

2. Egorshin, A.P. (1999), *Upravleniye personalom* [Staff management], NIMB, Nizhniy Novgorod, Russia, 624 p.
3. Zhuravlev, P.V., Kupatov, M.N. and Sukharev, S.A. (1998), *Mirovoy opyt upravleniya personalom: Obzor zarubezhnykh istochnikov* [International experience of personnel management: Review of foreign sources], Izd-vo Ros. ekon. akad., Delovaya kniga, Ekaterinburg, Russia, 245 p.
4. Zakharchenko, V.I. (2013), "Justification integrated assessment of efficiency business management", *Ekonomika: realii chasu*, no. 5, pp. 62-69.
5. Kibanov, A.Ya. and Durakova, I.B. (2005), *Upravleniye personalom organizatsii* [Management by the personnel of organization], tutorial, INFA-M, Moscow, Russia, 301 p.
6. Kolot, A.M. (2006), *Sotsialno-trudovyye otnosheniya: teoriya i praktika regulirovaniya* [Social and labour relations: theory and practice of adjusting], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.
7. Malkovich, Dzh.T. (2005), *Sistema voznagrazhdeniy i metody stimulirovaniya personala* [The system of remuneration and incentives of staff], Vershina, Moscow, Russia, 760 p.
8. Danyuk, V.M., Petyukh, V.M. and Tsimbalyuk, S.O. et al. (2006), *Menedzhment personala* [Staff Management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.
9. Osaychuk, N.S. (2008), "Human resource management models", *Vestnik TIUE*, no. 2, pp. 38-41.
10. Spenser, L.M. and Spenser, S.M. (2003), *Kompetentsii na rabote* [Competence at work], NIRRO, Moscow, Russia, 230 p.
11. Fitts-ents, Yak. (2006), *Rentabelnost investitsiy v personal: izmereniye ekonomicheskoy tsennosti personala* [Return on investment in human capital: measurement of the economic value of staff], Vershina, Moscow, Russia, 320 p.
12. Becker, S.G. (1993), *Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 390 p.
13. Shultz, T. (1971), *Investment in Human Capital*, L., New York, USA.

УДК 331.101.3: 656.2.078

Гришко О.А.,  
аспірант кафедри економіки\*  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Hryshko O.A.,  
graduate student of the department of economics  
Kharkiv National University of Construction and Architecture

## MOTIVATION MECHANISM FOR QUALITY MANAGEMENT OF THE PERSONNEL LABOR OF RAILWAY UNDERTAKINGS: METHODOLOGICAL ASPECTS

**Постановка проблеми.** Побудова соціально орієнтованої ринкової економіки, активна інтеграція України в європейський економічний простір, реформування залізничної галузі та впровадження систем управління якістю (СУЯ) на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту (ПЗТ) вимагають адекватного мотиваційного механізму управління якістю праці, здатного економічно й соціально впливати на трудову поведінку персоналу ПЗТ.

Бажано досягти підвищення ефективності праці робітників за рахунок удосконалення адміністративного управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і представляє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [1].

Констатуючи роль мотивації до якісної праці в рамках СУЯ і загального менеджменту ПЗТ, треба відзначити, що її інноваційна роль безпосередньо стосується усіх підсистем управління персоналом: планування; інформаційне забезпечення; вдосконалення взаємодії підприємства із

\*Науковий керівник: Іванілов О.С. – д.е.н., професор

зовнішнім середовищем. Отже, сьогодні перед ПЗТ постає необхідність зміни економічної парадигми мотивації праці на користь нової концепції соціально-економічної мотивації якісної конкурентоспроможної праці, що враховуватиме принципи загального управління якістю (TQM) і вимоги міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 9004; ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, IRIS та ін.) та сприятиме активній трудовій позиції працівників, забезпеченню якісної й продуктивної праці, створенню умов для кращого задоволення потреб споживачів послуг/продукції названих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні учені і дослідники, як: О.С. Іванілов [11], А.М. Колот [10], В.М. Нижник [13], М.М. Салун [16], М.В. Семикіна [17], О.І. Синицька [8], В.В. Співак [1], С.О. Шапіро [9] та ін. Аналізу концепцій управління персоналом у системі менеджменту якості й адаптації кадрової політики українських підприємств до вимог ISO присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як Т.В. Коваленка [2], О.М. Криворучка [12], О. Стахіва [19], О.Н. Шинкаренка [14], І.Б. Швець [2] та ін.

