Юлія Л. Труш, Михайло В.Григорців, Оксана П. Осадчук

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті вдосконалено мотиваційні та стимулюючі інструменти з метою підвищення ефективності управління якістю продукції на підприємстві. Доведено, що внаслідок запропонованих мотивів задоволення потреб в залежності від віку працівників та методів управління персоналом можна удосконалити систему управління якістю продукції на підприємстві в розрізі класифікаційних ознак. Запропоновані заходи в системі управління якістю нададуть змогу вдосконалити процес управління якістю продукції.

Ключові слова: *стимулювання; мотивація; управління якістю.*
Табл. 2. Літ. 10.

Юлия Л. Труш, Михаил В. Григорцив, Оксана П. Осадчук

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье усовершенствованы мотивационные и стимулирующие инструменты для повышения эффективности управления качеством продукции на предприятии. Доказано, что в результате предложенных мотивов удовлетворения потребностей в зависимости от возраста работников и методов управления персоналом можно улучшить систему управления качеством продукции на предприятии в разрезе классификационных признаков. Предложенные мероприятия в системе управления качеством позволят усовершенствовать процесс управления качеством продукции.

Ключевые слова: *стимулирование; мотивация; управление качеством.*

Iuliia L. Trush[1], Mykhailo V. Hryhortsiv[2], Oksana P. Osadchuk[3]

MOTIVATION AND STAFF STIMULATION AS PARTS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE

The article presents the improved framework of motivational and stimulative instruments aimed at increasing the effectiveness of product quality management at an enterprise. It is proved that these newly suggested motives of needs satisfaction depending on workers' age and methods of HR management will improve the overall system of quality management at enterprise in the context of classification features. The suggested measures will enhance the overall process of product quality management.

Keywords: *stimulation; motivation; quality management.*
Peer-reviewed, approved and placed: *16.05.2016.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку інтеграційних відносин одним із аспектів ефективного функціонування та розвитку економіки України є раціональне управління діяльністю суб'єктів господарювання, зокрема, управління якістю продукції. Якість продукції – це чинник ефективної діяльності підприємств. У зв'язку з цим, існує необхідність удосконалення процесу мотивації та стимулювання як складових системи управління якістю продукції на підприємстві, що дасть можливість виявити невикористані мож-

[1] National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.
[2] National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.
[3] National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

© *Юлія Л. Труш, Михайло В.Григорців, Оксана П. Осадчук, 2016*

ливості в підвищенні якості продукції, досягти більш дієвих засобів набуття високого рівня економічних показників діяльності підприємства, забезпечуючи позитивні результати його роботи.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел показав, що на виготовлення якісної продукції впливають методи управління якістю продукції та форми мотивації і стимулювання як складові системи управління якістю продукції. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток теорії і практики по досліджуваній тематиці внесли: А.В. Глічев [1], П.А. Гнатенко [2], Е.А. Горбашко [3], Ю.Б. Кабаков [4], Ю.Ф. Мельник [6] та інші.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проведені дослідження засвідчують, що проблематика, пов'язана зі стимулюванням та мотивацією персоналу як складової системи управління якістю продукції на підприємстві, неповною мірою розглянута в працях фахівців. Недостатню увагу присвячено основним мотивам задоволення потреб в залежності від віку працівника, методам управління персоналу в системі управління якістю продукції.

Так, А.В. Глічев у своїй праці розглядає основні задачі стимулювання персоналу [1], а Ю.Ф. Мельник приділив увагу питанням процесу мотивації в залежності від виявлених інтересів працівників [6].

Метою дослідження є вдосконалення процесу мотивації та стимулювання як складових системи управління якістю продукції на підприємстві за рахунок відповідних мотивів задоволення потреб в залежності від віку працівників та удосконалення методів управління персоналом в системі управління якістю продукції на підприємстві в розрізі класифікаційних ознак.

