



ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-019](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-019)

УДК 331.101:658.562

JEL M54, M12, L15

Наталія Рауфівна АБЛЯЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,
президент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>
tatamurova2002@gmail.com

Світлана Григорівна КОЗЛОВСЬКА

кандидат технічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>
kozlovskifamili@ukr.net

Іван Степанович ЗАДОРЖНИЙ

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна

 <https://orcid.org/0009-0005-7807-3239>
zadorojnyis@ukr.net

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті проведено комплексний аналіз причин низької результативності впровадження міжнародних стандартів на українських підприємствах. Встановлено, що основним бар'єром на шляху до дієвого



управління якістю є не технологічна відсталість, а відсутність ефективних механізмів залучення працівників до процесів постійного вдосконалення. Здійснено оцінку традиційних систем матеріального стимулювання, в основі яких закладено фіксовані посадові оклади, які здебільшого не враховують реальний внесок працівника у попередження відхилень, що призводить до формального ставлення персоналу до своїх обов'язків.

Розроблено та обґрунтовано практичний механізм модернізації системи винагород через впровадження динамічної матриці компетенцій. Запропонований підхід передбачає перехід від традиційної тарифної сітки до гнучкої моделі по принципу оплати за навички, де рівень доходу працівника безпосередньо корелює з кількістю опанованих професійних блоків та успішністю проходження періодичних атестацій.

Доведено, що така трансформація створює сприятливі умови для формування персоналу, готового виконувати будь-які складні завдання, та забезпечує синергетичний ефект для підприємства. Зокрема, обґрунтовано, що впровадження матриці сприяє мінімізації плинності кадрів шляхом створення прозорих кар'єрних перспектив, а також забезпечує суттєве зменшення обсягів виробничого браку завдяки зростанню професійної компетентності та особистої зацікавленості працівників у результатах праці.

Ключові слова: система менеджменту якості, технології управління, мотивація персоналу, динамічна матриця компетенцій, оплата за навички, плинність кадрів, професійний розвиток.

Постановка проблеми. В умовах постійних змін, зростаючих вимог споживачів, високої конкуренції забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств неможливе без функціонування ефективних систем менеджменту якості (СМЯ). Думка про те, що сучасна система якості – це лише сукупність технічних процедур, стандартів та документації, втрачає свою актуальність. Як показує практика, основним елементом сучасних систем менеджменту якості є працівник. Адже саме він, виконуючи інструкції «для галочки», не повідомляючи про відхилення від заданих параметрів та свідомо обходячи контрольні процедури, є причиною формального виконання вимог без реального внеску в якість процесу. Тобто на якість впливає не лише технологічний процес та проходження сертифікації за ISO 9001, а й рівень мотивації, залученості та внутрішньої відповідальності працівника. Демотивація працівників призводить до додаткових втрат, зниження результативності систем менеджменту якості, зменшення гнучкості організацій.

Зважаючи на українські реалії, необхідно зазначити про формальність мотиваційних підходів, в яких не враховуються індивідуальні потреби



працівників, більш того, вони не інтегровані в систему управління якістю (СУЯ). І як наслідок – низька ефективність.

Цілком очевидно, що виникає необхідність створення таких умов, в яких працівник не лише б дотримувався вимог системи якості, а прагнув бути її частиною, і більше того, був зацікавлений у її вдосконаленні. Тому питання пошуку інноваційних моделей мотивації працівників, які були б зорієнтовані на якісні показники, є актуальним в сучасних умовах функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємозв'язок мотивації персоналу організації та якості продукції не є новим у наукових дослідженнях та знаходить своє відображення у роботах як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Так в роботах Едварда Демінга підкреслювалася важливість залучення кожного працівника у процес поліпшення. Цією ідеєю пронизана вся його філософія менеджменту й особливо яскраво це відображено у його 14-ти принципах, сутність яких зводиться до того, щоб усунути страх, розвивати співпрацю та створювати середовище, в якому кожен працівник братиме активну участь у вдосконаленні процесів. Він наголошує на тому, що неможливо забезпечити якість без залучення персоналу на всіх рівнях [1].

Про якість через людей («quality through people») вказував і Джозеф М. Джуран. В своїх працях він системно обґрунтовував цю ідею, вказуючи на те, що не технічні інструменти формують якість, а якість починається з людей. Він підкреслював, що саме керівники мають створювати умови, в яких працівники можуть і будуть забезпечувати якість [2].

