

УДК 65.012.32

Т.Є. Циба, В.П. Валіков, В.П. Бондар

ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ У СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядаються проблеми використання потенціалу працівників. У працівниках закладений величезний невикористаний потенціал. Їхні здібності та знання можна з успіхом використовувати для підвищення якості виробів і послуг, а також економічної ефективності на підприємстві. Керівництво повинне знати потенційні можливості працівників, брати участь у діяльності груп і мати можливість остаточного ухвалення рішень.

Пошуки досконалості повинні починатися із задоволення вимог споживачів. Це мінімальна умова, без виконання якої досконалість недосяжна. Ця стадія процесу поліпшення роботи забезпечується одержанням інформації від споживачів. Рівень другий спрямований на підвищення якості діяльності, що виконується працівниками підрозділу.

Ефективна система оцінювання якості виконання робіт працівника повинна забезпечувати розподіл оцінок виконання робіт. Заробітна плата також має перебувати в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків. Ефективне керування трудовим потенціалом є найважливішою умовою, що визначає успіх справи. Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності працівників у цей час, але й за планування їхнього професійного зростання як резерву на перспективу.

Ключові слова: *потенціал працівників, використання, стратегія, підвищення, якість, ефективність*

Постановка проблеми. Керівники фірм і підприємств в усьому світі починають розуміти, що у працівниках закладений величезний невикористаний потенціал. Їхній талант і знання можна з успіхом використовувати для підвищення якості виробів і послуг, а також економічної ефективності на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень. Методологія дослідження трудового потенціалу розглядається глибоко й усебічно О.С. Федоніним, І.М. Репіною, О.І. Олексюком [7]. Професор Б.М. Генкін дає показники, які характеризують елементи трудового потенціалу [7, с. 52]. Науковці вважають, що оцінювання трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічних оцінок здатності людей створювати певний дохід [5]. Що вища індивідуальна продуктивність роботи працівника і триваліший період його діяльності, то більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Керівники першого рівня й рядові працівники повинні розуміти, що з розширенням їх повноважень зростає відповідальність перед фірмою за підвищення якості, ефективності й рентабельності. Немає потреби змінювати організаційну структуру для

розширення колективної участі в процесі поліпшення роботи. У більшості випадків процес колективної участі має бути вбудований в існуючу систему управління, і в міру розширення можливостей працівників варто розширювати сферу контролю лінійних керівників для компенсації скорочення обсягу їхніх колишніх функцій як результату рішень, прийнятих рядовими працівниками.

Неправильно використовувати колективну діяльність тільки для розв'язання проблем. Важливо також надати працівникам широкі повноваження в прийнятті рішень. Багато фірм, таких як IBM, «Дана» і «Х'юлетт Паккард», протягом багатьох років з великою ефективністю використовують принципи колективної участі й підвищення якості трудового потенціалу [8].

Доктор Ісікава, провідний японський фахівець у галузі управління якістю, відзначив: «Принцип розвитку особистості сприяє успіху справи, тоді як принцип використання особистості прирікає справу на провал» [3]. Колективна участь будується у наданні людям можливості прийняття рішень та усунення проблем і означає, що керівництво вищої ланки передає керівникам першого рівня й рядовим працівникам більш широкі повноваження й обов'язки.

Іншим обов'язковим фактором є впевненість працівників фірми в тому, що вони можуть довіряти своєму керівництву. Без розвиненого почуття взаємної довіри й взаємоповаги важко, а може, навіть практично неможливо залучити працівників фірми до виявлення й розв'язання проблем.

Колективної участі неможливо добитися доти, поки все керівництво фірми не буде залучене до процесу поліпшення роботи; у протилежному випадку рядові працівники будуть уважати, що ними просто маніпулюють. Керівництво повинне надати явні докази проведення фірмою політики запобігання проблемам, а не їх усунення. Тільки після цього можна переходити до етапу колективної участі.

Потрібно пам'ятати таке. Успіх справи потребує активної участі керівництва й рядових працівників. Керівництво має знати потенційні можливості працівників, брати участь у діяльності груп і мати можливість остаточно ухвалення рішень.