У той же час проблема взаємозв'язку й впливу мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу на ефективність СУЯ і діяльність ПЗТ в цілому потребує подальшого розвитку.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробленні теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу вітчизняного підприємства залізничного транспорту, який би базувався на принципах концепції TQM і вимогах міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 9004; ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, IRIS та ін.).

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективного функціонування СУЯ підприємства залізничного транспорту на основі розробки мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу.

Предметом дослідження виступає система управління мотивацією персоналу до якісної праці як об'єктивно функціонуюча цілісна структурна складова СУЯ підприємства залізничного транспорту, діяльність якої спрямована на підвищення ефективності її роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із головних завдань посилення ринкових позицій українських підприємств є досягнення високого рівня якості продукції, виробництва та праці, що відповідає міжнародним вимогам. У сучасних економічних умовах якість стає пріоритетним завданням і головним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Упровадження систем якості обумовлює активну участь у цьому процесі всього персоналу, залучення до забезпечення якості процесів кожного працівника. Процес управління якістю є системним і має охоплювати всі сфери діяльності, включаючи такі: управління якістю, управління персоналом, управління процесами, управління ресурсами [2, с. 7].

Концептуальними положеннями формування кадрової політики і мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу ПЗТ мають стати положення, викладені в міжнародних стандартах на системи менеджменту ISO 9001, ISO 9004; ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, IRIS та ін.

Стандарти ISO містять інформацію та положення з розробки й упровадження систем якості, які базуються на принципах концепції TQM. Ця концепція передбачає всебічне, цілеспрямоване та комплексне впровадження систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства: від досліджень і розробок до після продажного обслуговування за участю керівництва і службовців усіх рівнів управління при раціональному використанні технічних можливостей [3, с. 101].

Мета впровадження вимог стандартів ISO, IRIS (включає базові вимоги до виробників залізничної техніки та постачальників компонентів для підприємств залізничної галузі [4]) – отримання кінцевого продукту, який би задовольняв вимоги зацікавлених сторін (споживачів, інвесторів, постачальників та ін.), але об'єктом управління насамперед виступає персонал. Названі стандарти містять загальні вимоги відносно формування компетенцій персоналу; забезпечення його обізнаності щодо цілей і політики у сфері якості; планування оптимального складу працівників; оцінки кадрів; розробки системи стимулів якісної праці та програм навчання персоналу на всіх рівнях управління.

Увагу до загальнолюдських цінностей відображає стандарт – ISO 14001:2004 “Системи менеджменту навколишнього середовища – вимоги і керівництво щодо використання” (національна версія: ДСТУ ISO 14001:2006 “Система управління навколишнім середовищем”) [5, с. 150].

Окремим аспектам трудових взаємовідносин присвячено два міжнародних стандарти – OHSAS 18001:2007 та SA 8000:2001 Social Accountability. Вони не збігаються за призначенням і містять вимоги щодо усунення дискримінації та забезпечення належних умов праці [6, с. 89].

Аналізуючи вимоги стандарту ДСТУ ISO 9004:2001, необхідно відзначити обов'язковість створення сприятливих умов на підприємстві для залучення працівників і їх професійного зростання, що має передбачати розробку та реалізацію заходів за такими напрямками: забезпечення регулярної підготовки та планування просування по службі; визначення відповідальності та повноважень працівників; визначення індивідуальних та колективних цілей, управління показниками процесів і оцінка результатів; відзначення досягнень та винагороди; постійний аналіз потреб своїх працівників;

створення умов для стимулювання нововведень; забезпечення ефективної колективної праці; поточного моніторингу рівня задоволеності працівників та ін. [7, с. 16].

Перелічені стандарти спроможні надати такі конкурентні переваги ПЗТ, як: підвищення продуктивності праці і конкурентоспроможності, забезпечення зростання якості продукції та послуг, поліпшення командної взаємодії, підвищення корпоративного іміджу ПЗТ, підвищення інвестиційної привабливості.