Класики теорії мотивації – Маслоу, Герцберг, МакКлелланд – розглядали мотивацію персоналу як основний фактор продуктивності та інноваційності, наголошуючи на необхідності врахування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

У сучасних дослідженнях акцент зміщується із зовнішньої мотивації на внутрішню, адже належність до соціуму, автономія, можливість кар'єрного зростання та почуття значущості своєї роботи є більш дієвими, ніж премії та штрафи. Такої ж думки дотримується Д Пінк, вказуючи на те, що такі зовнішні стимули спрацьовують лише у разі виконання простих, рутинних завдань. А в тих ситуаціях, де потрібні ініціатива, творчість, аналітика, навчання, – такі стимули є неефективними або ж можуть нашкодити. Узагальнюючи наукові дослідження по цій тематиці, Д. Пінк виокремлює три концепції, які лежать в основі внутрішньої мотивації, а саме автономія, майстерність та усвідомленість [3].

Перша концепція ґрунтується на тому, що працівники прагнуть свободи у виборі своїх дій, пріоритетів, інструментів, вони хочуть мати право впливати на процес та відчувати свою значущість. Суть майстерності полягає в тому, що у працівника, який відчуває прогрес у своїх навичках, зростає внутрішня



мотивація. Крім того, як зауважує Пінк, розвиток майстерності має бути нескінченним процесом. Усвідомленість проявляється в тому, що коли працівник розуміє, заради чого він трудиться та як це впливає на колектив і фірму вцілому, його мотивація лише зростає. Тобто людині потрібно бачити сенс своєї діяльності.

Це підтверджує думку про те, що проблеми якості залежать не від виконавця, а від системи управління, ефективна мотивація ґрунтується не на матеріальній мотивації, а створенні умов, в яких персонал буде проявляти ініціативу, відчувати значущість своєї праці та прагнути постійно розвиватися.

В. Ігнатюк та Г. Туніна зазначають, що мотивація персоналу – важливий фактор забезпечення результативності системи управління підприємством, адже ініціативність, рівень трудової активності та готовність персоналу до інновацій значною мірою визначаються наявними мотиваційними механізмами. Такий підхід узгоджується з принципами сучасних систем менеджменту якості, оскільки, як зазначено вище, залучення працівників та формування внутрішньої відповідальності за результати їх праці розглядаються як основні умови постійного вдосконалення [4].

Ю. Л. Труш аналізуючи мотиваційний процес як обов'язковий елемент системи управління якістю продукції, вказує на те, що ефективна мотивація персоналу впливає на якість продукції, стабільність системи якості підприємства. Автором запропонована модель мотиваційного процесу для підвищення рівня якості продукції, яка відповідає концепції Дж. Джурана – «якість через людей» та доведено, що мотивація та кадрова політика – невід'ємні складові системи менеджменту якості [5].

Представляє інтерес і праця І. М. Суворової та О. В. Костюнік, в якій досліджується мотивація персоналу як важливий механізм підвищення ефективності роботи співробітників, задоволеності їхньої праці та стабільності кадрового складу. Авторки доводять думку про те, що ігнорування мотиваційної політики може призвести до зниження якості виконання логістичних функцій, зниження відповідальності працівників, збільшення плинності кадрів або падіння продуктивності. Тому мотивація є не просто інструментом кадрової політики, а системним ресурсом, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства – операційну, логістичну, матеріально-технічну, якість обслуговування та дотримання стандартів [6].

Узагальнюючи дослідження, необхідно зазначити, що питання практичної інтеграції мотиваційних механізмів у сучасні системи управління якістю розглянуто в обмеженій кількості робіт, що створює наукову прогалину, яку важливо заповнити.

Формулювання мети статті. Метою роботи є аналіз та обґрунтування теоретико-методичних засад впливу мотиваційних механізмів на ефективність



функціонування системи менеджменту якості підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції механізму стимулювання персоналу в управлінську практику для забезпечення високої якості продукції.

Методи і методологія здійснення дослідження. У процесі дослідження використано методи теоретичного аналізу та синтезу для узагальнення наукових джерел з мотивації та менеджменту якості, вивчення природи мотиваційних механізмів. Водночас використовувався системний аналіз, що дозволив розглядати персонал підприємства та СМЯ як взаємопов'язані елементи єдиної організаційної структури, а також методи логічного узагальнення для формулювання рекомендацій щодо поліпшення системи якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі ефективного менеджменту якості є розуміння того, що якість – це результат людських дій, їх майстерності, відповідальності. Тобто якість створюється не машинами чи інструкціями, а людьми.

