

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# **НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП**

*Засновано у 2001 р.*

**Випуск 3(30)**

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2011

УДК 330-339; 321.7; 159.9  
ББК 65.9(4УКР)29-2я43  
М58

### Редакційна колегія

Подолька А. М., д-р юрид. наук, проф. — головний редактор  
Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — заступник головного редактора  
Ігнатченко А. А., канд. техн. наук — відповідальний редактор

#### Політичні науки

Антонюк О. В., д-р політ. наук, проф., Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бідзюра І. П., д-р політ. наук, Варзар І. М., д-р політ. наук, проф., Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф., Гончаренко О. М., д-р іст. наук, Піляєв І. С., д-р політ. наук, Хижняк І. А., д-р іст. наук, проф., Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

#### Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Куроченко О. В., д-р екон. наук, проф., Піла В. І., д-р екон. наук, проф., Радзівський О. І., д-р екон. наук, Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Шостак Л. Б., д-р екон. наук, проф., Швець В. Я., д-р екон. наук, проф., Баєва О. В., д-р біол. наук, проф.

#### Психологічні науки

Балл Г. А., д-р психол. наук, проф., Лігоцький А. О., д-р пед. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Приходько Ю. О., д-р психол. наук, проф., Сіньов В. М., д-р пед. наук, проф., Чернуха Н. М., д-р пед. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф.

#### Юридичні науки

Александров Ю. В., канд. юрид. наук, проф., Ануфрієв М. І., канд. юрид. наук, проф., Бородин І. Л., д-р юрид. наук, проф., Бандурка О. О., д-р юрид. наук, проф., Корнієнко М. І., канд. юрид. наук, проф., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Подолька А. М., д-р юрид. наук, Юлдашев О. Х., д-р юрид. наук

*Рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 29 червня 2011 р.)*

### Міжрегіональна Академія управління персоналом.

М58 Наукові праці МАУП / редкол.: А. М. Подолька (голов. ред.) [та ін.]. — К. : МАУП, 2001 — Вип. 3 (30). — К. : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2011. — 222 с.: іл. — Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які займаються проблемами розвитку економіки, політології, психології і права.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

*Збірник “Наукові праці МАУП” зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, в якому висвітлюються результати наукових досліджень в галузях економіки, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.*

*Вищою атестаційною комісією України “Наукові праці МАУП” визнано як фахове видання з політичних наук (за постановою Президії ВАК України № 1-05/4 від 26 травня 2010 р.) та юридичних наук (за постановою Президії ВАК України № 1-05/5 від 31 травня 2011 р.).*

**ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43**

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2011  
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2011

<b>Ніколаєнко С. М.</b> <i>Ризик-менеджмент у медичному страхуванні</i> .....	141	<b>Кальянов А. В.</b> <i>Чинники розвитку культури у сучасному соціокультурному просторі</i> .....	184
<b>Орленко С. С.</b> <i>Впровадження та адаптація системи управління прибутком на основі бюджетування для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств</i> .....	145	<b>Кирилова О. М.</b> <i>Вивчення Пересопницького Євангелія як складової навчально-виховної роботи у вищій школі</i> .....	190
<b>Ручка Н. В.</b> <i>Можливості застосування досягнень комплексної продуктової політики ЄС у сфері зменшення негативного впливу легкових автомобілів в Україні</i> .....	150	<b>Кравець І. М., Овчарук М. М.</b> <i>Трудовий потенціал та роль освіти у його формуванні</i> .....	195
<b>Чесноков Р. Е.</b> <i>Системна устійчивість туризму и анализ внешних и внутренних факторов развития рекреационных предприятий Южного берега Крыма</i> .....	156	<b>Соляніченко М. О., Арапова І. П., Арапов С. М.</b> <i>Сучасні підходи до використання інформаційних технологій у методиці викладання математичних дисциплін ВНЗ</i> .....	198
<b>Ніколаєва Я. І.</b> <i>Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України</i> .....	160	<b>Бочкова Е. Б.</b> <i>Система “клієнт-консультант” підприємств індустрії туризму</i> .....	201
<b>ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ</b> .....	167	<b>Гончаренко Є. Ю.</b> <i>Розвиток контрольо-коригуючих навичок у студентів-лінгвістів у процесі вивчення німецької мови як другої іноземної</i> .....	205
<b>Гриньова В. М.</b> <i>Концептуальні засади менеджменту в галузі вищої економічної освіти</i> .....	167	<b>Денисенко Л. П.</b> <i>Деякі психологічні аспекти діяльності менеджерів у ліцеї</i> .....	210
<b>Гузь О. І.</b> <i>Врахування психологічних особливостей учнів 9–10-ти років під час навчання іноземних мов</i> .....	170	<b>Зелінская Ю. Н.</b> <i>Роль качественного обслуговування в работе туристического предприятия</i> .....	213
<b>Гуменникова Т. Р.</b> <i>Активні форми збагачення особистісно орієнтованої педагогічної технології підготовки менеджера освітньої діяльності</i> .....	174	<b>Соколова О. О.</b> <i>Мотивація персоналу в контексті системи управління якістю</i> .....	217
<b>Зайцева О. Ю., Зайцева І. С.</b> <i>Соціальні аспекти адаптації системи управління персоналом підприємства</i> .....	181	<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</b> .....	220