В свою чергу, упровадження принципів загального управління якістю обумовлює необхідність формування мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу, який би базувався на вимогах міжнародних стандартів. Механізм мотивації праці, як елемент процесу управління, створює реальну основу взаємодії суб'єкта та об'єкта управління мотивацією і стимулюванням праці. Механізм структурує, упорядковує цю взаємодію, стабілізує і регулює її.

Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Так, О.І. Синицька трактує сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [8]. С.А. Шапіро визначає мотиваційний механізм як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотиву утворюючих дій [9, с. 147].

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [10, с. 173].

Аналіз і узагальнення думок науковців [11-14] дають можливість розглядати мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу ПЗТ у рамках СУЯ як систему дій суб'єктів управління якістю на основі базових принципів, функцій, методів, інструментів і важелів впливу, спрямованих на процеси та динамічні економічні й соціальні відносини між дійовими особами ПЗТ – адміністрацією та персоналом, що передбачають поєднання процесів забезпечення і постійного поліпшення якості продукції, праці й підвищення добробуту та морального задоволення працівників. Даний механізм складається з керуючої, керованої, забезпечуючої та регламентуючої підсистем, а також вхідних та вихідних елементів систем (рис.1).

В рамках механізму мотивації здійснюється перехід від потреби до реальної трудової поведінки персоналу. Ресурси мотивації і стимулювання якості праці - це всі ресурси управління персоналом організації, які забезпечують можливість і ефективність реалізації мотивуючого впливу системи управління на персонал.

Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу, таким чином, повинен розглядатися як механізм зниження ризику відхилення від мети підвищення якості праці і продукції та підтримки ефективності використання персоналу підприємства. Характеристики цього механізму і його практична реалізація залежать від існуючої концепції, що приймається на підприємстві як система поглядів на роль людського ресурсу і пов'язаних з ним переваг і загроз для досягнення мети виробничого процесу.

До структурних елементів досліджуваного механізму можна віднести суб'єкти та об'єкти мотивації. Так як стандарти ISO наголошують на залученні всього персоналу до процесів забезпечення якості, суб'єкт управління якістю праці персоналу – працівники кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих. При цьому керівник як суб'єкт мотивації одночасно може виступати об'єктом мотивації для вищого рівня керівництва.

Об'єктом мотивації виступає персонал підприємства, який формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру: кількість економічно активного населення, загальноосвітній рівень, пропонування робочої сили, рівень зайнятості, потенційні резерви робочої сили [15, с.74].