СУЯ, побудована відповідно до ISO 9001:2015, спирається на ризик-орієнтоване мислення, лідерство, залучення персоналу, відповідальність кожного працівника, принцип процесного підходу та безперервне поліпшення. Усі ці принципи не можуть бути реалізовані в умовах низької мотивації персоналу, відсутності залученості працівників, страху проявити ініціативу [7].

На вітчизняних підприємствах для підвищення результативності СМЯ переважно використовують матеріальні стимули, які не завжди є ефективними. Грошова винагорода, виконуючи функцію базового гігієнічного фактора, є важливою, але не гарантує високої зацікавленості у своїх результатах. Причиною може бути як низький рівень цієї грошової винагороди, так і відсутність нематеріального стимулювання, яке б враховувало глибші потреби працівників [8].

Пандемія COVID-19 та війна в Україні показали, що задля сталого розвитку підприємств мотиваційні заходи є особливо важливими. Адже в таких складних умовах людям завжди складно адаптуватися до змін. Після повномасштабного вторгнення багато працівників виїхали за кордон, переїхали в межах України, перейшли на дистанційну форму роботи. Важкий моральний стан українців, інстинкт самозбереження, страх за своє життя та життя своїх рідних створюють нові проблеми у системі мотивації [9].

Особливої ваги в сучасних умовах набувають такі елементи мотивації, як безпека персоналу, підтримка психологічного стану та добробуту, а також вчасна допомога працівникам. Саме вони формують фундамент довіри між працівником і роботодавцем та безпосередньо впливають на ефективність функціонування системи менеджменту якості. Розглянемо, як ці елементи проявляють себе в нинішніх умовах:



1. Безпека персоналу як базовий компонент мотивації та якості. Одним із основних аспектів у сучасних умовах є потреба у безпеці. Це може бути реалізовано за допомогою [10]:

- гарантування фізичної безпеки на робочому місці (укриття, евакуаційні заходи);
- наявності чітких процедур дій у кризових ситуаціях;
- забезпечення соціальної безпеки.

Це надзвичайно важливо для системи менеджменту якості (СМЯ), оскільки працівник, який відчуває захищеність, демонструє вищий рівень уважності, відповідальності й точності виконання операцій. Саме це є причиною низького рівня відхилень та браку, що є невід'ємною ознакою ефективної СМЯ.

2. Підтримка психологічного стану та добробуту. В умовах стресових впливів необхідною умовою високої продуктивності є психологічний добробут працівників. На сучасних підприємствах дієвими інструментами мотиваційної системи є:

- програми емоційної підтримки;
- доступ до психологічних консультацій;
- тренінги зі стресостійкості;
- гнучкі форми зайнятості;
- заходи щодо профілактики вигорання.

У межах СМЯ це формує у персоналу високий рівень залученості, участь у процесах поліпшення, можливість пропонувати раціоналізаторські ідеї, підтримувати комунікацію у команді. Психологічно стабільний працівник легше сприймає зміни, є більш відкритим до інновацій та контролю якості.

3. Вчасна допомога як ознака відповідальної організації. Важливим нематеріальним стимулом є надання допомоги у складних життєвих або професійних ситуаціях. Це проявляється в:

- оперативному реагуванні на потреби працівника;
- допомозі під час адаптації на новому місці роботи;
- підтримці у разі хвороби, сімейних проблем;
- антикризових внутрішніх програмах.

Такі механізми сприяють формуванню партнерських стосунків у системі «працівник – підприємство». З позиції менеджменту якості це сприяє високому рівню лояльності та професійної відповідальності, що, в свою чергу, підсилює внутрішній контроль якості та забезпечує стабільність процесів.

Аналізуючи особливості систем мотивації працівників під час війни, можна знайти успішні кейси великих українських компаній. Так, стратегія Київстар охоплює такі важливі напрями: фізична безпека, освіта та підготовка, психологічна підтримка та взаємодопомога. У компанії проводять опитування



щодо емоційного та фізичного стану працівників, щодо того, чого бракує та чим компанія може допомогти [11].