Основні результати дослідження. Стимулювання і мотивація персоналу на підприємстві є функціями (видами діяльності) управління якістю продукції, оскільки вони впливають на виробництво продукції високої якості [5].

Накопичений авторами досвід показує, що результативність впливу керівника на персонал за допомогою методів управління в цілому залежить від психологічних якостей, притаманних тому чи іншому працівнику, системи цінностей особистості.

Наприклад, стан психіки працівника під дією впливу різних життєвих ситуацій сучасного світу, в яких він є учасником, призводить до накопичення ним позитивних або негативних емоцій, що, як наслідок, є причиною прояву фізичної та психологічної нестійкості в робочих умовах і призводить до втрати рівня відповідальності в процесі виконання ним функціональних обов'язків.

Така логічна послідовність надає можливість стверджувати про ймовірне виробництво продукції невідповідного рівня якості або ж про появу дефектів, і відтак – браку продукції, усунення яких можливе внаслідок стимулювання працівників до виробництва продукції потрібного рівня якості.

Авторами пропонуються методи управління персоналом в системі управління якістю продукції в розрізі класифікаційних ознак (класифікаційні ознаки запропоновані авторами), що дадуть змогу ефективно управляти персоналом (табл. 1).

Як показує практика, ефективність використання методів управління персоналом залежить від досвіду управлінця та відповідального керівника за організацію процесу управління якості [4; 8].

Таблиця 1. **Методи управління персоналом в системі управління якістю продукції в розрізі класифікаційних ознак***

Класифікаційна ознака	*МЕТОДИ*		
	Організаційно-розпорядчі	*Економічні*	*Соціально-психологічні*
Характер поведінки	Посадовий обов'язок	Матеріальний інтерес	Психо-емоційний стан
Характер дії між працівником і керівником	Прямий	Зворотній	Зворотній
Основний канал впливу	Організаційний	Економічний	Соціальний
Основа вибору методів	Аналіз нормативно-технічної бази	Техніко-економічний аналіз	Соціально-психологічне дослідження
Рівень регулювання і відповідності	Відповідність правовим нормам і вимогам системи якості	Відповідність економічним законам і нормативам з якості	Відповідність морально-етичним нормам

* удосконалено на основі [1–3; 6].

Серед різноманітних видів стимулювання працівників до залучення в процес удосконалення діяльності в рамках управління якістю продукції, що пропонують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, найбільш цінними формами є особисте визнання з боку керівника відділу чи підрозділу та керівництва організації, хоча в економічно нестабільних соціальних та демографічних умовах економічні методи стимулювання й мотивації відіграють чи не першочергову роль.

Нами було проведено опитування працівників підприємств хлібопекарської галузі м. Києва (ПАТ «Київхліб» та дочірні підприємства, що входять до складу цього публічного акціонерного товариства) щодо питань аналізу факторів, які впливають на якість хлібобулочної продукції. Опитування проведене у 2015 р. у формі анкетування, в процесі анкетування взяли участь 22 особи, в т. ч.: 1 заступник директора з управління якістю; 1 менеджер з питань удосконалення системи управління якістю продукції; 1 головний технолог (Виробничий цех № 12 ПАТ «Київхліб»); 3 технолога (Виробничий цех № 10 ПАТ «Київхліб»); виробничі працівники. Результати анкетування допомогли нам з'ясувати:

1) вплив на якість хлібобулочної продукції якості праці робітників становить 5–10%;

2) рівень кваліфікації працівників підприємств, які беруть участь у виробництві продукції: освіта – середня та середня спеціальна освіта; стаж – більше 18–22 років;

3) реалізація методів економічного і неекономічного стимулювання працівників за досягнення високого рівня якості: премії за 100% дотримання вимог стандартів та інших нормативних документів в області управління якістю продукції;

4) чи використовуються штрафні санкції до робітників в разі недотримання ними дисципліни різного виду та умов виробництва: в таких випадках працівники звільняються від премій;

5) яким чином здійснюється мотивація персоналу за підвищення якості продукції: здійснюється у вигляді премій;

6) чи проводиться оцінювання ефективності заходів в системі управління якістю продукції на підприємстві: проводиться оцінювання з позиції дотримання термінів та досягнення запланованого обсягу виробництва продукції заданого рівня якості.

