

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.108

JEL L15,O31, M12, M54

Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємстваПопик О.В. 

ГО «НДЦ «ЕКОПРОЕКТ»

 Попик О.В. E-mail: o.v.popik@gmail.com

Попик О.В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. Економіка та управління АПК. 2021. № 2. С. 181–192.

Popyk O. Organizational aspects of personnel's intangible motivation in the enterprises QMS. AIC Economics and Management. 2021. № 2. PP. 181–192.

Рукопис отримано: 21.09.2021 р.

Прийнято: 05.10.2021 р.

Затверджено до друку: 09.12.2021 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2021-169-2-181-192

У представленому дослідженні розкрито поняття «нематеріальної мотивації» персоналу. Сформовано дефініційне наповнення цієї категорії, визначено місце, складові, основні принципи, засади реалізації, а також психологічний базис мотивування.

Визначено механізми коеволюції системи нематеріального мотивування та запровадження системи управління якістю на підприємстві, важливим атрибутом якого є перманентність та послідовність використання загальних принципів. Доведено необхідність запровадження принципів системи управління якістю на всіх етапах кадрового менеджменту, зокрема: підбору та оцінки персоналу, адаптації та навчання, формування команди, розвитку та залучення.

Обґрунтовано, що систематичне навчання співробітників з питань якості, інструментам та принципам системи управління якістю є важливим елементом покращення та управління якістю в організаціях. Адже навчання та розвиток мають значний вплив на якість, та забезпечуються організацією на регулярній основі через освітні та навчальні заходи в сфері якості, орієнтовані на якість винагороди та програми, що є важливим для досягнення цілей управління якістю. Ініціативи та програми управління якістю потребують підтримки, внеску і співпраці всіх працівників та їх ефективного залучення, зокрема ключовими елементами управління якістю, які залежать від довіри, є: спілкування, міжособистісні відносини, управління конфліктами, робота в команді (фасилітація) та інші.

Визначено основні психологічні мотиваційні складові персоналу підприємства в структурі системи управління якістю підприємства, а саме: усвідомленість, відповідальність та компетентність. Підкреслено значущість таких складових системи управління якістю як політика, мета та цілі щодо формування мотиваційної стратегії.

Розроблено пропозиції щодо імплементації нематеріального мотивування із використанням інструментарію загальних принципів та підходів системи управління якістю підприємства, зокрема через систему заходів та впливів, що визначаються метою, психологічними передумова та ставово-віковою структурою (відповідно до основних теоретичних підходів в сфері мотивації), можуть мати інвестиційну складову (що не має прямого виразу у грошовому винагородженні, однак потребує капіталовкладень) та прямий чи опосередкований вплив на чинники зростання та заохочення персоналу.

Ключові слова: система управління якістю, процес, бізнес-процес, господарювання, принцип, нематеріальна мотивація, активатор.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Сучасні економічні реалії ведення підприємницької діяльності загострюють прояви конкурентної боротьби та визначають потребу у активізації чинників адаптації й постійного зростання запитів ринкового середовища

для учасників економічного процесу, одним з невід'ємних атрибутів якого є людський ресурс. Управління та підвищення ефективності персоналу нині розглядається як один із найбільш актуальних інструментів розвитку для суб'єктів господарювання усіх форм власно-

сті та підпорядкування, в умовах обмеженості ресурсного потенціалу та динамізму ринкових умов, адже на відміну від об'єктивно лімітованих факторів виробництва, потенціал людського поступу та зростання не має чітких меж. Саме з цих позицій визначення психологічних чинників та активаторів залучення і мотивування персоналу, в системі управління якістю підприємства, актуалізується нагальними запитами підприємницького середовища, та є не лише науковою гіпотезою, а також прикладними розробками.

Нематеріальне мотивування персоналу є необхідним елементом залучення персоналу в реалізацію основних цілей та стратегічного вектору розвитку підприємства. Наразі основним дихотомічним протиріччям, що потенційно має негативну тенденцію до зниження загальної результативності мотивування є підхід до кадрового резерву виключно як до ресурсного приросту (ресурсний підхід), та відповідне недостатнє врахування психологічних чинників і критеріїв, що формують передумови внутрішніх стимулів та недостатню ефективність зовнішніх «наджив» з боку керівництва. Саме з цих позицій доцільним є більш поглиблене дослідження психологічних детермінант мотивації персоналу, зокрема із використанням загальнометодичних принципів системи управління якістю (СУЯ) підприємства.

Проблематика реалізації інструментарію мотивації персоналу в структурі СУЯ на підприємствах різного напрямку розглядається у працях багатьох вітчизняних [1–6, 12–18, 21–24] та зарубіжних [7–11, 19–20, 25–27] науковців.

Зокрема Н. Лобанов [1] розглядає мотивацію у складі економічної культури, що визначає ґрунтовність та ієрархічну належність процесу мотивування в загальній системі організації економічного процесу.

О. Виноградова та К. Піліграм [2] розглядають поняття мотивації персоналу зі змістовної позиції та з погляду процесуальної теорії мотивації, зокрема:

- відповідно до першого підходу мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дає змогу задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства загалом;

- відповідно до другої позиції мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» через використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої

задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя і потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

А. Соколов та К. Чернявська [3] наголошують, що поряд з матеріальним заохоченням не менш важливим є система нематеріального стимулювання персоналу. До нематеріальних стимулів належать такі заохочення до високо-результативної роботи, які не вимірюються у грошовому еквіваленті, однак потребують від підприємства певних інвестицій у якість робочої сили, а саме: просування по кар'єрі; подяка; грамоти; медалі; спеціальні звання; навчання; підвищення кваліфікації; оплата комунікацій; обіді; путівки та ін.

