

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

## MOTIVATIONAL MECHANISM OF MANAGEMENT OF LABOR POTENTIAL OF THE BAKERY INDUSTRY ENTERPRISE

Гаєвська Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Університет державної фіскальної служби України

*У статті розглянуто передумови та необхідність ґрунтовного дослідження категорії «мотивація персоналу» в контексті управління трудовим потенціалом підприємства. Наведено основні проблеми та особливості мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання хлібопекарської промисловості. Обґрунтовано необхідність та принципи створення дієвого механізму вдосконалення засобів мотивації трудової поведінки персоналу на підприємстві. Проведено соціальне опитування щодо найефективніших способів мотивації праці персоналу серед українців. Розглянуто, проаналізовано систему стимулів, яка включає оплату праці, зокрема розмір щорічної премії, частку основної заробітної плати в загальному доході працівника.*

**Ключові слова:** трудовий потенціал підприємства, мотивація персоналу, матеріальні потреби, оплата праці, винагорода, матеріальне стимулювання, здібності.

*В статье рассмотрены предпосылки и необходимость основательного исследования категории «мотивация персонала» в контексте управления трудовым потенциалом предприятия. Приведены основные проблемы и особенности мотивационного механизма управления трудовым потенциалом субъекта хозяйствования хлебопекарной промышленности. Обоснованы необходимость и принципы создания действенного механизма совершенствования способов мотивации трудового поведения персонала на предприятии. Проведен социальный опрос относительно самых эффективных способов мотивации труда персонала среди украинцев. Рассмотрена, проанализирована система стимулов, которая включает оплату труда, в частности размер ежегодной премии, долю основной заработной платы в общем доходе работника.*

**Ключевые слова:** трудовой потенциал предприятия, мотивация персонала, материальные потребности, оплата труда, вознаграждение, материальное стимулирование, способности.

*The article examines the preconditions and the necessity of a thorough research of the category "personnel motivation" in the context of managing the labor potential of the enterprise, since the motivation of workers today is characterized by the absence of a well-established system of organizational, socio-economic models and mechanisms for regulation and development, since the participants in labor relations are not equal partners. In this regard, the process of personnel motivation needs to be improved taking into account the existing social resources and the socio-economic needs created by the employee. Positive motivation activates the ability of the employee of the bakery industry, gives the opportunity to develop its potential, and negative motivation inhibits the manifestation of abilities, impedes the achievement of the goals of the enterprises of the food industry. The main problems and peculiarities of the motivational mechanism of management of labor potential of the subject of management of the baking industry are presented. The necessity and principles of creating an effective mechanism for improving the means of motivation of personnel behavior at the enterprise have been substantiated, as all organizations are concerned about what needs to be done in order to obtain a stable and high level of performance of their employees. This means that it is necessary to give increased attention to how one can motivate the individual through incentives, rewards, leadership and most importantly, the work he performs and the organizational environment in which he works. A social survey of the most effective ways of motivation has been conducted staff work among Ukrainians. The system of incentives is considered and analyzed, which includes wages, namely the size of the annual bonus, the share of basic wages in the total income of the employee, etc.*

**Key words:** labor potential of the enterprise, personnel motivation, material needs, wages, remuneration, material stimulation, abilities.

**Постановка проблеми. Мета статті** полягає в тому, щоб визначити найбільш дієві важелі впливу на управління трудовим потенціалом, а також розробити та впровадити на підприємствах хлібопекарської промисловості стимулюючі системи, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці та ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою, сприяють найбільш повному задоволенню його життєвих потреб, дають змогу модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади зародження й розвитку мотиваційних теорій та впливу мотиваційних чинників знайшли відображення в роботах таких вітчизняних та закордонних учених, як В.П. Антонюк, Д.П. Богиня, О.С. Виханський, В.М. Гриньова, І.А. Грузина, О.А. Грішнова, В.М. Капустянський, С.Г. Клишко, А.М. Колот, А.І. Наумов, М.В. Семікіна, Т.В. Харчук, С.А. Дятлов, Е.В. Маслов, В.Е. Марченко, У.С. Джевонс, С.А. Агапцов, Л. Дублін, Г. Гантт, Ф. Герцберг, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Емерсон, Ф.М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, В. Портер, Ф. Тейлор [1, с. 8].

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, який володів як правильним розумінням наукового управління, так і підготовкою в галузі психології. Він обґрунтував, що матеріальні засоби стимулювання працівників не завжди діють ефективно та не приводять до бажаного результату щодо підвищення продуктивності праці [2, с. 36–37].

