

робочого часу; планову – на підставі планових (нормативних) значень; еталонною годинною продуктивністю праці може бути прийнятий відповідний показник групи кращих підприємств цієї ж галузі або виду економічної діяльності.

В результаті здійсненого дослідження виявлено чинники, під впливом яких фактичні значення продуктивності використання капіталу підприємства значно відрізняються від вхідних ресурсних можливостей.

#### Список використаних джерел

1. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Навч. посіб./ За ред. В.М. Ковальова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.
2. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 300 с.

*Annotation.* Factors of enterprise labour potential forming and use are systematized. Their influence on enterprise activity results is researched. It based on analyze of constituents of enterprise productive capacity.

**Key words:** labour potential, productive capacity.

**11**

УДК 331.108

**О.В. Перчук**, старший викладач, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»

## МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД

*Визначено особливості сучасних підходів до мотивації праці при управлінні якістю на підприємстві.*

**Ключові слова:** мотивація праці, персонал, стимулювання, система управління якістю, якість.

**Актуальність проблеми.** В теперішній час якості продукції (послуг) надається величезне значення в будь-якій сфері діяльності. Головну роль в процесі забезпечення належної якості займає персонал, який безпосередньо її створює. Для підвищення рівня якості продукції (послуг) на підприємствах виникає необхідність мотивувати персонал. Тому вирішення питань мотивації персоналу і підвищення якості продукції (послуг) на підприємствах є безумовно актуальними.

**Постановка проблеми.** Як показав аналіз сучасних літературних джерел, з методичного погляду перехід від традиційного контролювання якості до

управління якістю став принципово новим етапом розвитку вчення про якість. Отже, замість виявлення дефектів продукції ставиться завдання їх попередження, що, в свою чергу, значно ускладнює мотивування працівників, яких раніше можна просто було або покарати або ж винагородити за результати. За цих умов, виникнення недоліків, помилок, невідповідностей означає, що керівництво не виключило умови, можливості, передумови їх виникнення, а співробітників немає сенсу карати за прорахунки менеджменту. Механізм мотивації має спиратися на вивчення потреб, інтересів, особистих цілей співробітників і можливостей їхньої інтеграції з цілями підприємства. Його суть полягає в активізації внутрішніх мотивів працівника, спрямованих на самовираження, творчість у праці, визнання заслуг, розширення самостійності й відповідальності, участь у власності.

**Метою статті є** визначення особливостей побудови та функціонування сучасних систем мотивації персоналу як складових системи управління якістю.

**Ступінь дослідження проблеми.** У літературі проблемам соціально-економічних механізмів взагалі та мотивації і стимулювання персоналу зокрема, приділялося багато уваги. У роботах Амоші О.І., Бельтюкова Є.А., Буркинського Б.В., Бутенка А.І., Грузнова І.І., Кліяненка Б.Т., Кузьміна О.Є., Кучеренка В.Р., Лукашевича В.М., Мочерного С.В., Нижника В.М., Осипова В.І., Петровича Й.М., Чумаценка М.Г., Д. Твайла, Дж. Дженефер розглянуто різні аспекти даної проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Щоб інтереси працівників в роботі співпали з інтересами підприємства, необхідно розробити та впровадити систему мотивації персоналу, що базується на ключових показниках діяльності. Для сучасних компаній конкретним узагальнюючим результатом діяльності в системі мотивації має стати виконання роботи (проекту) із запланованою якістю.

Система мотивації в сфері якості має складатися з наступних 3-ох підсистем:

- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- персональна відповідальність і контроль.

Для створення підсистеми відповідальності і контролю має бути розроблений комплекс ключових показників діяльності в сфері якості і здійснена їх «прив'язка» до управлінців та кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідно, щоб фокусувати роботу кожного працівника на досягненні встановлених цілей. Ефективність даної підсистеми посилюється, якщо досягнення цілей буде стимулюватися за допомогою решти складових цієї системи.

Основна мета системи мотивації якості на підприємстві - стимулювання виконавців за те, на що вони реально мають вплив. Зокрема, працівники, робота яких впливає на якість обслуговування клієнтів компанії (через терміни виконання тощо), мотивуються саме за досягнення цих запланованих показників. Весь персонал підприємства мотивується за дотримання встановлених

регламентів та інструкцій. Лише за такого розподілу повноважень та відповідальності стимулювання працівників стане базисом для побудови ефективної системи мотивації за якість.