Попри значний теоретичний базис напрацьовань науковців у сфері дослідження місця нематеріальної мотивації в загальній структурі управління персоналом підприємства, питання можливості імплементації інструментарію СУЯ в процес мотивування залишається недостатньо розробленим.

Метою дослідження є визначення місця нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства та розкриття змісту і потенціалу інструментарію СУЯ в завданнях нематеріального мотивування персоналу.

Матеріал і методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення, зокрема щодо теоретичних напрацювань в сфері нематеріального мотивування в структурі управління якістю підприємства, методологічного інструментарію прикладної імплементації принципів вдосконалення виробничого процесу. Теоретичною базою дослідження слугували праці вітчизняних та іноземних науковців.

Результати дослідження та обговорення. Управління якістю продукції (товарів та послуг) здійснюється на основі міжнародних, державних, галузевих стандартів і стандартів підприємств. Зокрема міжнародні стандарти мають особливе значення, оскільки є основою розширення міжнародної торгівлі та загалом економічного співробітництва, сприяють прискоренню науково-технічного і соціального прогресу. На сьогодні серія стандартів ISO становить основу для досягнення стабільної якості будь-якого підприємства [4].

Загальне управління якістю (TQM) – це філософія підприємства, яке засновано на прагненні до якості кінцевого продукту і постійного вдосконалення практики управління. Отже, якість – це сутність підприємства, яку створює персонал. Згідно з ДСТУ ISO 9004:2012, пер-

сонал – це найбільш цінний і вирішальний ресурс підприємства, тому слід забезпечити, щоб робоче середовище сприяло його особистому зростанню, навчанню, передаванню знань і заохочувало до командної праці. Керування персоналом слід виконувати на основі планування, прозорості, етичності та соціальної відповідальності [4]. Трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, що становлять потенціал підприємства, який виражається у якісних його характеристиках.

Новітні підходи до управління трудовими ресурсами визначають характерні ознаки нової моделі організації праці, освітній рівень і професійні якості трудових ресурсів підприємства. Особливе значення мають робочі групи, які стають ядром нових систем праці. По суті зміни полягають в тому, як персонал підприємства виконує свою роботу. Найчастіше утворюються робочі групи на чолі з досвідченим спеціалістом. Результатом праці є груповий продукт, всі працівники однаковою мірою відповідають за виконання завдання, практикується ротация видів робіт, тому працівникам необхідно володіти декількома спеціальностями.

Враховуючи підходи до управління трудовими ресурсами, якість трудових ресурсів – це сукупність характеристик робочої сили підприємства і її організаційної культури, яка дотримується вимог, що висуває внутрішнє і зовнішнє середовище за формування конкурентних переваг.

Система загального управління якістю (TQM) є комплексною системою управління якістю, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання у встановлений строк. Основна філософія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Щодо якості діє цільова установка – прагнення до нуля дефектів, до витрат – нуль непродуктивних витрат, до постачань – чітко в строк. При цьому усвідомлюється, що досягти цих меж неможливо, однак до цього потрібно постійно прагнути і не зупинятися на досягнутих результатах. Ця філософія має спеціальний термін – постійне поліпшення якості (continuous quality improvement), на що здатні правильно сформовані і ефективно керовані трудові ресурси.

Слід зазначити, що TQM це передовсім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства загалом, а також – керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення.

Працівники підприємства мають відмовитися від філософії: «Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить», а менеджери підприємства – від авторитарного стилю керівництва: «Я тут головний, а справа усіх інших – тільки виконувати мої розпорядження». Реалізувати TQM на підприємствах України надзвичайно важко. Ці труднощі криються в нашому менталітеті, як складному психоемоційному конструкті. Тому боротьба за якість продукції – це насамперед моральна, а не технічна проблема. Це проблема українського підприємця як великого, так і середнього і малого бізнесу [5].

Значення і цілі управління перебувають в тісному зв'язку. Значення керівника, що посідає певну посаду, полягає в наборі певних поведінкових правил, мірі його впливу і ступені участі в цілеспрямованій діяльності.

Управління людськими ресурсами потребує особливого оцінювання і цілковитого залучення в процес управління якістю. СУЯ вимагають досягнення нових меж необхідної компетентності персоналу, обізнаності та настановами з якості, визначенням потреби щодо внутрішнього та зовнішнього інформування персоналу, залежно від складності процесів та їх взаємодії і передбачення ризиків щодо недостатньої кваліфікації та практичного досвіду.

Політика якості, доведена до кожного її співробітника, допомагає йому відчути свою причетність до соціально важливої справи. Політика та Цілі СУЯ є орієнтиром в діяльності, як для виконавців, так і керівної ланки підприємства, включаючи раду директорів. Політика регулює дії, тобто процеси досягнення цілей. Всі директивні документи СУЯ виходять з політики. Розробка корегуючих та застережливих дій, усунення невідповідностей орієнтовано на те, щоб попередити появу неякісної продукції, а у разі її виникнення – виправляти процедуру, яка могла привести до таких наслідків, а не шукати винного. Саме тому весь персонал, від вищого керівництва до рядового співробітника, має бути залучений в діяльність по управлінню якістю.

Основними психологічними мотиваційними складовими персоналу підприємства в структурі СУЯ залишаються: усвідомлення, відповідальність та компетентність.

Дослідники виділяють в історії розвитку СУЯ два основних підходи: людина як ресурс виробничої системи, тобто елемент процесу виробництва і управління; людина як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями, тобто як головний суб'єкт управління. Обидва підходи до сьогодні практикуються,

вони закріплені в авторитетних документах, зокрема згаданих вище стандартах серії ISO, у яких зазначено, що люди є значущим ресурсом організації і їх повне залучення розширює їх здатність створювати цінність для зацікавлених сторін [6]. Зміст стандарту передбачає також вимоги до компетенції персоналу, залучення і мотивування персоналу. З огляду на мінімальний обсяг вимог до персоналу, викладених в стандарті (одна сторінка), очевидно, що він є недостатнім та не розкриває повною мірою існуючий запит на інструменти психологічного залучення персоналу.