У контексті сучасних підходів до підвищення ефективності систем менеджменту якості розглянемо взаємозв'язок між лідерством, лояльністю працівників, задоволеністю роботою та їхнім впливом на загальну результативність персоналу. Доцільно звернутися до результатів дослідження, представленого у праці колективу авторів [12]. Вони аналізують взаємозв'язки між лідерством, лояльністю працівників, задоволеністю роботою та їхнім впливом на загальну результативність персоналу. Дослідження базується на емпіричній моделі, що дозволяє кількісно оцінити вплив кожного з чинників на індивідуальну та групову продуктивність.

Ключовою ідеєю, яка має безпосереднє значення для теорії та практики управління якістю, є твердження про визначальну роль лідерства у формуванні мотиваційного середовища. Як стверджують автори, стиль керівництва є сильним стимулом до підвищення продуктивності. Така управлінська поведінка у системах менеджменту якості забезпечує не лише дисципліноване дотримання процедур й уникнення помилок, а й залучення працівників до безперервних поліпшень, що відповідає філософії тотального менеджменту якості (TQM) та сучасних стандартів ISO 9001.

Вплив задоволеності роботою на якість виконання виробничих й управлінських процесів – другий суттєвий аспект, який сприяє відчуттю підтримки з боку керівництва, істотному зменшенню рівня помилок, підвищенню точності та відповідальності, що безпосередньо корелює з показниками якості. При запровадженні систем менеджменту якості це має принципове значення, адже результативність персоналу стає одним із основних джерел конкурентних переваг.

Лояльність працівників може виконувати функцію «м'якого стабілізатора» організаційних процесів, сприяючи збереженню корпоративної пам'яті та безперервності операцій. Це хоч й опосередковано, але підтримує показники якості, особливо у виробничих системах, де важливо зберігати послідовність технологічних практик.

Ці результати свідчать про те, що посилення лідерства та задоволеності роботою може значно поліпшити продуктивність працівників, що підкреслює необхідність цілеспрямованих управлінських стратегій.

Дослідження теоретичних засад мотивації дозволяє розробити прикладний механізм, здатний інтегрувати знання персоналу в якість продукції. З цією метою пропонуємо відійти від традиційної тарифної сітки до динамічної матриці компетенцій якості. Сутність такого підходу полягає в реформуванні системи оплати праці, а саме переході від моделі «оплата за посаду» до моделі «оплата за підтвержені навички».



Якщо в умовах традиційної системи інженер з якості або контролер отримував фіксовану ставку, яка не відповідала його реальному внеску у попередження дефектів, то у пропонованій моделі передбачається розділення заробітної плати на базову частину (60–70%) та варіативну надбавку (30–40%) за кваліфікаційні навички, які працівник опанував та успішно підтвердив.

Структура матриці має включати три рівні компетенцій (табл. 1):

1. Базові компетенції є обов'язковим мінімумом для допуску до роботи.
2. Спеціалізовані компетенції мають свою «вартість» у структурі зарплати.
3. Розвиваючі компетенції оцінюються балами, які конвертуються в надбавку до ЗП, це стимулює передачу знань всередині колективу.

Таблиця 1

Матриця компетенцій якості

Рівень компетенцій	Зміст компетенцій	Форма підтвердження	Вплив на оплату праці
1. Базові компетенції	- Знання ISO 9001. - Дотримання правил охорони праці та безпеки. - Володіння базовими процедурами контролю якості. - Розуміння документації СМЯ.	- Тестування після вступного навчання. - Підпис про ознайомлення з нормативними документами. - Участь у обов'язкових інструктажах.	Обов'язковий мінімум для допуску до роботи. Включається в базову частину ЗП (60–70%).
2. Спеціалізовані компетенції	- Володіння методами вимірювань. - Робота з лабораторним обладнанням. - Проведення внутрішніх аудитів якості. - Використання програмного забезпечення для аналізу якості.	- Участь у реальних аудитах під наглядом. - Отримання внутрішніх/зовнішніх сертифікатів.	Кожен підтверджений блок додає варіативну надбавку до ЗП (від 3% до 10% за блок). Наприклад: участь в аудитах – +5%; отримання сертифікату – +8%.
3. Розвиваючі компетенції	- Наставництво. - Ініціювання та реалізація Kaizen-пропозицій.	- Підтвердження керівником гуртка/наставником.	Кожна активність оцінюється балами, які конвертуються в надбавку до ЗП (від



	<ul style="list-style-type: none"> - Навички конструктивного зворотної зв'язку, роботи в команді. - Презентація результатів покращень керівництву. 	<ul style="list-style-type: none"> - Реєстрація реалізованих ініціатив у системі поліпшень. - Опитування колег/стажерів. - Участь у внутрішніх форумах якості. 	2% до 6%). Наприклад: успішне наставництво – +3%; впроваджена Kaizen-пропозиція – +4%.
--	--	---	---

Джерело: власна розробка авторів.