Без спрямовуючої ролі керівництва працівники фірми будуть дарма витрачати час, вирішуючи, які проблеми є першочерговими і яку роль вони покликані відіграти в їх розв'язанні. Це веде до розхолодження рядових працівників та керівників і до відмови від колективної участі.

Груповий підхід полягає в спільних зусиллях двох або більше осіб для виконання конкретного завдання. Нині у світі широко використовуються чотири різні типи груп: групи вдосконалення діяльності підрозділів, гуртки якості, групи вдосконалення процесів, цільові групи.

У всіх чотирьох типах груп наявний тільки один постійний елемент, а саме: знаходження розв'язання проблем. Найкращим засобом реалізації процесу поліпшення роботи працівників може бути створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

Фірма «Тойота» почала реалізацію свого плану залучення працівників до прийняття рішень і розв'язання проблем на початку 1950-х років [5]. Гру-

пи з удосконалення діяльності підрозділів складаються із працівників того або іншого підрозділу. Їхня задача полягає у визначенні напрямів і виробленні засобів, за допомогою яких усі працівники підприємства можуть сприяти підвищенню якісного рівня й ефективності роботи певного підрозділу.

Група виявляє проблеми, які призводять до помилок, а також фактори, які знижують ефективність роботи підрозділу. Потім вона розробляє й проводить коригувальні заходи для усунення перешкод, що заважають підвищенню ефективності й бездефектній роботі підрозділу.

Необхідно ретельно продумати початковий етап діяльності групи. Усі працівники повинні мати відповідну підготовку, що забезпечує прийняття ними підвищеної відповідальності. Для досягнення цієї мети група з удосконалення діяльності підрозділу проходить у своєму розвитку три стадії:

- 1) усвідомлення й навчання;
- 2) розуміння;
- 3) розв'язання проблем і прийняття рішень;

Пошуки досконалості в рамках підрозділу здійснюються на двох рівнях:

- 1) задоволення вимог споживачів;
- 2) підвищення якості роботи, виконуваної підрозділом.

Пошуки досконалості повинні починатися із задоволення вимог споживачів – рівень 1. Це мінімальна умова, без виконання якої досконалисть недосяжна. Ця стадія процесу поліпшення роботи забезпечується одержанням інформації від споживачів.

Рівень 2 спрямований на підвищення якості діяльності, що виконується працівниками підрозділу. У більшості випадків підрозділу не треба повертатися на рівень 1, оскільки якість результатів діяльності буде випереджати вимоги споживачів, однак це не означає, що заходи, реалізовані на рівні 1, можна припинити. Їх необхідно продовжувати, щоб працівники підрозділу розуміли, які підсумки роботи порівняно з очікуваннями споживачів.

Передача інформації є ключем до залучення окремих підрозділів у діяльність, що служить інтересам усього підприємства в цілому, і стимулює підвищення якості й ефективності діяльності працівників підрозділів підприємства.

Після рішення групою з удосконалення діяльності підрозділу поставлених завдань група готує звіт, який вона представляє на засіданні групи поліпшення роботи з числа керівників функціональних підрозділів. У звіті висвітлюються використовувані методи підвищення якості роботи, отримані результати й економіка як підсумок поліпшення роботи.

Працівники підприємства вимагають до себе індивідуального підходу. Вони хочуть, щоб до них зверталися шанобливо, їхня праця повинна оцінюватися й одержувати визнання. Вони хочуть, щоб їх супроводжував успіх. Групова участь у праці приносить як задоволення, так і визнання, однак не слід забувати, що світовий прогрес є результатом діяльності окремих особистостей. Біля витоків майже кожного великого відкриття стояли особистість та індивідуальна, а не групова діяльність. Якщо керівництво випускає зі свого поля зору працівника як особистість, вона втрачає почуття реальності.