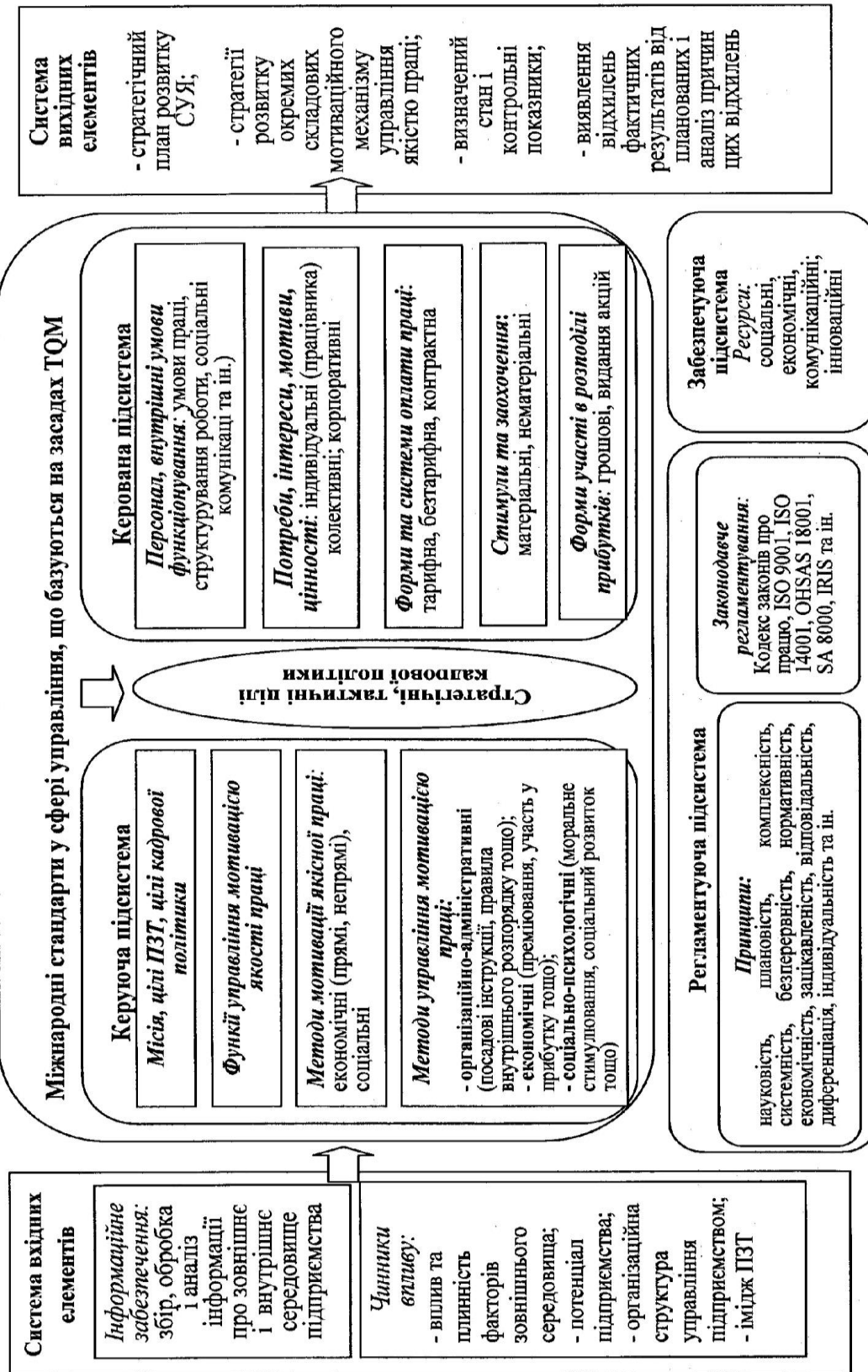


Рис. 1. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу ПЗТ

Джерело: складено автором на основі [11-14]

Головна мета формування мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу - об'єднання цілей політики у сфері якості ПЗТ й індивідуальних та колективних інтересів персоналу, так як забезпечення високої якості трудової діяльності при дотриманні міжнародних стандартів якості ISO можливе лише за умов загальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Серед основних цілей можна виокремити такі: забезпечення постійного поліпшення якості продукції і діяльності ПЗТ в цілому; формування ресурсного забезпечення ПЗТ; планування і організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації працівників до підвищення ефективності виробництва й праці; досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Важливо зазначити, що відповідно до стандартів ISO саме керівники ПЗТ мають володіти рисами лідера і вміти встановлювати єдність мети та напрямів діяльності ПЗТ. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей щодо управління якістю.

Встановлених цілей можливо досягти за допомогою формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією підвищення якості праці персоналу.

Принципи, покладені в основу мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу, досить різноманітні. Вони мають багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах галузі, підприємства, окремого працівника). У переліку загальних принципів як інструментів управління персоналом виділяються: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність та ін. [16].

До окремих принципів відносять відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами (індивідуалізація підбору кадрів, облік побажань конкретного працівника, індивідуалізація під час звільнення, просування, оплати за результатами праці тощо); демократизація роботи з кадрами (з урахуванням колективної думки працівників у процесі ухвалення найважливіших кадрових рішень, конкурсне заміщення вакантних посад, демократичність у методах управління й стилі керівництва тощо); інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для ухвалення обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін. [17].

Для мотивації персоналу у рамках СУЯ окрім вищеназваних принципів обґрунтованими є такі принципи: встановлення чітких цілей і завдань у сфері якості (працівник повинен знати корпоративні цілі залізничної галузі, цілі ПЗТ, цілі у сфері якості і які завдання він повинен виконати; порядок і планування (кожне завдання повинно мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації якості праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції повинні бути чітко встановленими); пропорціональності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення особистих якостей та індивідуальних потреб).