Водночас, потреба організацій у стандартизації СУЯ існує, і в різний час і різних країнах були зроблені спроби побудови національних і міжнародних стандартів. СУЯ щодо управління персоналом можна розглядати як набір вимог, виражених якісними і кількісними показниками, що сприяє вибору таких методів управління персоналом, які дозволять максимально реалізувати кадровий потенціал підприємства. Наприклад, вимоги до кваліфікації і навичок фахівців у сфері управління персоналом можна вважати стандартом системи управління персоналом чи СУЯ, оскільки передбачено, що управління за допомогою сертифікованих (висококваліфікованих) фахівців більш ефективне, ніж їхніх колег з більш низькою кваліфікацією. Формування вимог до кваліфікації і навичок фахівців в галузі управління персоналом, закріплення їх в професійних стандартах можна розглядати як частину більш загального стандарту СУЯ.

Внесок співробітників у виконання стратегії підприємства вимірюють і оцінюють, відслідковують ключові показники ефективності роботи організації (КРІ). Ці заходи приводять до того, що перспективи кар'єрного росту співробітників поліпшуються, зростають показники діяльності компанії, а інвестиції в співробітників повертаються новими ідеями, виконанням амбітних планів, і загалом цей механізм прозорий для акціонерів. Організація використовує всі методи для моніторингу і аналізу, які приводять до підвищення ефективності діяльності організації, а оскільки в цей процес залучений і колектив, то співробітники компанії вважають, що це найкраща робота.

Грунтовні дослідження Е. Руз [7] щодо впливу TQM на розвиток системи мотивування персоналу свідчать про те, що інтелектуальний капітал підвищує ефективність організації, оскільки створення та розвиток знань і здібностей працівників, соціальних інтеракцій та інвестиції в діджиталізацію, збільшують організаційну продуктивність та ефективність

управління інформаційними потоками. Відповідно TQM – одна зі стратегій, що приводить до поліпшення в сфері інтелектуалізації підприємництва. Враховуючи наявність прямого впливу TQM на інтелектуальний капітал та систему мотивації персоналу, вищому керівництву організації необхідно проводити програми впровадження TQM, зокрема орієнтовані на мотивацію працівників, клієнтів та постачальників. Необхідним є перманентний та релевантний моніторинг СУЯ з метою відстеження фактичного стану розвитку підприємства та процесу стратегічного планування бізнесу.

Сучасні підходи до управління організацією здебільшого базуються на принципі безперервного розвитку, спираючись на необхідність підвищення ефективності. Цілі СУЯ відповідно адаптуються до класифікації форм капіталу, що включає: матеріальний, соціальний, людський та духовний (психологічний). С. Жимонік [8] в результаті ґрунтовного аналізу стандартів серії ISO зазначає майже повну відсутність згадувань у них психологічного капіталу, та відповідну відсутність мотиваційного інструментарію.

Систематичне навчання співробітників з питань якості, інструментам та принципам СУЯ є важливим елементом покращення та управління якістю в організаціях. Навчання та розвиток мають значний вплив на якість, що забезпечується організацією на регулярній основі освітніх та навчальних заходів у сфері якості, орієнтованих на якість винагород та програм, що є важливими для досягнення цілей управління якістю. Ініціативи та програми управління якістю потребують підтримки, внеску і співпраці всіх працівників та їх ефективного залучення [9]. Підхід до управління якістю не може бути успішно реалізований в організації, яка не дотримується високих стандартів етичної поведінки. Функціональні аспекти управління персоналом можуть сприяти створенню та підтримці етичної культури, клімату та поведінки на всіх рівнях в організаціях. Етична поведінка формує довіру, а довіра є ключовим чинником управління якістю. Ключові елементи управління якістю, які залежать від довіри, це: спілкування, міжособистісні відносини, управління конфліктами, вирішення проблем, робота в команді (фасилітація), залучення співробітників і розширення можливостей та орієнтації на клієнтів. Розширення прав та можливостей співробітників значною мірою пов'язане як із загальним управлінням якістю, так і загальною організаційною продуктивністю.

У питаннях коеволюції системи нематеріального мотивування та запровадження СУЯ на підприємстві важливим є розуміння перманентності та послідовності використання загальних принципів. Відтак Х. Усроф [10] акцентує увагу на необхідності запровадження принципів СУЯ на всіх етапах кадрового менеджменту, зокрема: підбору та оцінювання персоналу, адаптації та навчання, формування команди, розвитку та залучення. Останній реалізується завдяки налагодженню ефективної комунікації між фахівцями кадрової служби та працівниками через відкритий діалог та аналіз зворотнього зв'язку. Загальний процес мотивації в структурі СУЯ наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Мотивація в структурі СУЯ.

Джерело: адаптовано автором на основі [10].