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 3(30), с. 217–219

*Вдосконалення системного підходу до мотивації персоналу та модифікації інструментарію управління людськими ресурсами у системі управління якістю ISO 9001:2008 є важливим напрямом у контексті системи KPI та нематеріальної мотивації.*

Проблеми теорії і практики менеджменту якості знаходять своє відображення у працях зарубіжних дослідників Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, До. Ісікава, А. Фейгенбаума, Г. Тагуті. Одним з основоположних принципів менеджменту якості є системний підхід, якому приділялася велика увага в колишньому СРСР. До найвідоміших систем якості слід віднести системи БІП, НОРМ, КАНАРСПІ, КС УКП. Вельми істотний вплив на менеджмент якості зробила серія нових міжнародних стандартів ISO 9000. Доволі широко питання, пов'язані з міжнародними стандартами серії ISO 9000, розглянуті в працях Ю. П. Адлера, С. А. Качалова, С. А. Лапідуса, І. І. Чайки, А. Л. Шестакова, С. П. Панова, Р. Д. Пахомова, М. З. Світкіна, В. В. Льовшиної, В. В. Окрепілова та ін. У своїх працях О. П. Глудкіна, М. З. Світкіна, К. В. Пічугіна висвітлюють сучасне розуміння процесного підходу щодо системи менеджменту якості, який розробляється на підставі вимог стандартів ISO серії 9000.

Багатьом фахівцям у сфері якості відомо вісім основних принципів менеджменту якості, орієнтуючись на які можна розробити й упровадити в будь-якій компанії, або в головному виробництві підприємства, систему управління якістю — основну складову менеджменту якості, яка постійно працюватиме на підвищення задоволеності споживача, тобто забезпечуватиме компанії досягнення стратегічних цілей найефективнішим способом, перевіреним багатьма організаціями раніше.

У зв'язку із зазначеним наголосимо на значенні мотивації у контексті системи управління якістю.

Ще в далекому минулому Е. Демінг, Дж. Джуран і Ф. Кросбі, узагальнюючи досвід роботи різних фірм того часу, що розвивалися, звели це до

восьми принципів, які сьогодні практично збігаються з принципами, сформульованими Міжнародною організацією із стандартизації (ІСО), або дуже корелюють з ними. Використання цих розробок крупними компаніями Японії, Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу, Сінгапуру та інших прогресивних країн світу дало можливість досягти значного економічного зростання під час випуску їх продукції.

Тому сьогодні вже неможливе існування і процвітання передових компаній, що розвиваються, без використання цих напрацювань відповідно до принципів менеджменту якості. Свого часу сімейство стандартів ISO серії 9000 було розроблено для того, щоб допомогти різним організаціям, що розвиваються, розробити, впровадити і надалі забезпечити функціонування результативних систем менеджменту якості і тим самим підвищити свою конкурентоспроможність і здатність до виживання у складних умовах входження підприємства на вже сформований ринок.

Ключову роль у функціонуванні системи управління якістю відіграють процеси управління ресурсами підприємства, у тому числі управління трудовими ресурсами (рис. 1) [1].

У свою чергу, існування і функціонування процесу управління трудовими ресурсами є неможливим без такої важливої його складової, як мотивація персоналу (у розумінні процесу створення системи умов чи мотивів, що впливають на поведінку людини, спрямовують її у потрібний для організації бік, що регулюють його інтенсивність, межі, що спонукають виявляти сумнінність, наполегливість, старанність при досягненні цілей), у тому числі із системами матеріальної (зокрема, KPI) і нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація на основі КРІ (*Key Performance Indicators*) — комплексу основних показників діяльності компанії. У період активного розвитку менеджменту усе більшої популярності набувають західні комплексні програми, націлені на раціоналізацію витрат на персонал та максимізацію мотивації за мінімальних видатків, за умов постійного підвищення якості послуг, що надаються підприємством замовникам та збереження конкурентоспроможності.

Однією з програм, вартої уваги, є система КРІ. Основним постулатом цієї системи є співвідношення витрат на персонал до його внеску у виробничий процес та інтелектуальний внесок у спільну справу в цілому.

У першу чергу особливістю цієї програми є вимірювання результатів праці не виробничого персоналу. Численні компанії, що працюють на ринку послуг, мають проблему оцінювання результатів праці не виробничого персоналу і побудови правильної та об'єктивної системи мотивації і винагород з огляду на результати праці. Саме для вирішення цих проблем доцільно застосовувати систему КРІ. Зважаючи на особливості пострадянської моделі побудови бізнесу, особливу увагу слід приділити слабким місцям, а саме — раціональній і адаптивній системі мотивації. У класичному вигляді ця система не включає інструментарій нематеріальної мотивації і показників, що її вимірюють.

Мотивація персоналу на базі КРІ, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, які мотивують виконання посадових обов'язків самого працівника.

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника досягати високих індивідуальних результатів, а також збільшувати свій внесок у колективні результати і досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії [5].