Аналіз проведених досліджень виявив значну увагу вчених до підвищення кваліфікації кадрів на підприємствах хлібопекарської галузі задля покращення показників ефективності системи управління якістю виробів. Так, С.А. Агапцов розглядає мотивацію праці як фактор підвищення якості продукції [3], а М.І. Шаповал відводить провідну роль питанням мотивації та підвищенню кваліфікації кадрів під час планування [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження мотивацій, відсутні конкретні системні положення мотивації праці на підприємствах хлібопекарської промисловості в контексті управління трудовим потенціалом.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом та пошук найефективніших способів мотивації персоналу підприємства хлібопекарської промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація персоналу – це одна з найактуальніших тем вже протягом багатьох років. Кожний роботодавець хотів би знати, де в його

працівника кнопка, натиснувши на яку, він може отримати високоефективного, ініціативного та лояльного професіонала.

Будь-яке підприємство (в нашому випадку – підприємство хлібопекарської промисловості) на якомусь етапі свого розвитку може зіштовхнутися з бар'єром граничної продуктивності. Мотивація працівників сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей та механізмів регулювання й розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує вдосконалення з урахуванням наявних на підприємстві соціальних ресурсів та сформованих у працівника соціально-економічних потреб. Позитивна мотивація активує здібності працівника підприємства хлібопекарської промисловості, дає можливість розвитку його потенціалу, а негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності підприємств харчової промисловості.

Загалом під механізмом мотивації персоналу підприємств хлібопекарської промисловості необхідно розуміти взаємопов'язану та взаємообумовлену систему соціально-економічних чинників, що формує виробничі стосунки між суб'єктами господарювання, які прагнуть реалізувати поставлені цілі в процесі різних форм діяльності.

Ефективний механізм мотивації повинен відповідати таким вимогам:

1) прозорість (правила встановлення розміру винагороди чітко визначені та відомі всім працівникам);

2) ефективність (рівень оплати праці безпосередньо залежить від результатів ефективності діяльності працівників);

3) гнучкість (розроблено, впроваджено механізм коригування системи мотивації залежно від змін цілей підприємства);

4) справедливість (встановлено об'єктивні критерії оцінювання ефективності діяльності працівника).

С.А. Шапіро виділяє дві групи стимулів, які можуть ефективно використовуватись для впливу на працівників, спонукання їх до дій. До першої групи стимулів належать грошові (заробітна плата, премії), негрошові (путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування тощо). До другої групи стимулів належать соціальні (престижність праці, можливість професійного та службового зростання), моральні (повага з боку оточуючих, нагороди), творчі (можливість самовдосконалення та самореалізації) [5, с. 84].

Результати аналізу використання трудового потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості протягом 2016–2017 рр. дали змогу виявити проблеми, що перешкоджають підвищенню ефективності його використання.

1) Неможливість скорочення надлишкової кількості працюючих через необхідність забезпечення безперервного процесу виробництва хліба та хлібобулочних виробів на комплексно-механізованих дільницях підприємств.

2) Державне регулювання цінової політики підприємств, що привело до скрутного фінансового стану хлібокомбінатів та обмежило їх можливість впроваджувати сучасні технології, оновлювати засоби праці, ефективно використовувати трудовий потенціал висококваліфікованих працівників.

3) Низький рівень заробітної плати працівників хлібопекарської промисловості порівняно із середньою заробітною платою по Україні. У 2017 р. середньомісячна заробітна плата працівника хлібопекарської промисловості становила 6 756 грн. проти 8 777 грн. в середньому по Україні [6].

4) Низький рівень інтелектуальної наповненості трудового потенціалу на підприємствах хлібопекарської промисловості.

Згідно з опитуванням, проведеним порталом "Facebook", 57,9% українців вважають грошові винагороди найкращим способом мотивації. Можливості кар'єрного зростання та наявності персональних подарунків віддали перевагу 26,3% та 10,5% українців відповідно. Лише 5,3% вважають, що найкращим стимулом ефективної роботи є похвала керівників [7].

За результатами опитування варто зазначити, що мотивація персоналу за соціально-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб та орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Необхідно зауважити, що сьогодні єдиним важелем впливу на хорошого спеціаліста за такої системи управління є тільки підвищення заробітної платні.

Проте й це не завжди рятує від втрати цінного працівника.

Всі організації стурбовані питанням, що необхідно робити для того, щоб одержати стійкий високий рівень показників роботи своїх співробітників. Це означає, що необхідно приділяти підвищену увагу тому, як можна мотивувати індивіда за допомогою стимулів, винагород, керівництва, головне, роботи, яку він виконує, та тим організаційним середовищем, в якому працює.