В процесі дослідження впливу талановитих кадрів на загальний результат за впровадження TQMA Пантовакіс [11] дійшов висновку, що компетентний людський капітал має найважливіше значення щодо успішного здійснення будь-яких зусиль з управління якістю всередині організації. Для того щоб будь-яка програма TQM була ефективно реалізована і результати досягнуті, компаніям слід зосередитися на мотивації та розширенні можливостей своїх співробітників, а також імплементації нових підходів до управління персоналом. Підтвердження наявності позитивного зв'язку між TQM та продуктивністю дало підстави для визначення ролі талановитих кадрів та їхнього впливу в системі TQM на результати компанії з позиції якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Результати дослідження, насамперед, показують, що TQM має позитивний і значний вплив на результати діяльності компанії. Крім того, оцінки підтверджують думку про методологічні засади адаптації талантів та їх зв'язку між TQM і продуктивністю. Прийняття

філософії TQM може впливати на підвищення продуктивності, за врахування талановитих працівників організації, та тих, що володіють унікальними можливостями та потенціалом сприяння досягнення цілей організації. Тому кожному працівникові слід надавати допомогу та заохочувати до розкриття власних специфічних талантів та набуття необхідних навичок і знань, які перетворять ці таланти на продуктивність.

Як нематеріальну мотивацію трудової діяльності можна розглядати почуття насолоди процесом гарного виконання роботи, готовність пожертвувати собою заради родини, сусідів і своєї країни, однак найважливіше значення

належить мотиву матеріальної винагороди за працю, як базисної та необхідної основи життєдіяльності людини у сучасній суспільній моделі економічних відносин.

Одна із сучасних класифікацій мотивів праці включає три види спонукань працювати:

- спонукання громадського порядку (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, надавати допомогу іншим);
- одержання матеріальних благ для задоволення матеріальних і духовних потреб;
- задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації.

Похвалу, як найпростіший засіб модифікації поведінки, успішно використовують в багатьох організаціях. Іноді, визнання працівника керівництвом та підвищення його морального статусу в колективі ефективніше діє на його продуктивність праці, ніж матеріальна винагорода.

Також для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше значення, ніж заробітна плата.

Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві лише можливістю отримання додаткових знань, оскільки від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування.

Відомо ще один неординарний стимул – гнучкий графік роботи. Під ним розуміють можливість виконання певної частки роботи вдома та появу на підприємстві лише за необхідності. Цей вид мотивування доволі цікавий, адже є вакансії, де відразу пропонують гнучкий графік роботи. Тому отримати вільний графік за стабільного восьмигодинного робочого дня є ефективним стимулом.

Також важливим нематеріальним стимулом є поліпшення умов праці, який виступає не лише як потреба, але й мотивом, завдяки якому працівники працюють із повною віддачею, і саме це може бути результатом підвищення продуктивності праці та її ефективності.

А. Климчук [12] до нематеріальної мотивації відносить комплекс аспектів – починаючи із самомотивації працівника й оцінювання колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом підприємства, проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для працівника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовувати до конкретного працівника або реалізовувати опосередковано. До останньої відносять проведення різних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакету. На сьогодні соціалет є одним із найефективніших способів мотивації персоналу: це, наприклад, організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства.

В. Янковська та В. Талдаєв [13] до видів нематеріальної мотивації відносять: похвалу від адміністрації, підвищення по службі, підвищення кваліфікації коштом організації, створення сприятливої атмосфери, організацію спільного дозвілля, наявність зворотного зв'язку тощо, та підкреслюють, що немає єдиного правила або найкращого методу мотивації, найчастіше нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше, ніж грошові виплати, а найефективніше рішення – це використання комплексу заходів, спрямованих на стимулювання роботи персоналу.

Цікавим є погляд А. Устіловської [14], яка зазначає, що нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод, які можуть проявлятися у різних формах,

наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовують на всіх рівнях мотивації персоналу. Здебільшого його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, адже дозволяє «сформувати» причетність кожного працівника до організації. Запропонований дослідницею емоційний вимір нематеріальних переваг є актуальним в умовах сьогодення, зокрема з позицій формування емоційного (EQ) та соціального інтелекту співробітників як чинника економічного зростання.

Попри вагомий потенціал нематеріальної мотивації персоналу дослідники констатують превалююче домінування грошової форми заохочення у вітчизняних економічних реаліях. Зокрема Л. Заставнюк та Т. Липовецька [15] підкреслюють, що мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінуючим застосуванням матеріальної форми, причому акцентуючи основну увагу на заробітній платі. Спостерігається також застосування зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу, однак практика свідчить про невідповідність наявного рівня розвитку вітчизняних підприємств, обмеженість їх фінансових можливостей, інші умови здійснення господарської діяльності та менталітет працівників. Л. Щетініна та інші [16] наголошують на незначній ролі у мотивуванні персоналу корпоративної культури та престижності компанії на ринку праці, тобто ключовими залишаються матеріальні стимули, а саме надбавки до зарплати, премії та бонуси.

М. Гончаренко та О. Мацола [17] підкреслюють унікальність негрошових (нематеріальних) форм винагороди, що полягають у виконанні подвійного завдання: вони мають достатню цінність і привабливість щоб стимулювати робітників до підвищення ефективності їх праці, а також забезпечують визнання, яке для сучасних працівників набуває все більшого значення. Структура нематеріальної мотивації персоналу підприємства представлена на рисунку 2.

І. Павлова [18] як провідне завдання нематеріальної мотивації розглядає забезпечення відданості працівників підприємству, формування сприятливих внутрішньоорганізаційних відносин. За допомогою нематеріальної мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Отже нематеріальна мотивація – це процес спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та збільшенню економічної безпеки підприємства.

