

випереджуючих темпах зростання продуктивності праці, підвищенні добробуту населення країни у довгостроковій перспективі [1, с. 356].

Економічним наслідком технологічних інновацій стало те, що сьогодні уряди ринково розвинених країн вже не можуть обійтись без відповідної інноваційної політики, яка на національному рівні формується в результаті комбінації державної промислової та науково-технічної політики.

Комплексне дослідження моделей інноваційної політики США, ЄС та Японії дало змогу ідентифікувати універсальні фактори забезпечення високого рівня їх інноваційної спроможності. Це різнобічна державна підтримка інноваційної діяльності, спрямована на інтеграцію науки і виробництва; розвиток посередницьких інститутів, функціонування яких забезпечує прискорений трансфер науково-технічних знань, пошук партнерів для інноваційних проектів та сприяє дифузії нових технологій в масштабах всієї економіки; ефективний механізм фінансування інноваційного розвитку [5, с. 249].

**Висновки:** в минулому році перше місце в рейтингу глобальної конкурентоспроможності зайняла Швейцарія. Перше місце цієї країни стало результатом комбінації її першокласної спроможності до інновацій і наявності розвиненої бізнес-культури; високого рівня розвитку суспільних інституцій і компетентного макроекономічного управління в поєднанні з освітою світового рівня та економікою, що базується на високих технологіях й інноваціях; добре розвиненої інфраструктури для наукових досліджень та тісного співробітництва між провідними науковими центрами та бізнесом; високого рівня захисту прав інтелектуальної власності; якісних інституцій влади та регуляторного середовища, яке характеризується верховенством закону, ефективною судовою системою, високим рівнем прозорості і звітності суспільних інститутів. Навряд чи можна оминути вплив податкової, антимонопольної та бюджетної політики. Всі ланки трикутника "державна-наука-бізнес" рівнозначно важливі і впливають одна на одну. Недостатня увага одній зі сторін неминує призведе до проблеми в іншій чи взагалі до краху системи.

#### Джерела та література:

1. Економічні системи епохи глобальних змін : монографія / Н. І. Грожевська. – К. : Знання, 2008.
2. Жаліло Я. А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук; Нац. ін-т стратегічних досліджень. – К. : Знання України, 2005. – 387 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / ред. Ю. Г. Козак. – 2-е вид. перероб. і допов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006.
4. Міжнародна конкурентоспроможність країн: регіональний аспект : стаття / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2005.
5. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О. С. Шнирко. – К. : Наук. думка, 2003. – 334 с.
6. Оцінка ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки : стаття / З. К. Шмігельська. – Л. : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2007.
7. Доповідь із глобальної конкурентоспроможності : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)
8. Щорічник світової конкурентоспроможності : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results>

Артюхова І.В., Менаєва О.М.

УДК 388.22.021

## РОЛЬ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Актуальність теми і постановка проблеми.** В умовах трансформації виробничих відносин та розвитку ринкової економіки в Україні, формування ефективного механізму реалізації економічних можливостей пріоритетного значення набувають питання практичного застосування ефективних методів управління персоналом, як головного чинника результативного функціонування підприємств. Персонал підприємства є одним з найважливіших видів капіталу фірми. На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві. У зв'язку із цим робота з управління персоналом висунулася на перший план і є однією з основних завдань, що стоять перед керівництвом організації.

Зазначена трансформація включає в себе необхідність впровадження на підприємствах кадрової політики, яка би враховувала нові науково-методичні інструменти мотивації персоналу, що ведуть до підвищення продуктивності ресурсів і виробництва в цілому. Саме це визначає актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення питання щодо удосконалення та розвитку кадрової політики, управління персоналом на сучасному етапі зробили такі економісти та науковці, як К.В. Петренко[1], який вивчав систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, А. Перетяцько та О.Таряник[2], на думку яких перенавчання і підвищення кваліфікації робітників є найважливішим чинником мотивації, О.І. Бардадим[3] приділяв особливу увагу зовнішній та внутрішній мотивації, О.Ю. Могилевська[4] і В.П. Мица[5], розглядали особливості управління персоналом промислових підприємств та інші. Однак враховуючи динамічний розвиток ринкових відносин сучасності з'являються нові інструменти кадрової політики, тому виникає необхідність вивчення цього питання.