Такий підхід сприятиме розвитку компетенцій співробітників, стимулюванню творчого мислення та інновацій, вони стануть більш конкурентоспроможними. Організації будуть швидше реагувати на зміни на ринку, вдосконалювати свої продукти та послуги; залучати та утримувати талановитих працівників [13].

Важливою характеристикою матриці є її динамічність. На відміну від радянських «розрядів», які присвоювалися пожиттєво, компетенції в матриці мають термін дії. Так, термін дії базових компетенцій є безстроковим, але за умови регулярного проходження повторних інструктажів, наприклад, один раз на рік. Спеціалізовані компетенції мають термін дії 1 рік, а після закінчення терміну має бути обов'язкова переатестація. У разі невикористання навички або ж не проходження щорічної атестації надбавка скасовується. Розвиваючі компетенції також мають термін дії 1 рік. За цей рік має бути підтвердження активності, за відсутності ініціатив надбавка скасовується. Це створює постійний стимул підтримувати професійну форму, так званий «ефект тону».

Впровадження такої системи радикально змінює мотиваційний профіль працівника. Замість пасивного очікування індексації зарплати, працівник бачить прозорий алгоритм зростання доходів через самоосвіту. Якість стає вигідною: чим більше ти знаєш про природу дефектів та методи їх усунення, тим вища твоя ринкова вартість всередині компанії. Для підприємства це означає, що його працівники володіють широким набором навичок та здатні швидко реагувати на нестандартні проблеми якості.

Висновки. Аналіз показав, що мотивація персоналу – це не допоміжний, а важливий стратегічний інструмент удосконалення системи менеджменту якості. Дослідження підтвердило, що ефективність СМЯ прямо залежить від того, наскільки працівники відчувають себе частиною цієї системи, чи бачать у ній особисту вигоду та чи отримують визнання за свій внесок. Варто наголосити, що формальне дотримання стандартів без внутрішньої мотивації та відповідальності



призводить до ілюзії якості, тоді як навіть прості, але системні мотиваційні практики можуть значно підвищити як рівень якості, так і залученість персоналу.

Запропонована динамічна матриця компетенцій якості, яка є дієвим інструментом модернізації системи менеджменту якості вітчизняних підприємств. Відповідно до цієї матриці зміна в системі оплати праці дозволяє досягти подвійного ефекту.

По-перше, реалізується стратегія утримання інтелектуального капіталу. Чітке бачення кар'єрної траєкторії та відсутність розбіжності між фактичним внеском і платою праці формує у працівників не лише добросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків, а й формує розуміння замученості та високої відповідальності за результати. Це суттєво знижує плинність кадрів, особливо креативних, ініціативних та здібних працівників, які через відсутність перспектив розвитку в компанії часто звільняються. Такий підхід перетворює якість із формальної вимоги на економічно вигідну поведінкову стратегію: працівник отримує прозорий і вимірюваний механізм зростання доходів, а підприємство – інструмент, який дозволяє без примусу підвищувати професійний рівень команди.

По-друге, забезпечується системне зниження рівня виробничого браку. Модель «оплата за навички» стимулює персонал до глибшого освоєння технологічних процесів та методів контролю. Висококваліфікований та мотивований працівник не лише рідше припускається помилок, але й здатний діяти на випередження, ідентифікуючи ризики виникнення невідповідностей ще до початку операції. Збалансована комбінація базових, спеціалізованих та розвиваючих компетенцій дозволяє інтегрувати знання персоналу у якість продукції, формуючи гнучку модель, яка поєднує мотивацію, розвиток і запобігання дефектам.

Отже, динамічна матриця компетенцій – це інструмент, який сприяє одночасному підвищенню якості, продуктивності та залученості персоналу. Вона дозволяє адаптувати систему оплати праці до реальних компетенцій та сприяє формуванню персоналу, який здатний ефективно реагувати на виробничі виклики. Таке рішення може бути основою для моделі мотивації на тих підприємствах, де мають місце підвищені вимоги до виробничих процесів.