Необхідно пам'ятати, що існує мотивація за результат діяльності безпосередніх виконавців і мотивація управлінців, яка складається з двох компонентів: за результат і участь в системі управління (тобто за забезпечення дотримання правил і процедур виконання). Мотивація за участь в системі управління, на відміну від мотивації за результат, є досить «реагуючою», тобто у випадку неналежного дотримання встановлених правил грошова винагорода не виплачується.

Так, як сучасні ефективні системи управління якістю поєднують і залучають майже весь персонал підприємства, кожен учасник має відповідати за свій напрямок роботи і прагнути виконати саме ті завдання, які поставлені перед ним. В умовах обмеженості ресурсів постійно виникають конфлікти, саме тому для побудови ефективного механізму мотивації за якість необхідно чітко визначити критерії мотивації конкретних учасників. Серед даних критеріїв можна виділити наступні:

- результат конкретного виконавця;
- зона відповідальності;
- хто і де фіксує досягнення результату;
- хто приймає рішення про мотивацію та ініціює її;
- порядок нарахування і виплати.

При цьому необхідно враховувати, що деприміювання може бути застосовано не лише за недосягнення результатів, але й за інші фактори (які мають бути описані в положенні про мотивацію).

Досить важливим є, щоб всі відділи організації і всі власники процесів проявляли ентузіазм при досягненні намечених показників. Такі показники необхідно встановити для кожного структурного підрозділу, міжфункціональної групи і (бажано) для кожного працівника, зокрема:

- для міжфункціональної групи – рівень задоволення споживачів закріпленим за групою пакетом «товар-послуга»;
- для підрозділу в цілому – питома вага місць виникнення дефектів, що характерна для даного підрозділу (інформація про причини виникнення дефектів представляється координаторами пакетів «товар-послуга», а потім аналізується чемпіонами з якості за допомогою аналізу Парето);
- для власників процесів створення цінності – показники якості процесів (відтворюваність, статистична урегульованість).

При всьому вище зазначеному, атмосфера залучення, причетності, загальної відповідальності, відчуття команди посилюють мотивацію працівників. При цьому з'являється можливість творчого підходу до трудової діяльності, що породжує ініціативу і є основою безперервного вдосконалення. Потрібно надати працівникам право брати участь у розробці і реалізації

управлінських рішень. Максимально повне використання кадрового потенціалу, його усесторонній розвиток, зміцнення є однією із головних умов ефективності зусиль менеджменту в сфері якості.

#### Список використаних джерел

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С. 32-36.
2. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації / Н. Козак // Ринок капітала. – 2000. – №13-14.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник]. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: „Кондор”. – 2003. – 296 с.
4. Малиновский В. К. Мотивация сотрудников как процесс. / В.К. Малиновский // Методы менеджмента качества. – 2005. – №10 – С. 37 – 39.
5. Наумік К.Г. Розвиток принципів мотивації сучасного менеджменту / К.Г. Наумік // Регіональні перспективи. – 2002. – №1 (20). – С. 136-138.
6. Немцов В.Д. Менеджмент організацій. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К:ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2000. – 392 с.
7. Пелых А.А. Мотивация эффективной деятельности предприятий различных форм собственности / А.А. Пелых. // Вісник ДІТБ. – 2000. – №2. – С. 95-98.

**Annotation.** *The features of construction of modern mechanisms of motivation of labour of personnel are certain as constituents of control system by quality.*

**Key words:** *motivation of labour, personnel, stimulation, control system by quality, quality.*

12

УДК 331.101.3

*Н.П. Базалійська, аспірант, Хмельницький національний університет*

## ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКА

*У статті розглянуто поведінковий аспект управління персоналом підприємства. Визначено сутність трудової поведінки працівника. Узагальнено сукупність факторів впливу на поведінку персоналу організації.*

**Ключові слова:** *поведінка людини, міждисциплінарний підхід, трудова поведінка працівника, індивідуальні характеристики персоналу, фактори впливу.*

**Актуальність.** Сучасні концепції менеджменту все частіше виокремлюють поведінку, як важливу характеристику трудового потенціалу працівника, від якості якої залежить результативність роботи колективу і виживання організації в непередбачуваному економічному середовищі.