**Метою статті** є з'ясування та наведення базових принципів формування кадрової політики з метою її ефективного впливу на розвиток підприємства, шляхом мотивації і стимулювання загального штату працівників. Дослідження факторів мотивації має принципове і окреме значення у формуванні стратегії кадрової політики, що найбільш суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Кінцевою метою дослідження є розробка рекомендацій щодо розвитку та системного вдосконалення мотивації працівників на підприємстві.

**Основні результати дослідження.** Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації у цілому, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Кадрова політика підприємства повинна бути розрахована на тривалий строк, і мати свою лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства, основними завданнями якої на підприємстві стає:

- своєчасне забезпечення організації кваліфікованим персоналом певної кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства [1].

Окрім цього, важливим завданням є організація ефективної мотиваційної політики. У її формуванні важливе значення має роль персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, а також ступінь інформованості працівників стосовно соціальної, економічної, інноваційної політики та стану підприємства.

Для постійного розвитку здібностей, функціональних показників як кожного окремого працівника, так і всього штату в цілому необхідні заходи, які б стимулювали підприємство в напрямку прогресу. Отже, серед таких заходів можна виділити мотивацію. Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності з метою досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання до досягнення цілей організації.

Мотивація в свою чергу поділяється на зовнішню та внутрішню. Внутрішня мотивація (само мотивація) - внутрішнє спонукання, що виникає на основі ціннісного відношення людини до своєї роботи. Це «прихильність до роботи, пристрасна самовіддача, відданість та зосередженість, інтерес та задоволення від роботи, ставлення до завдання як до виклику тощо» [3].

Саме у внутрішній мотивації працівників криється величезний потенціал. У підприємствах, які приділяють увагу особистості своїх працівників і не демотивують їх, персонал має високу ступінь лояльності, виявляє готовність до роботи у складних кризових умовах, а також бажання працювати на користь підприємства, навіть за наявності певних проблем у його діяльності. При цьому працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації мають значний потенціал, високий рівень оптимізму, ентузіазму, прагнення до росту і можуть розглядатися як стратегічний ресурс підприємства.

На внутрішню мотивацію персоналу позитивно впливає також бренд підприємства. Так, кожен працівник прагне працювати у підприємстві, до якого у нього є внутрішня повага і довіра. В свою чергу, це обумовлюється відповідністю між задекларованими цінностями і принципами підприємства та реальною його діяльністю. У зв'язку з цим вітчизняним підприємствам необхідно забезпечувати дану відповідність з метою формування високої внутрішньої мотивації працівників.

Отже, з метою підвищення внутрішньої мотивації необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого за допомогою: делегування повноважень, цілей і завдань кожному працівникові при розробці загального плану або проекту; надання підлеглим можливості самостійно розробляти власні стратегічні завдання, плани та ін.

Високої внутрішньої мотивації персоналу можна досягти також за допомогою орієнтації на ефективність і компетентність. При цьому доцільно навчити підлеглих вимірювати ступінь успішності їх роботи, що забезпечить їх стеження за зростанням власного професіоналізму і ефективності.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, як один з інструментів зовнішньої мотивації. За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основною заробітною платою визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Зовнішня мотивація персоналу може бути як матеріальна, так і моральна, важливе значення має перенавчання і підвищення кваліфікації. Слід врахувати, що йдеться не тільки про мотивування персоналу, а також про економічну вигоду всього підприємства, оскільки «перенавчання обходиться значно дешевше, ніж залучення висококласного фахівця зі сторони» [2].

Цілісна система стимулів не повинна зводитись лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а повинна включати можливість просування по службі, перенавчання або підвищення

кваліфікації, забезпечувати комплекс соціальних гарантій і впевненість працівника в завтрашньому дні. Зазначені заходи дозволять не тільки підвищити, а й утримати мотивацію на необхідному рівні.

Отже, перерахуємо основні елементи мотиваційної програми на підприємстві.