Ефективне управління мотивацією і стимулюванням якісної праці передбачає виконання як загальних функцій управління: планування, організації, стимулювання, координації, обліку, контролю і аналізу, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючої системи мотивації та стимулювання якості праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів політики організації в сфері мотивації і стимулювання персоналу, планування змісту і структури системи стимулювання персоналу, розвитку форм мотивації і стимулювання праці, управління матеріальною і нематеріальною винагородою, документальне, інформаційне і кадрове забезпечення системи мотивації та стимулювання персоналу, підтримання та моніторинг системи мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу.

Серед функцій управління мотивацією персоналу у рамках СУЯ для ПЗТ слід виділити: цілепокладання (встановлення цілей, спрямованих на забезпечення постійного поліпшення якості, формування стратегії, прогнозування результатів); планування (відбір необхідних фінансових, нормативно-правових, трудових, інформаційних ресурсів); аналіз (дослідження поточної ситуації на підприємстві, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів); організація (реалізація досягнення цілей підприємства); координація (створення гармонії взаємодії суб'єктів та об'єктів підприємства); контроль (моніторинг персоналу, виділення критеріїв оцінки якості праці тощо); мотивація (узгодження цілей управління якістю з інтересами працівників, вибір форм і методів стимулювання); регулювання (виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування мотивації у системи менеджменту якості).

Важливим елементом мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу є методи, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на якість продукції. Серед методів, використовуваними в управлінні мотивацією працівників, є загальні – адміністративні, економічні, соціальні – і велика кількість конкретних методів.

Якісна праця персоналу забезпечується за рахунок раціонального використання економічних методів управління, зокрема, застосування гнучких систем оплати праці, забезпечення вартості робочої сили, а також пошуку й застосування методів підвищення ефективності нормативного планування й оцінки результатів діяльності виробничого персоналу, його стимулювання, ефективність якого визначається не тільки величиною окладу, ставок, премій, доплат, надбавок і т.д., але й взаємозв'язком оплати праці з фактичними результатами діяльності працівника, його кваліфікацією.

Адміністративні методи, для яких характерний прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління, включають: організаційно-стабілізаційні (закони, статuti, правила, інструкції, положення й ін.), розпорядничі (накази, розпорядження), дисциплінарні (установлення й реалізація форм відповідальності). Адміністративно-правові (організаційно-адміністративні) методи повинні створювати необхідні умови для організації і взаємодії в ході реалізації політики і заходів у сфері якості, а організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність щодо управління якістю продукції/послуг, праці будь-якого рівня на основі його наукової організації.

Соціальні методи пов'язані із соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. За допомогою соціально-психологічних методів ПЗТ повинні спрямовувати трудову поведінку персоналу на постійне удосконалення якості продукції; скорочення втрат від браку і рекламцій; підвищення відповідальності працівників перед споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами; дотримання умов безпеки і гігієни праці; підвищення соціальної й екологічної відповідальності.

Серед основних передумов досягнення якості трудової діяльності – формування системи матеріального й морального стимулювання, спрямованої на забезпечення необхідного рівня якості. До основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту можна віднести: підвищення галузевої мінімальної заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці; посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців галузі, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування ради з соціального захисту на залізничному транспорті для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг та інші) [18].

Упровадження принципів загального управління якістю обумовлює необхідність створення якісно нового менеджменту на підприємстві. Тому принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати при вирішенні проблеми забезпечення якості управління. Необхідність діагностування ціннісних орієнтацій працівників шляхом визначення мотиваційного потенціалу та застосування результатів у контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 зазначає О.В. Стахів [19].

Оцінити ефективність управління якістю праці можна за допомогою комплексу показників. При цьому під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника має відображати зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну величину.

Отже, для підвищення продуктивності праці персоналу у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації: слід сформувати цілі працівників підприємства у сфері якості продукції і діяльності та встановити відповідні показники; необхідно визначити принципи, функції, об'єкти методи, інструменти мотивації до якісної праці; розробити методичне та нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу; вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і сформувати відповідні підрозділи, які взаємодіють між собою; класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад, рівень кваліфікації персоналу підрозділів; забезпечити навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу, зокрема управлінського; необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці; потрібно здійснювати моніторинг змін у системі мотивації праці.