На процес мотивації працівників підприємств хлібопекарської галузі сильно впливають форма власності підприємства та виробничі відносини керівництва підприємства з трудовим колективом. Управління підприємствами відбувається через загальні збори акціонерів, які обираються та формують раду директорів, що займається поточним управлінням підприємством. Однак контрольний пакет акцій зосереджений в руках керівництва, що дає йому змогу приймати рішення стосовно підприємства. Значну роль у формуванні дієвої системи мотивації праці відіграють поінформованість працівників щодо показників, на основі яких формується фонд матеріальної мотивації. Для того щоб матеріальні виплати мали мотиваційний характер, на підприємствах повинен бути пакет документів, на основі яких оцінюється внесок кожного окремого працівника залежно від займаної посади та ролі у виробничому процесі, а також затверджуються положення, що регламентують справедливий розподіл матеріальної винагороди для кожного працівника.

Більшість працівників підприємств харчової промисловості не прагнуть проявляти власну ініціативу та брати на себе відповідальність. Вони не ефективно виконують будь-які завдання, які ставлять перед ними керівники підприємства, не бачать особисто для себе потреби досягнення їх, тому для досягнення економічної результа-



Рис. 1. Результати опитування

Таблиця 1

**Структура діючої та запропонованої систем стимулювання праці**

Діюча система стимулювання праці, %		Запропонована система оплати праці, %	
1. Розмір щорічної премії	10–20	1. Розмір щорічної премії	20–30
2. Частка основної зарплати у загальному доході працівників	80–95	2. Частка основної зарплати у загальному доході працівників	60–65
3. Частка доплат за дотримання вимог стандартів якості	5–8	3. Частка доплат за дотримання вимог стандартів якості	15–28
4. Частка доплат за виробництво продукції понад планової кількості	5–10	4. Частка доплат за виробництво продукції понад планової кількості	3–5

*Джерело: розроблено автором*

тивності праці робітників підприємствам хлібопекарської промисловості важливо суттєво переглянути форми спонукання до праці, відмовитись від застарілих форм роботи з кадрами, а об'єктивною необхідністю є саме розроблення та впровадження сучасної системи мотивації персоналу.

Аналіз структури мотивації на підприємствах хлібопекарської промисловості виявив, що річний розмір премії виробничих робітників може сягати 10–20% за результатами року і, як правило, виплачуватись кожного року в однакових розмірах незалежно від досягнутих показників якості. Така система матеріального стимулювання праці не спрямована на досягнення високих показників якості, через що вона є неефективною, тоді як для підвищення задоволення персоналу та трудової активності, спрямованої на зростання якості продукції, необхідно переглянути діючу систему оплати праці, перебувавши її на основі стимулювання результатів щодо якості. Зважаючи на аналіз факторів, які впливають на якість продукції, вважаємо за доцільне переглянути наявну систему стимулювання праці робітників таким чином (табл. 1).

Виходячи з розроблення системи стимулювання системи мотивації персоналу хлібопекарської галузі, можемо зробити такі висновки. Пропонується переглянути розміри преміальних доплат за кількість та якість виробництва продукції. Аналізуючи попит на хлібобулочну продукцію, виявили, що загалом він є стабільним, доплати за перевиконання плано-

вих обсягів випуску продукції можна зменшити до 3–5%. Преміальні доплати за підвищення якості продукції логічно підвищити до 15–28%. При цьому особливу увагу необхідно приділяти преміюванню персоналу за вжиття заходів з підвищення цільової програми підвищення якості. У зв'язку з цим, відповідно до табл. 1, частка основної заробітної плати зменшиться до 60–65%, але відбудеться збільшення частки доплат за високу якість, а також щорічних преміальних виплат за вжиття планових заходів щодо якості, при цьому загальний фонд оплати праці не збільшиться.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного опитування видно, що найефективнішим способом мотивації працівників є грошові винагороди. Проаналізувавши наявну систему стимулювання праці, можемо зазначити, що вона не спрямована на підвищення рівня виконання показників якості, тому є досить неефективною. Запропоновано альтернативу такій системі. За рахунок збільшення доплат за високу якість виконання праці та збільшення щорічної премії така система дасть змогу ефективніше мотивувати працівників хлібопекарської промисловості якісніше виконувати поставлені перед ними завдання.

Підприємства хлібопекарської промисловості повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому вдосконаленні мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом, оскільки це дасть змогу підвищити ефективність праці, що покращить результати діяльності підприємства.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
2. Харченко В.Є. Людський капітал: проблеми накопичення і використання. Белгород : БелГТАСМ, 2001. 248 с.
3. Агапцов С.А., Мордвинцев А.І., Фомін П.А., Шаховська Л.С. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Київ : Кондор, 1997. 287 с.
4. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання ; КОО, 2003. 300 с.
5. Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 83–85.
6. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності промисловості за період з початку року у 2017 році / Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp\\_prom\\_p](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp_prom_p).
7. Опитування. URL: <https://www.survio.com/survey/d/H3G5H5A9R8H4J1W8>.