Список використаних джерел:

1. Демінг В. Е. Вийти з кризи / пер. з англ. І. Шеремет. К. : В-во Лабораторія, 2025. 512 с.
2. Juran J. M. Juran on leadership for quality: an executive handbook. Free Press, 2003. 384 с.



3. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Д. Завалій. К. : В-во: Лабораторія, 2023. 208 с.
4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 1. P. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
5. Труш Ю. Л. Обґрунтування мотиваційного процесу для удосконалення управління якістю продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 1 (152). С. 148–152. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d141565-d30e-46d4-a368-e0bbd6fdacea/content>.
6. Суворова І. М., Костюнік О. В. Критерії мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-18>.
7. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
8. Тимошенко, В. (2025). Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. Вип. 1. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2025.11>.
9. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Vol. 7, № 1. P. 107–119. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse5-109-121.pdf>.
10. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. № 1, т. 35. С. 439–449. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439>.
11. Куйбіда Л. Безпека на першому місці: як бізнес готує працівників до екстремальних ситуацій. Happy Monday : вебсайт. URL: <https://happy monday.ua/bezpeka-na-pershomu-mistsi>.
12. Muhammad Dzikri, Tobari, T., Hustia, A., Nemanja Karapavlović, Voinea Cristina Maria, Monzer Mohamed Ali Mohamed, Idris Sani, Abdulkadir Khalif, & Nguyen Viet Ha. (2024). Enhancing Employee Performance through Leadership, Loyalty, and Job Satisfaction: A Study at PT XYZ Palembang, Indonesia. *International Journal of Management Science*, 2(2). P. 71–80. DOI: <https://doi.org/10.59535/ijms.v2i2.275>.



13. Іпполітова І. Я., Сергієнко О. А. Роль професійних компетенцій співробітників як складової компетентності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 27–32. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2b4ea9dc-45fe-4b92-a322-f68cd9ba61d1/content>.

Nataliia ABLIAZOVA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
President, Associate Professor of the Department
of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>
tatamurova2002@gmail.com

Svitlana KOZLOVSKA

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-4731-9794>
kozlovskifamili@ukr.net

Ivan ZADOROZHNYI

Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
Private Higher Education Institution
«Rauf Ablyazov East European University»,
Cherkasy, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0005-7807-3239>
zadorojnyis@ukr.net

**PERSONNEL MOTIVATION AS A TOOL FOR IMPROVING THE
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE**

Abstract. The study examines the problem of implementing international quality standards of the ISO 9000 series at modern enterprises. The main purpose of this



article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the influence of personnel motivational factors on the effectiveness of the quality management system (QMS). In addition, the purpose of the article is to develop a practical mechanism for modernizing the employee incentive system, in particular, the transition from traditional static models to dynamic ones, to ensure stable high-quality production and minimize operational risks caused by the human factor.

The methodological basis of the study is a systems approach, which allows considering personnel and quality management systems as interconnected elements of a single organizational structure. The study uses methods of analysis and synthesis to study the essence of motivational mechanisms in the context of Total Quality Management (TQM). Comparative analysis is used to contrast traditional fixed wage systems with innovative "pay for skills" models. In addition, logical generalization methods are used to formulate specific recommendations for improving the reward system.

The article provides a comprehensive analysis of the reasons for the low effectiveness of quality standards at domestic enterprises, identifying the lack of internal motivation and staff involvement as key obstacles. The study critically assesses the shortcomings of the traditional tariff grid, which does not stimulate the prevention of defects. As a solution, the implementation of a dynamic quality competency matrix is proposed. This innovative model contributes to the strategic transition to a "pay for skills" system, where employee remuneration is divided into a base salary and variable bonuses that depend on confirmed qualifications.

The article describes in detail the structure of this matrix, emphasizing its dynamic nature – competencies need to be periodically confirmed, which motivates staff to maintain professional "tone". The study proves that this transformation generates a synergistic effect: it reduces staff turnover by offering clear career paths, and significantly reduces the level of defects by increasing technical expertise and personal involvement of performers. The proposed mechanism effectively converts investments in human capital into reduced costs associated with production and customer claims.

Keywords: *quality management system, management technologies, staff motivation, dynamic competency matrix, pay for skills, staff turnover, professional development.*