Наведемо приклад з практичного досвіду: на підприємстві функціонує чимало підрозділів, які об'єднують висококваліфікованих працівників, що потребують постійного аудиту та оцінки для підтримання необхідного рівня якості праці. Історично склалося так, що керівник виявляє лояльність до певної групи працівників, а іншу, не менш професійну, оминає увагою. У зв'язку з цим, за результатами аудиту, перша група отримує оцінку значно вищу за іншу, тобто інформація за результатами перевірки персоналу не є об'єктивною і доцільною для подальшого аналізу. Це зумовлене саме впливом людського фактора на процес оцінювання і мотивації персоналу.

Для вирішення цієї і багатьох суміжних проблем доцільно використовувати систему збалансованих показників (СЗП), що дає максимально об'єктивну інформацію про персонал, його професійний рівень, знання та вміння, а також унеможливує втручання з боку третіх осіб у процес оцінювання та аудиту персоналу. СЗП дає змогу оперативно отримати адекватні дані про ситуацію на підприємстві, виявити недоліки в системі управління, отримати зворотний зв'язок від працівників і зробити необхідні висновки для подальшого вдосконалення системи управління персоналом і побудови оптимальної системи мотивації і стимулювання.

Грейдування також є невід'ємним елементом системи КРІ. Грейди — це своєрідні шаблони, кожен з яких має свій набір кількісних та якісних показників та характеристик, якими має володіти претендент, що має бажання обійняти певну посаду. Грейди за своєю специфікою дають можливість об'єктивно оцінити персонал і, виходячи з результатів оцінки, розподілити його за рівнем кваліфікації, навичок та вмінь, а також визначитися з розміром премій та винагород, що отримуватиме працівник [5].

Крім того, це допомагає диференціювати персонал та побудувати систему матеріальних і нематеріальних стимулів, максимально ефективних та прийнятних для певної групи персоналу. Цей процес значно спрощує вибір мотиваційного пакета і дає можливість не витрачати ресурси на розробку індивідуальних мотиваційних профілів.

Також, необхідно наголосити і на нехтуванні потужним потенціалом мотиваційних технологій, що призводить до дисбалансу впливу складових процесу управління, виникнення конфлікту інтересів між цими функціями і, як наслідок, падіння якості управління та його результатів у той час, коли рекомендації західних експертів говорять про необхідність приділення керівниками особливої уваги запровадженню адаптивної системи мотивації [6].

Як висновок слід зазначити, що основною причиною необхідності модифікації системи КРІ (з урахуванням системи нематеріальної мотивації) та інтеграції її до Системи управління якістю підприємства є посилення комплексного підходу до мотивації персоналу за рахунок оцінювання його діяльності з точки зору безперервного підвищення якості кінцевого продукту та задоволення споживача продукції та (або) послуг підприємством у цілому.

Слід зауважити, що система управління якістю передусім націлена на задоволення потреб споживача і відстеження якості продуктів і послуг на завершальному етапі процесу виробни-

цтва. Для досягнення цілей компанії, яка має сертифікат якості, необхідно побудувати якісну систему мотивації і винагород, що дасть можливість у майбутньому забезпечити необхідний рівень підготовки кадрів, гарантує їх лояльність щодо компанії та високий професіоналізм у всіх процесах, до яких залучається кваліфікований персонал, як підґрунтя до утримання позицій на ринку, конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.



## Література

1. ДСТУ ISO 9001: 2009.
2. Армстронг Майкл, Стівенс Тіна. Оплата праці: Практик. посіб. з побудови оптимальної системи оплати праці та ви-

нагороди персоналу / Пер. з англ.; За наук. ред. Т. В. Герасимової. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — 512 с.

3. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала. — Х.: ІД "ИНЖЭК", 2005. — С. 54–60.

4. Демченко М. Т., Жадан О. В., Єфремов І. О., Славенко Е. І. Введення в спеціальність "Менеджмент організацій" спеціалізації "Менеджмент у виробничій сфері". — Донецьк: ДонДУУ, 2006. — 125 с.

5. Клочков А. КРИ и мотивация персонала: Полный сб. практ. инструментов. — Эксмо, 2010. — С. 12–15, 35–41.

6. Корнелиус Н. ПК менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. — С. 85–89.

7. Костюк И. С. Основы менеджмента. — Севастополь; Донецк: Вебер, 2003. — С. 23–27.

8. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. — К.: ЦУЛ, 2003. — С. 60–65.

*Основним напрямом розвитку менеджменту якості є вдосконалення і модифікація системи мотивації праці. Наведено актуальні моделі побудови мотиваційного механізму на підприємстві з урахуванням специфіки виробничого процесу та ментальних особливостей працівників.*

*Основным направлением развития менеджмента качества является усовершенствование и модификация системы мотивации труда. Приведены актуальные модели построения мотивационного механизма с учетом специфики производственного процесса и ментальных особенностей работников.*

*Basic direction of development of management of quality is perfection and modification of the system of motivation of labour. The actual models of construction of motivational mechanism are resulted on an enterprise, taking into account the specific of production process and mental features of workers.*

Надійшла 9 червня 2011 р.