На зміну авторитарному керівникові приходять керівник-помічник. І такий керівник переймається повагою до своїх підлеглих, починає прислухатися до запропонованих ними ідей і реагувати на їхні потреби. Основними завданнями керівництва є забезпечення співробітників необхідним інструментом, створення сприятливого клімату, що сприяє виконанню всіх поставлених завдань, і всебічне навчання працівників з урахуванням змін, які можуть відбутися в ході здійснення різних процесів.

Навчання й підготовка працівників повинні проводитися цілеспрямовано й на постійній основі. Навчання й підготовка фахівців з кожного виду діяльності повинні бути ретельно продумані й задокументовані.

На думку фахівців провідних корпорацій, ті значні засоби, які вкладаються в процес навчання й підготовки кадрів, з лишком окупаються. Наприклад, на фірмі IBM штат співробітників, зайнятих навчанням і підготовкою кадрів, становить більше 3 тисяч. Фірма IBM витрачає щорічно сотні мільйонів доларів на програму навчання й підготовки своїх працівників, що працюють в усіх країнах світу [5].

Працівникам подобається, коли їхня праця одержує позитивну оцінку. Однак вони не можуть успішно впоратися з поставленими завданнями без відповідної його постановки з боку керівництва. Основою ефективних взаємовідносин між керівником і співробітником є чітке розуміння того, що необхідно від нього керівництву й що необхідно йому від фірми. Для цього треба:

1) погодити з керівником план робіт працівника;

Керівник повинен щорічно укладати з кожним працівником свого роду контракт на виконання робіт, який називається планом робіт. План робіт повинен орієнтувати працівника на виконання поставленого завдання й установлювати вимоги до працівника, що забезпечують виконання роботи. Необхідною умовою складання діючого плану робіт є чітке пояснення працівникові цілей. Ці цілі переводяться в конкретні завдання, вчасно й відверто погоджені керівником і працівником. У кожному разі в індивідуальному плані робіт мають бути відображені загальні цілі підприємства.

Процес уточнення цілей є звичайно тривалою і складною процедурою, однак ця робота повинна проводитися керівником. Працівник повинен завжди брати участь як у визначенні вимог, які будуть висуватися до нього в процесі виконання поставлених завдань, так і у визначенні того ступеня підтримки, який має зробити підприємство для успішного виконання роботи. Цей етап досить важливий, оскільки є свого роду гарантією того, що працівник розуміє своє завдання й покладену на нього відповідальність.

Кожне завдання повинне мати кількісні критерії оцінювання стосовно:

- якості кінцевого результату;
- витрат порівняно з отриманим результатом;
- дотримання встановлених строків виконання робіт.

Потім треба забезпечити взаєморозуміння з працівником щодо того, на якому рівні необхідно виконати поставлене завдання і що необхідно для більш ефективного його виконання.

Більшість особистісних характеристик працівника не чинить прямого впливу на досягнення поставлених цілей і у зв'язку із цим формально не

оцінюється. Їхня оцінка виявляється зайвою, оскільки цілі вже враховано при постановці завдання. Однак у тому випадку, якщо поставлені завдання не виконуються, особистісні характеристики працівника беруться до уваги, оскільки вони можуть виявити окремі помилки в діяльності працівника, над усуненням яких йому необхідно працювати.

План робіт повинен бути розрахований на конкретного виконавця і вид виконуваної ним роботи. Для кожного працівника розробляється річний план робіт з розбивкою на квартали, що передбачає виконання конкретних короткострокових завдань. Після узгодження річних і поквартальних планів керівник повинен щодня, а не раз на 3 місяці, контролювати роботу підлеглого й забезпечувати його необхідною зворотною інформацією, сприяючи підвищенню якості виконуваної роботи й допомагаючи працівнику вирішити проблеми й труднощі, що виникають.