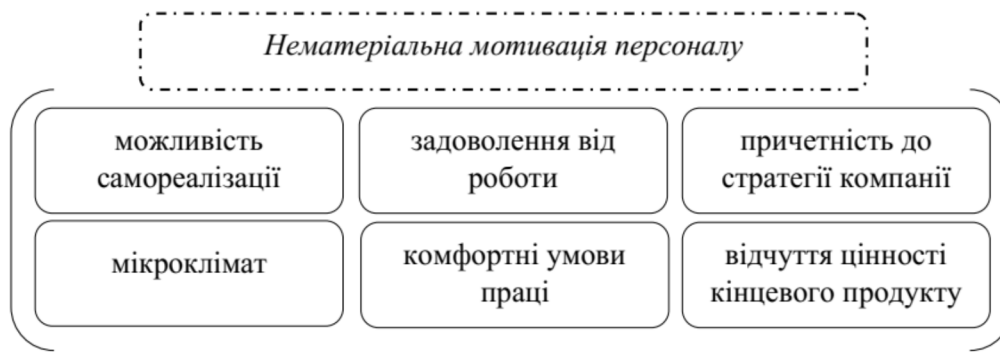


Рис. 2 . Структура нематеріальної мотивації.

Джерело: розроблено автором із використанням [13, 14].

Нематеріальну мотивацію можна розглядати як елемент формування людського капіталу підприємства, відтак її успішність та повнота реалізації можуть бути вирішальним чинником трансформації економічних процесів у ринковому середовищі. На вагомості нематеріальної мотивації наполягають зарубіжні науковці, зокрема Г. Круз [19] спираючись на досягнення теорії раціонального вибору, людського капіталу, лідерства, соціального капіталу та мереж знань підкреслює важливість нематеріального активу, орієнтованого на знання і вміння талановитих людей, які працюють у компаніях, та які вирізняються своєю відкритістю до змін, багаторівневою комунікацією, горизонтальною структурою контактів та внутрішньою мотивацією. Це процес формування нематеріального капіталу, у якому відносини управління та впливу не лише відображають високий ступінь свободи, а й символізують перерозподіл ролей і відносин для зміни правил встановлення ціннісних засад. А. Цунак [20] та інші радикально пропагують, що повна мотиваційна система підприємства разом із стратегіями, які становлять її основу, мають включати різноманітні оновлення та інфраструктурні зміни різних нематеріальних стимулів для роботи, які задовольняють різноманітні потреби працівників в організаціях. Фундаментальний вихідний момент мотиваційної практики в організаціях сьогодні – це усвідомлення того, що мотивація до роботи буде більшою, коли людина зможе задовольнити більше своїх різноманітних потреб, а не лише екзистенціальних. Саме ці позиції можуть слугувати основою стратегічних інноваційних заходів із мотивування персоналу згідно із завданнями СУЯ підприємства.

Сфера управління якістю посідає одне з провідних місць в загальній структурі органі-

зації процесу реалізації різногалузевої діяльності суб'єктів господарювання всіх форм підпорядкування, уособлюючи загальнометодичні принципи та засади в системі забезпечення стандартів і вимог до кінцевого продукту, а також до процесів його життєвого циклу [21].

Методологія впровадження та імплементації принципів управління якістю ґрунтується на сукупності дій і заходів, що забезпечують поетапний перехід на усталену практику стандартизованих операцій. Найбільш комплексно та системно це представлено в серії міжнародних стандартів ISO, що враховують специфіку, властиву різним галузям та сферам господарювання, а також особливостям діяльності інтернальних структур і підрозділів. Зокрема серед найбільш поширених стандартів можна виділити наступні: ISO 9000 – Менеджмент якості, ISO/IEC 27000 – Інформаційна безпека, ISO 14000 – Екологічний менеджмент, ISO 31000 – Ризик менеджмент, ISO 50001 – Енергетичний менеджмент, ISO 26000 – Соціальна відповідальність, ISO 45001 – Безпека життєдіяльності, ISO 22000 – Харчова безпека, ISO 13485 – Вимоги до медичних виробів та інші. Основним елементом системи окреслених вище стандартів є наскрізна структура та уніфікованість методологічних принципів, а також структурованість і, певною мірою, доступність ідейного ядра [21].

Відповідно до положень провідного стандарту серії ISO, а саме п. 7.1.2 ДСТУ ISO 9001:2015 [22] до персоналу, згідно з принципами системи управління якістю підприємства, висувають наступні вимоги: організація має визначити працівників, необхідних для результативного запровадження своєї системи управління якістю (СУЯ), а також для функціонування і контролювання своїх процесів, та

забезпечити їх наявність. Вимоги щодо компетентностей за механізмів залучення працівників ISO 10018 «Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності», які на жаль не набули широкого застосування в українській практиці сертифікації та впровадження стандартів серії ISO у виробничі процеси. Відтак відповідно до ISO 10018 для ефективної роботи будь-якої СУЯ необхідно щоб:

- керівники організації брали активну участь у роботі по досягненню цілей щодо залучення працівників і їх компетентності;

- керівники заохочували працівників щодо прийняття ними відповідальності і створювали умови, що дозволяють працівникам досягати намічених результатів за дотримання відповідних законодавчих та інших обов'язкових вимог;

- керівники демонстрували свої зобов'язання щодо залучення працівників і їх компетентності.

Необхідно зазначити, що наведені вище вимоги мають здебільшого загальний прояв та є тотожними для усіх стандартів серії ISO. Їх тлумачення та інтерпретація залишаються за відповідальними фахівцями в сфері управління якістю підприємства та органами сертифікації, що мають відповідну акредитацію. Головною метою впровадження наведених вище рекомендацій є досягнення встановлених цілей в сфері якості, які не завжди узгоджуються із психологічними детермінантами мотивуван-

ня персоналу, та за таких умов розглядаються лише як декларативні заяви, а людський потенціал лише як ресурсний атрибут.

Л. Траченко [23] наголошує на тому, що підсистема стимулювання та мотивації персоналу має важливе значення у забезпеченні якісного виконання робіт/послуг, як мотиваційний ресурс СУЯ соціально-орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги мають сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації.