Виходячи з даних проведеного нами анкетування, можна відзначити, що одним із ключових важелів для керівника (менеджера) з метою ефективного управління якістю продукції повинна бути наявність знань про актуальні та приховані мотиви задоволення потреб працівника підприємства в залежності від його віку.

Наприклад, було встановлено, що на досліджуваних підприємствах переважають працівники двох вікових груп: 20–30 років і 45–60 років.

Виходячи з цього, пропонується менеджерам використовувати мотиви першої та четвертої груп (табл. 2), що відповідають психологічним особливостям розвитку працівника в цьому віці. Це дозволяє об'єктивно формувати мотиваційні можливості для виробничого персоналу й стимулювання менеджера і спеціалістів до підвищення якості продукції, а також удосконалити ефективність механізму мотивації за рахунок своєчасного і правильного визначення шляхів та можливостей задоволення потреб.

У зв'язку з вищезазначеним авторами пропонуються основні мотиви задоволення потреб в залежності від віку працівника (табл. 2).

Таблиця 2. **Основні мотиви задоволення потреб в залежності від віку працівника,** *авторська розробка*

№	*Вік працівника*	*Цілі трудової діяльності на даному етапі*	*Засоби задоволення потреб*
1	до 25 років	Визначення життєвих перспектив, пошук напрямів трудової діяльності з урахуванням отриманої освіти, інтересів, трудового досвіду	Приємне робоче середовище, ергономічність; безпечність праці; справедлива оплата
2	25–35 років	Формування стабільного, соціального і професійного життя	Кар'єрне зростання; набуття нового досвіду, навчання; можливість участі у прийнятті рішень, встановленні цілей своєї роботи; підвищення оплати праці
3	35–50 років	Гармонічний розвиток всіх сторін життєдіяльності	Висока заробітна плата; необхідність самостійного прийняття рішень, можливість участі в управлінні; повага в колективі; підвищення кваліфікації, набуття нового цінного досвіду
4	Більше 50 років	Закріплення і зберігання умов життєдіяльності, які склалися	Зменшення напруженості роботи; наявність роботи, що не вимагає значних фізичних зусиль

На основі переліку запропонованих мотивів задоволення потреб в залежності від віку працівника керівники підприємства можуть більш ефективно застосовувати й поєднувати методи матеріального та морального стимулюван-

ня, які досліджені в працях [1–10], за допомогою виявлених потреб, про які можна дізнатися, провівши опитування чи письмове анкетування працівників, що дозволить їх в подальшому адекватно мотивувати й відтак забезпечити досягнення цілей щодо удосконалення якості продукції.

Виходячи із викладеного матеріалу, можна зробити **висновки**:

1. Проведені дослідження дозволили реалізувати поставлену в статті мету дослідження теоретичних засад та практичних результатів здійснення заходів з мотивації та стимулювання працівників підприємства до виробництва продукції високої якості.

2. Запропоновані методи задоволення потреб в залежності від віку працівника дадуть можливість розширити діапазон вирішення проблем у сфері управління якістю продукції з метою його удосконалення: підвищити рівень кваліфікації працівників підприємств, які беруть участь у виробничих процесах, дотримання ними вимог стандартів та інших нормативних документів, добросовісного ставлення до виконання функцій, покладених на них.

1. *Глічев А.В.* Основи управління якістю продукції. – 2-ге видав., перероб. і доп. – М.: Стандарти та якість, 2001. – 424 с.

Hlichev A.V. Osnovy upravlinnia yakistiu produktsii. – 2-he vydav., pererob. i dop. – M.: Standarty ta yakist, 2001. – 424 s.