На думку автора, одним з найважливіших факторів, який впливає на процес мотивації працівників ПЗТ до підвищення якості праці, є соціально-економічні ресурси. Тому перед ПЗТ сьогодні постає проблема знайти методи, важелі, інструменти більш повного використання соціально-економічних ресурсів персоналу ПЗТ: мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, соціально-екологічні, інноваційні, стратегічні, кадрові, організаційні.

**Висновки та подальші дослідження.** В дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу вітчизняного підприємства залізничного транспорту в умовах євроінтеграційних

пріоритетів і впровадження міжнародних стандартів якості.

Доведено, що завдання кадрової політики ПЗТ щодо мотивації підвищення якості і продуктивності праці реалізується через мотиваційний механізм.

Визначено мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу вітчизняного підприємства залізничного транспорту як систему дій суб'єктів управління якістю на основі базових принципів, функцій, методів, інструментів і важелів впливу, спрямованих на процеси та динамічні економічні й соціальні відносини між дійовими особами ПЗТ – адміністрацією та персоналом, що передбачають поєднання процесів забезпечення і постійного поліпшення якості продукції, праці й підвищення добробуту та морального задоволення працівників.

Обґрунтовано необхідність та доцільність впровадження в управлінську діяльність підприємства залізничного транспорту мотиваційного механізму управління якістю праці персоналу, що враховуватиме вимоги до персоналу, окреслені міжнародними стандартами, та буде спрямовувати зусилля працівників на забезпечення і постійне поліпшення якості продукції, досягнення конкурентних переваг робочої сили, результатів праці і забезпечення на цій основі найбільш повного задоволення потреб споживачів послуг/продукції названих підприємств.

Застосування запропонованого мотиваційного механізму дозволить науково обґрунтовано підійти до мотивування якісної праці і постійного поліпшення якості продукції згідно міжнародних стандартів з урахуванням принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

Перспективами досліджень у цьому напрямі є потреба в подальшому розробленні проблематики пошуку та впровадження в практику діяльності ПЗТ сучасних мотиваційних механізмів розширеного відтворення трудового потенціалу.

#### Література

- 1 Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 2. – С. 178-181.
- 2 Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.
- 3 Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст] : учебник для вузов / В.В. Окрепилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 1998. – 639 с.
- 4 Бочкарева Е. IRIS как средство обеспечения качества и безопасности продукции, поставляемой для нужд железнодорожной промышленности / Е. Бочкарева // Управление качеством. – 2012. – № 7. – С. 67–70.
- 5 Тельнов А.С. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем менеджменту якості / А.С.Тельнов, С.Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5, Т. 2. – С. 149-155.
- 6 Король С.Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу / С.Я. Король // Економіка України. – 2013. – № 9. – С. 85–96.
- 7 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2001) [Стандарт]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 60 с.
- 8 Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації : монографія / О.І. Синицька. – Вінниця: Вид-во "Розвиток", 2005. – 135 с.
- 9 Шапиро С.А. Мотивація / С.А.Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 224с.
- 10 Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
- 11 Іванілов О.С. Економіка підприємства [для студ. вищ. навч. закл.] : підручник / О.С. Іванілов. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
- 12 Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія / О.М. Криворучко. – Харків: ХНАДУ, 2006. – 404 с.
- 13 Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
- 14 Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 / О.Н. Шинкаренко. – М. : Дело и сервис, 2007. – 368 с.
- 15 Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного, 2-е вид., перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
- 16 Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
- 17 Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці : методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М.В. Семикіна. – Кіровоград : ПВЦ "Мавік", 2004. – 124 с.
- 18 Куделя В.І. Мотивація праці на підприємствах залізничного транспорту [Електронний ресурс] / В.І. Куделя // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті : тез. доп. учасн. Х Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції – ЕКУЗТ. – 2014 р. – Режим доступу: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>.
- 19 Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001 / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – С. 42-48.