Це постійний процес, що гарантує запобігання несподіваним ситуаціям при розгляді щоквартальних річних планів. Щоквартальному розгляду плану робіт передують певні підготовки з боку як керівника, так і працівника, у процесі якої вони заповнюють форму оцінки виконання робіт, аналогічну формі, показаній в табл. 1. Відповідно до цієї форми кожне щоквартальне завдання реєструється у взаємозв'язку з першочерговістю. Потім керівник і працівник самостійно оцінюють виконання роботи, класифікуючи її за одним із показників, зазначених у табл. 1. Як тільки керівник і працівник прийшли до згоди про оцінку виконання кожного завдання й про загальну оцінку за попередні 3 місяці, вони розробляють план робіт на наступні 3 місяці. Щоквартальна оцінка є основою для офіційної щорічної оцінки, що фактично є середньою за підсумками щоквартальних.

Таблиця 1

Форма оцінки щоквартального плану

1. Атестація співробітника за минулі 3 місяці	<ul style="list-style-type: none"> – Завдання – Першочерговість – Значно краще встановленого – Постійно перевищує вимоги – Відповідає вимогам – Відповідає мінімуму вимог – Незадовільно
Основні досягнення працівника після останнього підбивання підсумків	
Основні завдання працівника на наступні 3 місяці	
Разом (рівень виконання робіт)	

Однією з найсерйозніших проблем, що виникають при оцінюванні виконання робіт, є несумлінна оцінка керівником якості виконання робіт працівником, коли він дає їй більш високу оцінку порівняно з фактичним рівнем виконання, оскільки такий підхід видається для керівника найбільш зручним виходом із ситуації, що створилася.

Подібна практика негативно впливає як на результати діяльності підприємства, так і на роботу самого працівника з трьох причин:

1) дезорієнтує працівників і не сприяє вдосконаленню їхньої професійної майстерності;

2) несправедлива стосовно підприємства, оскільки фактично працівник не виконує роботу так, як керівник зазначає у звіті;

3) впливає на інших працівників, які при кращих результатах роботи атестуються на тому ж рівні.

Ефективна система оцінювання якості виконання робіт працівника, розраховуючи на велику кількість працівників, повинна забезпечувати розподіл оцінок виконання робіт. Тенденція щодо підвищення рівня оцінок повинна насторожити керівництво вищої ланки.

Заробітна плата також повинна перебувати в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків. Рівень ефективності, продуктивності та якості виконання робіт може бути найрізноманітнішим для тих самих завдань.

У зв'язку з цим логічно диференціювати заробітну плату залежно від рівня виконання робіт. Працівник, який бере участь у виробничому процесі з більшою віддачею і виконує роботу на більш високому якісному рівні, повинен одержувати вищу заробітну плату порівняно із працівником, що лише виконує стандартні вимоги й часто робить помилки. Річна атестація працівників є ідеальним засобом, що дозволяє привести заробітну плату у відповідність із якістю виконання робіт (табл. 2).

Пов'язуючи оцінку кожного працівника з якістю результатів його праці та співвідносячи цю оцінку безпосередньо з величиною заробітної плати, керівництво створює працівникові матеріальні стимули, які спонукують його краще працювати. Це також стосується й керівників.

Таблиця 2

Оплата виконання робіт

0	1	2	3	4	5
Незадовільна робота	Робота найменше відповідає вимогам	Робота відповідає вимогам	Періодичні результати праці вищі за висунуті вимоги	Результати праці постійно вищі за висунуті вимоги	Визначні результати праці

Ефективне керування трудовим потенціалом є найважливішою умовою, що визначає успіх справи. Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності працівників у цей час, але й за планування їхнього професійного зростання як резерв на перспективу.

Планування професійного зростання кожного працівника – важлива частина управління трудовим потенціалом працівників та передбачає:

- виявлення можливостей індивідуума, його нахилів і потреб у розвитку;
- проведення заходів, що забезпечують використання виявлених можливостей та задоволення потреб.

Планування професійного зростання не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі чи одержання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвитку й професійному зростанню працівника, підвищує його значущість для підприємства й забезпечує відповідність кваліфікації працівника новим можливостям, які можуть з'явитися в майбутньому.

План професійного зростання можна визначити як план індивідуальної роботи працівника, що передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері ді-

яльності. Керівник може поцікавитися у працівника, на яку посаду той розраховує, і допомогти йому в підготовці плану, що забезпечує досягнення мети.