Крім наведеного вище методологічного інструментарію управління персоналом відповідно до вимог стандартів серії ISO наявні інші підходи до організації процесу менеджменту якості. Зокрема на Сході поширений підхід *Кайдзен*, що ґрунтується на скороченні втрат та максимізації прибутковості.

Нематеріальна мотивація персоналу підприємства, насамперед, спрямована на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки закріпленню за ним певного робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті отримання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами. Основні види нематеріальної мотивації представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Види нематеріальної мотивації персоналу

Назва	Зміст
Організація роботи	Розмаїття навичок, необхідних для виконання роботи. Завершеність виконуваних завдань. Значимість та відповідальність праці. Надання самостійності працівнику. Своєчасне інформування про відповідність роботи установленим вимогам.
Моральне стимулювання	Широкий набір нематеріальних стимулів, які використовує безпосередній керівник.
Індивідуальний підхід за вибору стимулів	Оцінювання керівником домінуючих для певного працівника потреб та вибір таких методів, які найбільшою мірою відповідають особливостям його мотивації.
Постановка цілей	Постановка перед працівником чітких цілей та завдань, які мають бути вирішені за визначений час.
Інформування	Своєчасність та повнота задоволення потреби працівників в значущій для них інформації.
Клімат у робочому колективі	Цінності та пріоритети, які реалізувалися в практиці взаємодії керівника та членів групи. Традиції та правила, які визначають робочу поведінку та взаємодію членів організації.
Практика управління	Якість управління, відповідність стилю управління найважливішим ситуаційним змінам.

Джерело: сформовано автором на основі [14, 24].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням матеріальних витрат. Під нематеріальним прийнято розглядати заохочення до високорезультативної роботи, яке не видають співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, однак можуть потребувати від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації персоналу це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Цікавим сучасним способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість цієї мотивації полягає в тому, що розходження у навантаженні працівників, які обумовлені роботою у різний час доби і дня тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі стимулювання. Ця форма нематеріальної мотивації наразі не одержала поширення у практиці українських підприємств, однак досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про перспективність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відпусток та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом і відпочинком. До моральних способів мотивації належить визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно відзначилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису важливих документів, у розробці яких вони брали участь, персонально отримують вітання дирекції з нагоди свят чи сімейних дат.

Важливим етапом розуміння місця нематеріальної мотивації в загальній структурі мотивування персоналу є визначення ресурсної основи нематеріальних чинників мотивації. Здебільшого розглядають наступні види нематеріальних ресурсів, які є важливими джерелами конкурентних переваг підприємства: репутаційні ресурси; людські ресурси; культурні ресурси; реляційні (зв'язки) ресурси; та інформаційні ресурси [25].

Природа включення нематеріального капіталу, як сукупності нематеріальних активів

підприємства, до моделі обліку подібна у всіх країнах, для яких доступні відповідні оцінки. Він визначає збільшення продуктивності праці та внеску у примноження капіталу, а також зменшення ролі загальної продуктивності підприємства. Однак нематеріальні витрати наразі трактують як поточні витрати в національних рахунках, а не як інвестиції, що визначає заниження інвестиційного ресурсу в економіку та неповну картину основних джерел зростання [26].

Недостатній рівень розвитку корпоративної культури мотивації та капіталізації нематеріальних активів можна розглядати як гальмівний чинник еволюційного розвитку підприємства. Багатьом організаціям не вдається досягти організаційної ефективності, оскільки корпоративна культура недостатньо продуктивна, щоб змусити співробітників розвивати ефективність, що сприяє поступу організації. Натомість організації, які зосереджені на розвитку та оцінці зусиль своїх співробітників є успішними та продуктивними. З цією метою необхідна розробка ефективної системи винагород, яка ілюструє організаційний склад мислення та сприяє навчанню працівників і продуктивності. Отже, система оцінювання діяльності має бути ефективною та прозорою, як ключовий чинник успіху, що виправдовує очікування працівників, а стратегія організації щодо винагород – доступною та відкритою. Нагороди розглядаються працівниками як мотиваційний чинник, який приносить інновації та енергію у їх здібності та результативність, а також підвищує організаційну ефективність завдяки механізмам залучення [27].

Висновки. СУЯ як елемент організації діяльності підприємства є тією сферою, що з одного боку визначає принципи менеджменту та підходи до реалізації виробничого процесу, а з іншого – потребує максимального залучення персоналу задля досягнення високих показників якості кінцевого продукту (товару чи послуги). Саме тому визначення ключових психологічних важелів мотивування персоналу (зокрема й через інструментарій нематеріального мотивування) щодо впровадження СУЯ та залучення працівників в реалізацію основних цілей СУЯ є важливим питанням, що потребує подальшого дослідження та розробки.

Отже, нематеріальну мотивацію в загальній системі мотивування персоналу розглядають як інструмент заохочення працівників через систему заходів та впливів, що визначаються метою, психологічними передумовами та статеві-віковою структурою (відповідно до основних теоретичних підходів в сфері моти-

вації), можуть мати інвестиційну складову (що не має прямого виразу у грошовому винагородженні, однак потребує капіталовкладень) та прямий чи опосередкований вплив. Особливим елементом в системі реалізації нематеріальної мотивації розглядають корпоративну культуру компанії.

