньому зв'язку» відповідає білий кружечок з чорним жирним контуром, а слабкому – чорний трикутник. Ці позначки розміщено у «даху» (рис. 1) будинку якості (рис. 2) на перетині колонок, що діагонально виходять з комірок із зазначеними назвами компетенцій.

Аналогічно до рис. 2 створюється зображення будинку якості для матриці «компетенції персоналу/чинники мотивації» (рис. 3):



**Рис. 3. Будинок якості на основі матриці «компетенції персоналу/чинники мотивації»**

Джерело: розробка автора

З рис. 3 видно, що на III етапі було визначено сильний зв'язок між чинниками мотивації персоналу «зарплата» та «можливість кар'єрного росту», а також середній зв'язок між зарплатою, можливостями кар'єрного



росту та зв'язку оплати праці із результатами з одного боку, та із сприятливим психологічним мікрокліматом в колективі – з іншого (див. «дах», тобто верхню частину будинку якості). Також на цьому етапі було проведено оцінку дієвості чинника мотивації на кожному з досліджуваних підприємств (див. «підвал» будинку якості). Використовуючи чинник «можливості кар'єрного росту» (пріоритетність – 48,07%), наше підприємство має орієнтуватися на конкурента 2 (який набрав 5 балів по цьому чиннику мотивації).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропонована методика діагностики конкурентоспроможності персоналу підприємства дозволяє ідентифікувати критичні його недоліки, які заважають реалізації КФУ, та розвинути ті чинники мотивації, які дозволять подолати слабкі сторони трудового колективу. Подальші перспективи досліджень пов'язані із розробкою методики діагностики конкурентоспроможності підприємства як роботодавця.

### **Література**

1. Альхамова Г. К. Построение «Дома качества» для сливочного масла / Г. К. Альхамова, Залилов Р.В., Асенова Б.К. // Международный научно-исследовательский журнал, 2015. URL: <https://research-journal.org/technical/postroenie-doma-kachestva-dlya-slivochnogo-masla/>
2. Гвоздев В.Е. Информационная поддержка принятия решений при проектировании аппаратуры связи на основе «Дома качества» / В.Е. Гвоздев, Р.Р. Курунова, А.Ю. Хасанов // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. 2015. Т. 19. №1 (67). С. 122–130.
3. Григор'єва О.В. Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції / О.В. Григор'єва, В.Б. Васюта // Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті

європейської інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. В.Я. Чевганової.  
Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 77-93.

4. Дуць А. О. Разработка «Дома качества» для производства мясных снэков / А. О. Дуць, М. Б. Ребезов, Я. М. Ребезов, М. А. Ковтун, О. В. Зинина // Молодой ученый. 2014. №9. С. 135-139. URL: <https://moluch.ru/archive/68/11517/>
5. Зинина О. В. Повышение качества яиц куриных с помощью QFD-методологии / О. В. Зинина, Л. С. Прохасько, Л. Н. Третьяк, А. К. Игенбаев // Вопросы экономики и управления. 2015. №1. С. 32-35. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/224/>
6. Іпполітова І. Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства / І. Я. Іпполітова // Економіка та управління підприємствами. 2018. №23. С. 210-217. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/42.pdf>
7. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства / Н. Мартинюк // Економічний дискурс. 2016. Вип. 2. С. 15-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed_2016_2_4)
8. Прохасько Л. С. Построение «дома качества» для кофе натурального жареного молотого / Л. С. Прохасько, Л. Н. Третьяк, Ф. Х. Смольникова, М. Р. Мардар // Вопросы экономики и управления. 2015. №1. С. 42-45. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/228/>
9. Ребезов М. Б. Построение «дома качества» для термообработанного рулета из мяса индейки с черносливом / М. Б. Ребезов, Л. Н. Третьяк, Б. К. Асенова, Э. К. Окусханова // Вопросы экономики и управления. 2015. №1. С. 48-51. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/231/>
10. Сақун Л. М. Застосування концепції «будинок якості» для вдосконалення якості туристичних послуг / Л. М. Сақун, А. О. Лініченко // Економічний форум. 2014. № 1. С. 145-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_28).

11. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства / О.О. Смірнов // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики : збірник наук. пр. Львів : Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С. 566–572.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
13. Шаповал В.М. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці / В.М. Шаповал, О.М. Грибіненко, Т.В. Герасименко // Економіка та суспільство. 2017. №10. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-10/17-stati-10/1093-shapoval-v-m-gribinenko-o-m-gerasimenko-t-v>
14. Шашина М. В. Персонал як один з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства фармацевтичної галузі / М. В. Шашина, А. М. Рубцов // Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/51.pdf)
15. Швець І. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства / І. Швець, Г. Мариконь // Схід. 2012. № 1 (115). С. 127-132. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/33927>