Написано багато книг і розроблено чимало методик щодо планування індивідуального професійного зростання й визначення перспективних завдань.

Широко застосовуються такі методики:

1. *Методика уточнення цінностей*. Ця методика дозволяє визначити найбільш важливі життєві й трудові інтереси. Такі фактори, як престижність, місце розташування підприємства, різноманітність, наявність стресових ситуацій, стимулювання інтелектуальної діяльності, влада розглядаються й класифікуються з погляду їхньої значущості для працівника.

2. *Методика виявлення задоволеності від виконуваної роботи*. Ця методика розрахована на подання працівником інформації про декілька видів діяльності, які йому принесли задоволення.

3. *Персональний розвиток і значущість роботи*. Це ціла серія методик, які працівник може використовувати для оцінки важливості тих чи інших елементів роботи. При цьому враховуються такі фактори, як професійне зростання, виникаючі проблеми, надавані можливості, відчуття причетності до спільної справи.

Планування дозволяє погодити плани професійного зростання працівників із завданнями підприємства. Працівники й керівники повинні орієнтуватися не тільки на виконання робіт, але й на професійне зростання у рамках підприємства.

Успішне планування професійного зростання працівника потребує участі трьох зацікавлених сторін:

1. Фірма відповідає за створення обстановки, що сприяє індивідуальному зростанню, навчанню й підготовці працівників як у робочий, так і неробочий час.

Це дозволяє працівникам набути необхідної професійної майстерності, одержати інформацію про можливості просування по службі в інших галузях і використовувати ці можливості. Більшість заново прийнятих працівників повинні починати трудову діяльність із найнижчих посад.

2. Керівник виконує функції каталізатора, що стимулює проведення серйозного планування на перспективу. Крім того, керівник, знаючи організацію робіт на підприємстві, використовувани методи й програми, може вказати працівникові правильний напрям діяльності з урахуванням потреб підприємства, що дозволить йому впоратися з новими завданнями.

3. Працівникові приділяється більш важлива роль. Він повинен упоратися з таким непростим завданням, як визначення цілей з урахуванням можливих самопожертв, а також особистих і сімейних потреб. Працівник повинен оцінювати свої сильні й слабкі сторони й уміти визначити, як і чому він досяг теперішнього становища. І нарешті, працівник повинен визначити наступну сходинку у розвитку свого професійного зростання, способи оцінювання досягнутих результатів і скласти план можливих дій.

Керівники мають розуміти, що деяких працівників цілком улаштовують займана посада й вид виконуваної роботи. Таких працівників ніколи не слід орієнтувати на професійне зростання. У той же час керівник повинен поінформувати їх про додаткові можливості, які їм можуть бути надані.

Раз на рік кожен працівник розробляє разом з відповідним керівником план свого професійного зростання. Основна увага в цьому плані приділяється визначенню наступного, найбільш значного етапу професійного зростання порівняно з уже наміченими цілями. Щорічний план зростання включає:

- довгострокові цілі працівника (його сподівання) і наступний етап плану професійного зростання (короткострокове завдання);
- найбільш важливі потреби в удосконаленні для досягнення наступного етапу професійного зростання;
- завдання працівникові на наступний рік, що забезпечують перехід до наступного етапу професійного зростання й реалізацію довгострокової мети (приклади: заочне навчання, підготовка письмових робіт технічного характеру, навчання після роботи, участь у професійному суспільстві, роль лідера у проведенні яких-небудь заходів);
- зобов'язання підприємства з надання допомоги працівникові в підготовці до наступного етапу, що забезпечує його професійне зростання (приклади: навчання на фірмі, оплачене навчання за межами фірми, участь у конференціях, зміна професії, особливі завдання, переведення працівника в інші відділи на тимчасову роботу).

Періодично протягом року керівник і працівник спільно розглядають реалізацію плану. Процес планування професійного зростання – ефективний засіб, що забезпечує розвиток у працівникові всіх потенційних можливостей і його залучення до справ підприємства. Цей процес дозволяє працівникові ставитися до своїх завдань не просто як до роботи, а розглядати їх з погляду кар'єри, яку він може зробити, працюючи на цьому підприємстві.