Перспективою подальших досліджень є визначення поточного стану рівня впровадження нематеріального мотивування в структурі СУЯ на українських підприємствах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лобанов Н.А. Экономическая психология. Электронный учебно-методический комплекс. Минск, 2018. 152 с.
2. Виноградова О.В., Пилигрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнесінформ. 2013. № 12. С. 339–347.
3. Соколов А.В., Чернявська К.В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. Журнал Науковий огляд. 2015. № 9. С. 1–5.
4. Крикун О.О. Управління якістю трудових ресурсів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С. 230–235.
5. Безродна С.М. Управління якістю. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
6. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения. Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 185–192.
7. The influence of Total Quality Management on firms' intellectual capital / Emilio Ruiz and other. South African Journal of Business Management, 2018. Vol 49 (1). P. 1–9.
8. Zymonik Z., Dobrowolska A. Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. Zarzdzaniei Finanse Journal of Management and Finance. 2015. Vol. 13(2). P. 147–155.
9. Arulrajah A. Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review. International Review of Management and Business Research. 2017. Vol. 6 (2). P. 419–437.
10. Hamed J.H. Usrof & Rania Mohamed Elmorsey. Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. 2016. Vol. 6 (2). P. 21–33.
11. Angelos Pantouvakis & Maria Karakasnaki. Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. Total Quality Management & Business Excellence. 2017. Vol. 28 (9). P. 959–973.
12. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2016. № 1(29). С. 44–47.
13. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 21. С. 115–119.

14. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

15. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.

16. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268–275.

17. Гончаренко М.Л., Мацола О.П. Грошові та негрошові форми мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 204–207.

18. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 197–202.

19. Model of Intangible Assets and Capitals in Organizations / Cruz García Lirios and other. International Journal of Research in Humanities and Social Studies. 2018. Vol. 5 (16). P. 1–12.

20. Ana Globočnik, Žunac and other. Size of a company and its impact on perception of intangible motivation. International Journal for Quality Research. 2019. Vol. 13(1). P. 3–12

21. Попик О.В. Інноваційні технології управління якістю послуг. Вісник КНТЕУ. 2021. № 4. С. 68–80.

22. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

23. Траченко Л.А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу. Одеса: ОНЕУ, 2019. 378 с.

24. Ложкін Г.В., Спасніков В.В., Комаровська В.Л. Економічна психологія: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

25. Rua O., & França A. The Linkage Between Intangible Resources and Export Performance: the Mediating Effect of Innovation. International Journal of Innovation. 2017. No 5 (3). P. 399–410.

26. Hintzmann, Carolina, Josep Lladós-Masllorrens and Raul Ramos. Intangible Assets and Labor Productivity Growth. Economics. 2021. Vol. 9. P. 1–21.

27. Hameed M., Hassan A., Salman Alabbodi. Impact of Tangible and Intangible Reward on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. The Journal of Social Sciences Research. 2018. Vol. 5. P. 849–856.

REFERENCES

1. Lobanov N.A. (2018). Ehkonomicheskaya psikhologiya [Economic psychology]. Ehlektronnyj uchebno-metodicheskij kompleks. Minsk, 152 p.
2. Vynohradova O.V., Pilihrim K.I. (2013). Sutnist motyvatsii personalu yak osnovy rozvytku pidpriemstva [The essence of staff motivation as the basis of enterprise development]. Biznesinform, no 12, pp. 339–347.
3. Sokolov A.V., Cherniavska K.V. (2015). Vplyv materialnoi ta nematerialnoi motyvatsii personalu na efektyvnist diialnosti pidpriemstva [The impact of tangible and intangible motivation of staff on the efficiency of the enterprise]. Zhurnal Naukovyi ohliad. Vol. 9, pp. 1–5.
4. Krykun O.O. (2018). Upravlinnia yakistiu trudovykh resursiv vidpovidno do vymoh mizhnarodnykh standartiv

ISO [Management of labor quality in accordance with the requirements of international ISO standards]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 19, pp. 230–235.

5. Bezrodna S.M. (2017). *Upravlinnia yakistiu* [Quality management]. Chernivtsi: PVKF «Tekhnodruk», 174 p.

6. Ogloblin V.A. (2018). Standarty sistem upravleniya personalom: otechestvnyj i zarubezhnyj opyt sozdaniya i primineniya [Standards of the personnel management system: domestic and foreign experience of creation and application]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*. Vol. 3, pp. 185–192.

7. Emilio Ruiz and other. (2018). The influence of Total Quality Management on firms' intellectual capital. *South African Journal of Business Management*. Vol. 49 (1), pp. 1–9.

8. Zymonik Z., Dobrowolska A. (2015). Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. *Zarzdzeniei Finanse Journal of Management and Finance*. Vol. 13(2), pp. 147–155.

9. Arulrajah A. (2017). Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 6 (2), pp. 419–437.

10. Hamed J.H. Usrof & Rania Mohamed Elmorsey (2016). Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 6 (2), pp. 21–33.

11. Angelos Pantouvakis & Maria Karakasni (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 28 (9), pp. 959–973.

12. Klymchuk A.O. (2016). *Metody motyvatsii personalu na promyslovykh pidpriemstvakh* [Methods of staff motivation in industrial enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Vol. 1(29), pp. 44–47.

13. Iankovska V.A., Taldaiev V.S. (2021). *Motyvatsiia medychnoho personalu yak osnovna funktsiia menezhmentu zakladu okhorony zdorovia* [Motivation of medical staff as the main function of healthcare management]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 21, pp. 115–119.

14. Ustilovska A.S. (2017). *Motyvatsiia personalu yak ody z osnovnykh instrumentiv upravlinnia personalom* [Staff motivation as one of the main tools of personnel management]. *Molodyvchenyi*. Vol. 4.4 (44.4), pp. 112–115.

15. Zastavniuk L.I., Lypovetska T.R. (2019). *Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menezhmenti pidpriemstva* [Problems of personnel motivation system in modern enterprise management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. Vol. 3 (14), pp. 166–172.

16. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Lobunets I.S. (2018). *Nehroshova motyvatsiia personalu yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yoho roboty* [Non-monetary motivation of staff as a way to increase the efficiency of its work]. *Problemy ekonomiky*. Vol. 2, pp. 268–275.