2. *Гнатенко П.А., Копнов В.А., Зотов Ф.П.* Практичні аспекти планування якості // Методи менеджменту якості.– 2008.– №6. – С. 22–27.

Hnatenko P.A., Kopnov V.A., Zotov F.P. Praktychni aspekty planuvannia yakosti // Metody menedzhmentu yakosti.– 2008.– №6. – S. 22–27.

3. *Горбашко Е.А.* Менеджмент якості та конкурентоспроможності: Наук. посібник. – СПб., 2003. – 207 с.

Horbashko E.A. Menedzhment yakosti ta konkurentospromozhnosti: Nauk. posibnyk. – SPb., 2003. – 207 s.

4. *Кабаков Ю.Б.* Розробляємо і впроваджуємо СМЯ: крок за кроком // Хлебопекарское и кондитерское дело.– 2007.– №5. – С. 54–56.

Kabakov Yu.B. Rozrobliaiemo i vprovadzhuiemo SMIa: krok za krokom // Khlebopekarskoe y kondyterskoe delo.– 2007.– №5. – S. 54–56.

5. *Кочєтов В.В.* Методи оцінки конкурентоспроможності продукції і виробництва // Стандарти і якість.– 2007.– №7. – С. 62–64.

Kochietov V.V. Metody otsinky konkurentospromozhnosti produktsii i vyrobnytstva // Standarty i yakist.– 2007.– №7. – S. 62–64.

6. *Мельник Ю.Ф., Новиков В.М., Школьник Л.С.* Основи управління безпечністю харчових продукті: Навч. посібник. – К.: Союз споживачів України, 2007. – 297 с.

Melnyk Yu.F., Novykov V.M., Shkolnyk L.S. Osnovy upravlinnia bezpechnistiu kharchovykh produkti: Navch. posibnyk. – K.: Soiuz spozhyvachiv Ukrainy, 2007. – 297 s.

7. *Федотов Л.В., Малевинський Ю.А.* Інтеграція і стандартизація провесно-орієнтованих систем менеджменту // Методи менеджменту якості.– 2005.– №12. – С. 20–22.

Fedotov L.V., Malevynskyi Yu.A. Intehratsiia i standartyzatsiia provesno-oriientovanykh system menedzhmentu // Metody menedzhmentu yakosti.– 2005.– №12. – S. 20–22.

8. *Юшин С.О.* Інноватизація та стандартизація аграрного сектора економіки у ринкових координатах: теорія та право // Науковий вісник Національного аграрного університету.– 2008.– Вип. 131. – С. 20–26.

Iushyn S.O. Innovatyzatsiia ta standartyzatsiia ahrarnoho sektora ekonomiky u rynkovykh koordynatakh: teoriia ta pravo // Naukovyi visnyk Natsionalnoho ahrarnoho universytetu.– 2008.– Vyp. 131. – S. 20–26.

9. *Юшин С.О.* Методологічні підвалини взаємодоповнення інноваційно-інвестиційної моделі розвитку та системи управління якістю // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наук. праць. – Вип. 258: В 4-х т. – Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 569–575.

Iushyn S.O. Metodolohichni pidvalyny vzaiemodopovnennia innovatsiino-investytsiinoi modeli rozvytku ta systemy upravlinnia yakistiu // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: Zbirnyk nauk. prats. – Vyp. 258: V 4-kh t. – T. 2. – Dnipropetrovsk: DNU, 2009. – S. 569–575.

10. *Юшин С.О.* Міра інноватизації та стандартизації як ознака системності аграрної політики // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 123–131.

Iushyn S.O. Mira innovatyzatsii ta standartyzatsii yak oznaka systemnosti ahrarnoi polityky // Formuvannia rynkovoi ekonomiky: Zbirnyk nauk. prats. – K.: KNEU, 2009. – S. 123–131.