Висновки. Таким чином, потенціал працівників слід з успіхом використовувати для підвищення якості виробів і послуг, а також економічної ефективності на підприємстві. Керівництво має знати потенційні можливості працівників, брати участь у діяльності груп і мати можливість остаточно ухвалення рішень.

Пошуки досконалості повинні починатися із задоволення вимог споживачів. Рівень другий спрямований на підвищення якості діяльності, що виконується працівниками підрозділу.

Необхідно враховувати, що працівники підприємства вимагають до себе індивідуального підходу. Основними завданнями керівництва є забезпечення співробітників необхідним інструментом, створення сприятливого клімату, що сприяє виконанню всіх поставлених завдань, і всебічне навчання працівників. Навчання й підготовка працівників повинні проводитися цілеспрямовано й на постійній основі.

План робіт повинен орієнтувати працівника на виконання поставленого завдання й установлювати вимоги до працівника. Потім керівник і працівник самостійно оцінюють виконання роботи, класифікуючи її за одним із прийнятих показників.

Ефективна система оцінювання якості виконання робіт працівника має забезпечувати поділ оцінок виконання робіт. Заробітна плата також повинна перебувати в прямій залежності від характеру роботи працівників і ступеня ефективності виконання ними своїх обов'язків.

Ефективне керування трудовим потенціалом є найважливішою умовою, що визначає успіх справи. Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності працівників у цей час, але й за планування їхнього професійного зростання як резерву на перспективу.

Список використаних джерел

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер. с англ. / Х. Виссема. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 288 с.
2. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за заг. ред. В.М. Гейця. – К.: Фенікс, 2003. – 1006 с.
3. Исакава К. Японские методы управления качеством / К. Исакава. – М.: Экономика, 1988.
4. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції» / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.
5. Синк Д. Скотт. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Синк Д. Скотт. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
6. Ткаченко В.А. Філософія управління складними соціально-економічними системами / В.А. Ткаченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – 315 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 197–221.
8. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
9. Циба Т.Є. Економічні аспекти управління якістю / Т.Є. Циба, І.М. Труніна, М.І. Сокур. – Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2010. – 180 с.

В статье рассматриваются проблемы использования потенциала работников. У работников имеется огромный неиспользованный потенциал. Их способности и знания можно с успехом использовать для повышения качества изделий и услуг, а также экономической эффективности на предприятии. Руководство должно знать потенциальные возможности работников, участвовать в деятельности групп и иметь возможность окончательного принятия решений.

Поиски совершенства должны начинаться с удовлетворения требований потребителей. Это минимальное условие, без выполнения которого совершенство недостижимо. Эта стадия процесса улучшения работы обеспечивается получением информации от потребителей. Уровень второй направлен на повышение качества деятельности, выполняемой работниками подразделения.

Эффективная система оценки качества выполнения работ работником должна обеспечивать распределение оценок выполнения работ. Заработная плата также должна находиться в прямой зависимости от характера работы сотрудников и степени эффективности выполнения ими своих обязанностей. Эффективное управление трудовым потенциалом является важнейшим условием, определяющим успех дела. Руководство несет ответственность не только за повышение трудовой активности работ-

ников в настоящее время, но и за планирование их профессионального роста как резерва на перспективу.

Ключевые слова: потенциал работников, использование, стратегия, повышение, качество, эффективность.

The problems of the use of potential of workers are examined in the article. For workers the enormous unutilized potential is stopped up. Their talent and knowledge it is possible with success to utilize qualities of wares and services for an increase, and also to economic efficiency on an enterprise. It is important also to give workers wide latitudes in making a decision.

Effective system of evaluation of quality of implementation of works of worker, must provide distributing of estimations of implementation of works. Guidance is carried by responsibility not only for the increase of labour activity of workers but also for planning of their professional growth as reserve on a prospect.

Key words: potential of workers, uses, strategy, increase, quality, efficiency.

Одержано 28.01.2014.