17. Honcharenko M.L., Matsola O.P. (2017). *Hroshovi ta nehroshovi formy motyvatsii personalu na suchasnykh pidpriemstvakh* [Monetary and non-monetary forms of staff motivation in modern enterprises]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 6, pp. 204–207.

18. Pavlova I.I. (2013). *Nematerialna motyvatsiia yak chynnyk ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Intangible

motivation as a factor of economic security of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. Vol. 2, pp. 197–202.

19. Cruz García Lirios and other. (2018). Model of Intangible Assets and Capitals in Organizations. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*. Vol. 5 (16), pp. 1–12.

20. Ana Globočnik Žunac and other. (2019). Size of a company and its impact on perception of intangible motivation. *International Journal for Quality Research*. Vol. 13(1), pp. 3–12.

21. Popyk O.V. (2021). *Innovatsiini tekhnologii upravlinnia yakistiu posluh* [Innovative technologies of service quality management]. *Visnyk KNTEU*. Vol. 4, pp. 68–80.

22. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 30 p.

23. Trachenko L.A. (2019). *Systemy upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery inzhynirynhu* [Quality management systems of engineering enterprises]. Odesa: ONEU, 378 p.

24. Lozhkin H.V., Spassnikov V.V., Komarovska V.L. (2004). *Ekonomichna psykholohiia* [Economic psychology]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: VD «Profesional», 304 p.

25. Rua, O., & França, A. (2017). The Linkage Between Intangible Resources and Export Performance: the Mediating Effect of Innovation. *International Journal of Innovation*. Vol. 5 (3), pp. 399–410.

26. Hintzmann, Carolina, Josep Lladós-Masllorrens and Raul Ramos. (2021). *Intangible Assets and Labor Productivity Growth*. *Economies*. Vol. 9, pp. 1–21.

27. Hameed M., Hassan A., Salman Alaboodi. (2018). Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Effectiveness: A Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Social Sciences Research*. Vol. 5, pp. 849–856.

Организационные аспекты нематериальной мотивации персонала в системе управления качеством предприятия

Попик О.В.

В представленном исследовании раскрыто понятие нематериальной мотивации персонала. Сформировано дефиниционное наполнение данной категории, определено место, составляющие, основные принципы, подходы к реализации, а также психологический базис мотивации.

Определены коэволюционные механизмы системы нематериального мотивирования и внедрения системы управления качеством на предприятии, важным атрибутом которого является перманентность и последовательность использования общих принципов. Доказана необходимость внедрения принципов системы управления качеством на всех этапах кадрового менеджмента, в частности: подбора и оценки персонала, адаптации и обучения, формирования команды, развития и привлечения.

Обосновано, что систематическое обучение сотрудников по вопросам качества, инструментам и принципам системы управления качеством, является важным элементом улучшения и управления качеством в организациях. Поскольку обучение и развитие оказывают значительное влияние на качество, обеспечиваемое организацией на регулярной основе через образовательные и

учебные мероприятия в области качества, ориентированные на качество вознаграждения и программы, являются важными для достижения целей управления качеством. Инициативы и программы управления качеством требуют поддержки, вклада и сотрудничества всех работников и их эффективного привлечения, в частности, ключевыми элементами управления качеством, которые зависят от доверия, являются: общение, межличностные отношения, управление конфликтами, работа в команде (фасилитация) и другие.

Определены основные психологические мотивационные составляющие персонала предприятия в структуре системы управления качеством предприятия, а именно: осознанность, ответственность и компетентность. Подчеркнута значимость таких составляющих системы управления качеством как политика и цели в контексте формирования мотивационной стратегии.

Сформированы предложения по имплементации нематериального мотивирования с использованием инструментария общих принципов и подходов системы управления качеством предприятия, в частности через систему мер и влияний, определяемых целью, психологическими предпосылками и половозрастной структурой (в соответствии с основными теоретическими подходами в сфере мотивации), могут иметь инвестиционную составляющую (что не имеет прямого выражения в денежном вознаграждении, однако требует капиталовложений) и прямое или опосредованное влияние на факторы роста и поощрения персонала.

Ключевые слова: система управления качеством, процесс, бизнес-процесс, хозяйствования, принцип, нематериальная мотивация, активатор.

Organizational aspects of personnel's intangible motivation in the enterprises QMS

Popyk O.

The presented research reveals the concept of intangible motivation of personnel. The definitional content of this

category has been formed, the place, components, basic principles, approaches to implementation, as well as the psychological basis of motivation, have been determined.

The co-evolutionary mechanisms of the system of intangible motivation and implementation of the quality management system at the enterprise have been determined, an important attribute of which is the permanence and consistency of the use of general principles. The need to implement the principles of a quality management system is determined at all stages of personnel management, in particular: selection and assessment of personnel, adaptation and training, team building, development and attraction.

In the course of the study, it was confirmed that systematic training of employees on quality issues, tools and principles of the quality management system is an important element of improving and managing quality in organizations, because training and development has a significant impact on the quality provided by the organization on a regular basis through quality education and training activities, quality-oriented rewards and programs are essential to achieve quality management objectives. Quality management initiatives and programs require the support, input and cooperation of all workers and their effective involvement.

The main psychological motivational components of the enterprise personnel in the structure of the enterprise quality management system have been determined, namely: awareness, responsibility and competence. The importance of such tools of the quality management system as policy and goals in the context of the formation of a motivational strategy is emphasized.

Proposals have been formulated for the implementation of non-material motivation using the toolkit of general principles and approaches of the enterprise quality management system.

Key words: quality management system, process, business process, management, principle, intangible motivation, activator.



Copyright: Попик О.В. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:
Попик О.В.

<https://orcid.org/0000-0001-9170-2312>