### References

1. Aljkhomova Gh. K. Postroenye «Doma kachestva» dlja slyvochnogho masla / Gh. K. Aljkhomova, Zalylov R.V., Asenova B.K. // Mezhdunarodnyj nauchno-yssledovateljskyj zhurnal, 2015. URL: <https://research-journal.org/technical/postroenie-doma-kachestva-dlya-slivochnogo-masla/>

2. Ghvozdev V.E. Ynformacyonnaja podderzhka prynjatyja reshenyj pry proektyrovanyy apparatury svjazy na osnove «Doma kachestva» / V.E. Ghvozdev, R.R. Kurunova, A.Ju. Khasanov // Vestnyk Ufymskogho ghosudarstvennogho avyacyonnogho tekhnicheskogho unyversyteta. 2015. T. 19, #1 (67). S. 122–130.
3. Ghryghor'jeva O.V. Konkurentospromozhnistj personalu ukrajinsjkykh pidpryjemstv v umovakh jevrointeghraciji / O.V. Ghryghor'jeva, V.B. Vasjuta // Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy rehioniv Ukrainy v konteksti jevropejskoho integhraciji : kol. monohrafija / za zagh. red. V.Ja. Chevghanovoji. Poltava: PoltNTU, 2016. S. 77-93.
4. Ducj A. O. Razrobotka «Doma kachestva» dlja proyzvodstva mjasnykh snakov / A. O. Ducj, M. B. Rebezov, Ja. M. Rebezov, M. A. Kovtun, O. V. Zynyna // Molodoj uchenyj. 2014. #9. S. 135-139. URL: <https://moluch.ru/archive/68/11517/>
5. Zynyna O. V. Povyshenye kachestva jayc kurynykh s pomoshhju QFD-metodologhyy / O. V. Zynyna, L. S. Prokhasjko, L. N. Tretjjak, A. K. Yghenbaev // Voprosy ekonomyky y upravlenyja. 2015. #1. S. 32-35. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/224/>
6. Ippolitova I. Ja. Ocinjuvannja rivnja kompetentnosti pidpryjemstva / I. Ja. Ippolitova // Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy. 2018. #23. S. 210-217. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/42.pdf>
7. Martynjuk N. Konceptualjni pidkhody do traktuvannja sutnosti konkurentospromozhnosti personalu pidpryjemstva / N. Martynjuk // Ekonomichnyj diskurs. 2016. Vyp. 2. S. 15-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed\\_2016\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ed_2016_2_4)
8. Prokhasjko L. S. Postroenye «doma kachestva» dlja kofe naturaljnogho zharenogho molotogho / L. S. Prokhasjko, L. N. Tretjjak, F. Kh. Smoljnykova, M. R. Mardar // Voprosy ekonomyky y upravlenyja. 2015. #1. S. 42-45. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/228/>

9. Rebezov M. B. Postroenye «doma kachestva» dlja termoobrobotannogho ruleta yz mjasa yndejky s chernoslyvom / M. B. Rebezov, L. N. Tretjjak, B. K. Asenova, E. K. Okuskhanova // Voprosy ekonomyky y upravlenyja. 2015. #1. S. 48-51. URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/10/231/>
10. Sakun L. M. Zastosuvannja koncepciji «budynok jakosti» dlja vdoskonalennja jakosti turystychnykh poslugh / L. M. Sakun, A. O. Linichenko // Ekonomichnyj forum. 2014. # 1. S. 145-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_28)
11. Smirnov O.O. Diaghnostyka konkurentospromozhnosti personalu v systemi upravlinnja innovacijnoju dijajlnistju pidpryjemstva / O.O. Smirnov // Upravlinnja innovacijnym procesom v Ukraini: problemy, perspektyvy, ryzyky : zbirnyk nauk. pr. Ljviv : Vydavnytvo nac. un-tu «Ljvivsjska politekhnika», 2007. S. 566–572.
12. Tompson A.A. Strateghycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrobotky y realizacyy strateghyy: Uchebnyk dlja vuzov / A.A. Tompson, A. Dzh. Stryklend. Per. s anghl. pod red. L.Gh. Zajceva, M.Y. Sokolovoj. M: Banky y byrzhny, JuNYTY, 1998. 576 s.
13. Shapoval V.M. Teoretychni zasady upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva za rakhunok pidvyshhennja produktyvnosti praci / V.M. Shapoval, O.M. Ghrybinenko, T.V. Gherasymenko // Ekonomika ta suspiljstvo. 2017. #10. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-10/17-stati-10/1093-shapoval-v-m-gribinenko-o-m-gerasimenko-t-v>
14. Shashyna M. V. Personal jak odyz z faktoriv pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva farmacevtychnoji ghaluzi / M. V. Shashyna, A. M. Rubcov // Efektyvna ekonomika. 2018. # 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/51.pdf)
15. Shvecj I. Metodyka ocinky konkurentospromozhnosti personalu pidpryjemstva / I. Shvecj, Gh. Marykonj // Skhid. 2012. # 1 (115). S. 127-132. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/33927>