1. Рівень заробітної плати повинен бути жорстоко пов'язаний з обсягом виконаної роботи. Тобто повна заробітна плата складається зі ставки і премії, розмір якої залежить від ефективності виконання робіт. Усі працівники підприємства повинні бути ознайомлені з порядком нарахування премій, тобто до їх відома потрібно довести, що виконання певного обсягу робіт (і певної якості) вплине на розмір їх доходів.

2. Керівник повинен бути обізнаний про інтереси його підлеглих, чи влаштує їх посада, якою вони бачать свою кар'єру. Слід пом'ятати, що робітники прагнуть просування по службі

3. Необхідно створювати сприятливі умови для перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

В результаті проведеного дослідження можна визначити, що мотивація необхідна для розвитку здібностей, функціональних показників праці, які стимулюють підприємство розвиватися. До робітників можна застосовувати як зовнішню, так і внутрішню мотивації.

Такі фактори, як рейтинг підприємства, надання підлеглим можливості самостійно розробляти власні стратегічні завдання та плани, високий ступень лояльності – належать до внутрішньої мотивації, для підвищення ефективності якої можна запропонувати такі заходи, як оголошення подяки, нагородження Почесною грамотою, поміщення фотографії працівника на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, тощо. До зовнішньої мотивації можна віднести грошові винагороди, надбавки та інші матеріальні цінності, які робітник може отримати в результаті якісної праці.

З метою підвищення ефективності мотивації з врахуванням вищенаведених теоретичних аспектів запропонуємо наступні принципи мотиваційної політики:

- баланс інтересів та цілей співробітників і компанії;
- зрозумілість та прозорість критеріїв й оцінки результативності співробітників і служб;
- баланс матеріальної і культурної складових системи мотивації;
- дотримання керуючим умов внутрішнього контракту.

#### **Джерела та література:**

1. Петренко К. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності / К. В. Петренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 85-88.
2. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом / А. Перетятко, О. Таряник // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 42-45.
3. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій / О. І. Бардадим // Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 70-73.
4. Могилевская О. Управление персоналом промышленных предприятий в рыночной экономике / О. Ю. Могилевская // Инвестиції, практика та досвід. – 2009. – № 16. – С. 52-55.
5. Мица В. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // АПЕ. – 2008. – № 6. – С. 165-168.

**Бурнукіна О.А.**

**УДК 005.6(091)**

## **ІСТОРИЧНИЙ ШЛЯХ ДО СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

**Постановка проблеми.** Сучасна модель розвитку підприємства передбачає вибір таких факторів стабільності, якими є високі технології, наукомістке виробництво, освіта, створення моніторингу інтелектуальних ресурсів, які в сукупності забезпечили б економічний суверенітет України.

Одним із важливих інструментів забезпечення стабільності розвитку підприємств являється якість продукції. Компанії, які прагнуть ефективно працювати на світових ринках, використовують програми загально управління якістю, намагаючись постійно підвищувати якість як самого товару, так і етапів його створення. Сьогодні вони оцінюють прибутки, отримані за рахунок підвищення якісних характеристик товару, розглядаючи якість як інвестицію і надаючи зусиллям на її підвищення особливу роль в формуванні успішної підприємницької діяльності. Від усвідомлення керівництвом компаній суті понять «якість» і «система менеджменту якості», основи яких формувалися в історичному минулому, залежить правильний вибір орієнтирів в майбутній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний менеджмент якості базується, головним чином, на дослідженнях закордонних вчених. Роботи У.Е. Демінга, Дж. М. Джурана, Ф.Б. Кросбі, А.В. Фейгенбаума, К. Ісікави, Г. Багугі в 80-ті роки ХХ століття мали великий вплив на важливі напрямки забезпечення якості, їх розробки досі не втратили актуальності, про що засвідчує високий рівень розвитку японської, американської і європейської економік. Українські науковці Каліта П.Я. [2], Гольцев Д.Г. [2] Вакуленко А.В. [1], Мамот А.І. [10,] та ін. приділяють значну увагу питанням підвищення якості продукції і впровадженню на підприємствах систем управління якістю.

В Україні на державному рівні основний акцент, як і раніше робиться на стандартизацію, метрологію, технічне регулювання і захист прав споживачів. Удосконаленню управління підприємством увага приділяється тільки епізодично, і то переважно на базі стандартів.