References

1. Spivak, V.V. (2010), "Motivation as a means for efficient management of personnel of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*, no. 6, Vol. 2, pp. 178-181.
2. Shvets, I.B. and Kovalenko, T.V. (2013), *Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom* [Comprehensive assessment of quality for personnel management], monograph, SHEI "DonNTU", Donetsk, Ukraine, 159 p.
3. Okrepylov, V.V. (1998), *Upravleniye kachestvom* [Quality Management], a textbook for high schools, 2<sup>nd</sup> Iss., supplemented and processed, Ekonomika, Moscow, Russia, 639 p.
4. Bochkareva, E. (2012), "IRIS as a means of ensuring the quality and safety of products supplied for the needs of the railway industry", *Upravleniye kachestvom*, no. 7, pp. 67–70.
5. Telnov, A.S. and Reshmilova, S.L. (2014), "Tendencies and contradictions of development integrated quality management systems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, Vol. 2, pp.149-155.
6. Korol, S.Ya. (2013), "Normative documents on social responsibility of business", *Ekonomika Ukrainy*, no. 9, pp. 85–96.
7. *Systemy upravlinnia yakistiu. Nastanovy shchodo polipshennia diialnosti (ISO 9004:2001)* [Quality management systems. Guidelines for the improvement of activity (ISO 9004:2001)], [Standard] (2001), State Standard of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 60 p.
8. Synytska, O.I. (2005), *Motyvatsiini mekhanizmy upravlinnia personalom: struktura, vazheli, napriamy efektyvizatsii* [Motivational mechanisms of personnel management: structure, leverage, directions of effectiveness], monograph, Vyd-vo "Rozvytok", Vinnytsia, Ukraine, 135 p.
9. Shapiro, S.A. (2008), *Motivatsiya* [Motivation], Gross Media, Moscow, Russia, 224 p.
10. Kolot, A.M. (2009), *Motyvatsiia personalu* [Motivation of the personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine, 337 p.
11. Ivanilov, O.S. (2009), *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of Enterprise], [for students of higher educational institutions], textbook, Tsentр uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 728 p.
12. Kryvoruchko, O.M. (2006), *Menedzhment yakosti na pidpriemstvakh avtomobilnoho transportu: teoriia, metodolohiia i praktyka* [Quality Management at the enterprises of automobile transport: theory, methodology and practice], monograph, KhNADU, Kharkiv, Ukraine, 404 p.
13. Nyzhnyk, V.M. and Kharun, O.A. (2011), *Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv* [The mechanism for motivation of high-performance labor of personnel at the enterprises], monograph, KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine, 210 p.
14. Shinkarenko, O.N. (2007), *Upravleniye personalom organizatsii pri vnedrenii standartov serii ISO 9000:2000* [Management of Personnel Organization in the implementing standards of series ISO 9000: 2000], Delo i servis, Moscow, Russia, 368 p.
15. Pokropyvnyi, S.F. (2001), *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of Enterprise], textbook, 2<sup>nd</sup> Iss., supplemented and processed, KNEU, Kyiv, Ukraine, 528 p.
16. Salun, M.M. and Maistrenko, O.V. (2010), *Mekhanizm sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii pratsivnyka* [The mechanism of social and economic motivation of employee], monograph, Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine, 184 p.
17. Semikina, M.V. (2004), *Sotsialno-ekonomichna motyvatsiia pratsi : metodolohiia otsinky efektyvnosti ta pryntsyipy rehuliuвання* [Social and economic labor motivation: methodology for estimation the efficiency and principles of regulation], PVTS "Mavik", Kirovohrad, Ukraine, 124 p.
18. Kudelia, V.I. (2014), "Labor motivation at railway undertakings", *Problemy ekonomiky ta upravlinnia na zaliznychnomu transporti : tez. dop. uchasn. Kh Yuvileinoi mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* [Problems of economy and management at the railway transport : report theses of participants of the X Anniversary International Scientific and Practical Conference], EKUZT, available at: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>. (access date June 01, 2016).
19. Stakhiv, O. (2007), "Evaluation of the motivational potential of the personnel of the enterprise, monitoring and application in the context of the requirements of standard ISO 9001", *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 8, pp. 42-48.

Рецензент: д.е.н., професор Харківського національного університету будівництва та архітектури О.С. Іванілов