

# ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Д. В. ВОЛКОВ

(ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Херсон)

**Анотація.** У сформованих умовах господарювання слід пам'ятати про те, що система менеджменту якості, як будь-яка система, складається із взаємозалежних і взаємодіючих елементів, від роботи кожного з яких залежить ефективність усієї системи. Саме тому необхідно приділяти належну увагу людським ресурсам підприємства як одному з основних елементів, що входять у структуру системи менеджменту якості.

**Ключові слова:** персонал, управління, праця, ефективність, підприємство, нормування, прогрес.

Ключове місце в управлінні якістю продукції на підприємстві посідає визначення способів підвищення продуктивності праці персоналу, шляхів росту творчої ініціативи, а також стимулювання і мотивація персоналу, орієнтовані на постійне поліпшення і підвищення якості виготовленої підприємством продукції.

Функціонування механізму мотивації є безперервний процес, який постійно удосконалюється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, а також під впливом вимог системи менеджменту якості (СМЯ), впровадженої на підприємстві.

Механізм мотивації персоналу в СМЯ харчового підприємства пропонуємо розуміти як сукупність мотивів і стимулів, сформованих на базі індивідуальних потреб персоналу, з метою спонукання його до виконання завдань у сфері якості, що призводить до підвищення результативності СМЯ харчового підприємства [1].

Механізм мотивації персоналу в системі менеджменту якості харчового підприємства являє собою саморегулюючу систему мотивів і стимулів, сформовану на базі індивідуальних потреб найманих працівників, спрямовану на задоволення корпоративної мети харчового підприємства і поліпшення результативності та ефективності дії СМЯ харчового підприємства.

Мета статті – створити механізм мотивації всередині підприємства – високопродуктивну працю працівників, що дозволяє випускати продукцію запланованого рівня якості. В нинішніх мінливих умовах політичної, економічної, соціальної ситуації необхідно розробити інші, нові класифікації потреб. Отримана класифікація потреб ґрунтується на вивченні класифікацій потреб людини А. Маслоу, Ф. Достоевського, Г. Гегеля, Д. Мак Клееланда. Виявлена класифікація потреб персоналу отримана в результаті дослідження, проведеного на харчових підприємствах Херсонської області, що впровадили СМЯ (табл. 1).

Процес мотивації є взаємодією чотирьох основних внутрішніх компонентів мотиваційного середовища підприємства (керівництва організації, відділу управління персоналом, безпосередніх керівників підрозділів і персоналу) при взаємодії з компонентами зовнішнього мотиваційного середовища харчового підприємства (законодавство, суспільство, рівень НТП, інформаційний простір, профспілка).

Для наочної ілюстрації взаємозв'язку виявлених компонентів побудована діаграма Іс-ікава, де у вершинах «кісток» перебуватимуть фактори (компоненти) мотиваційного середовища, а на виході, як наслідок взаємодії всіх факторів мотивації на виконавців робіт, отри-

Таблиця 1

**Класифікація потреб персоналу, покладена в основу дії  
механізму мотивації в СМЯ харчового підприємства**

Вік працівника, років	Статева приналежність працівника			
	чоловіки		жінки	
	Потреби робітників			
	матеріальні	нематеріальні	матеріальні	нематеріальні
16–22	- В їжі; - в одязі; - в освіті	- У кар'єрному зростанні; - у спілкуванні; - у творчій діяльності; - у збільшенні різноманітних навичок	- В їжі; - в одязі; - в освіті	- У спілкуванні, отриманні та обмін інформацією; - у досягненні, саморозвитку; - у творчій діяльності; - у вільному часі
22–35	- В їжі; - в житлі, засобах пересування; - в одязі; - в освіті; - у захисті життя та здоров'я; - у підвищенні кваліфікації	- В кар'єрному зростанні; - у спілкуванні; - у творчій діяльності; - у збільшенні різноманітних навичок; - у пересуванні (зміні робочого місця); - у визнанні і самоутвердженні; - у владі, управління	- В їжі; - в одязі; - в житло, засобах пересування; - у соціальному забезпеченні, захист материнства; - в освіті; - у підвищенні кваліфікації	- У повазі та підтримці; - бути в центрі уваги; - у творчій діяльності; - у вільному часі; - в досягненні, саморозвитку; - у пересуванні (зміні робочого місця)
35–60 (55)	- В їжі; - в житлі, засобах пересування в одязі; - у захисті життя та здоров'я; - соціальному захисті	- У визнанні та самоствердженні; - лідерства, влади; - у спілкуванні; - у передачі досвіду; - влади, управління	- В їжі; - в одязі; - у житлі, засобах пересування; - у захисті життя та здоров'я	- У спілкуванні, отриманні та обміні інформацією; - бути в центрі уваги; - у творчій діяльності; - у передачі досвіду
Понад 60 (55)	- В їжі; - у захисті життя та здоров'я; - в соціальному захисті	- У спілкуванні; - у передачі досвіду	- У їжі; - у захисті життя та здоров'я	- У повазі та підтримці; - у спілкуванні, отриманні та обміні інформацією

маємо кінцевий продукт підприємства певного рівня якості (рис. 1). Ця діаграма побудована для впровадження процесу постійного поліпшення якості продукції на харчових підприємствах.

У діаграмі відображені основні напрями роботи з персоналом для його високої вмотивованості, що впливають на якість продукції харчового підприємства. Кожен із названих чинників мотивації повинен бути розкритий через ряд елементів, що впливають на рівень якості харчової продукції.

Працівникам пропонувалося оцінити, від чого в першу чергу залежить розмір їх заробітної плати (рис. 2).

На думку більшості респондентів, розмір їх заробітної плати в першу чергу залежить

від виконання плану, а також від кількості відпрацьованого часу, відносин керівництва та виконання ключових показників ефективності (КПЕ).

Джерела отримання інформації про методіку нарахування заробітної плати представлені на рис. 3.

Близько чверті респондентів зазначили, що не отримують інформацію про методіку нарахування заробітної плати. Ще кожен четвертий відповів, що цю інформацію отримує від безпосереднього керівника, а більше 20 % респондентів отримують цю інформацію від співробітників своїх підрозділів.

Більшість працівників, які взяли участь у дослідженні, не розраховують найближчим часом на збільшення заробітної плати.

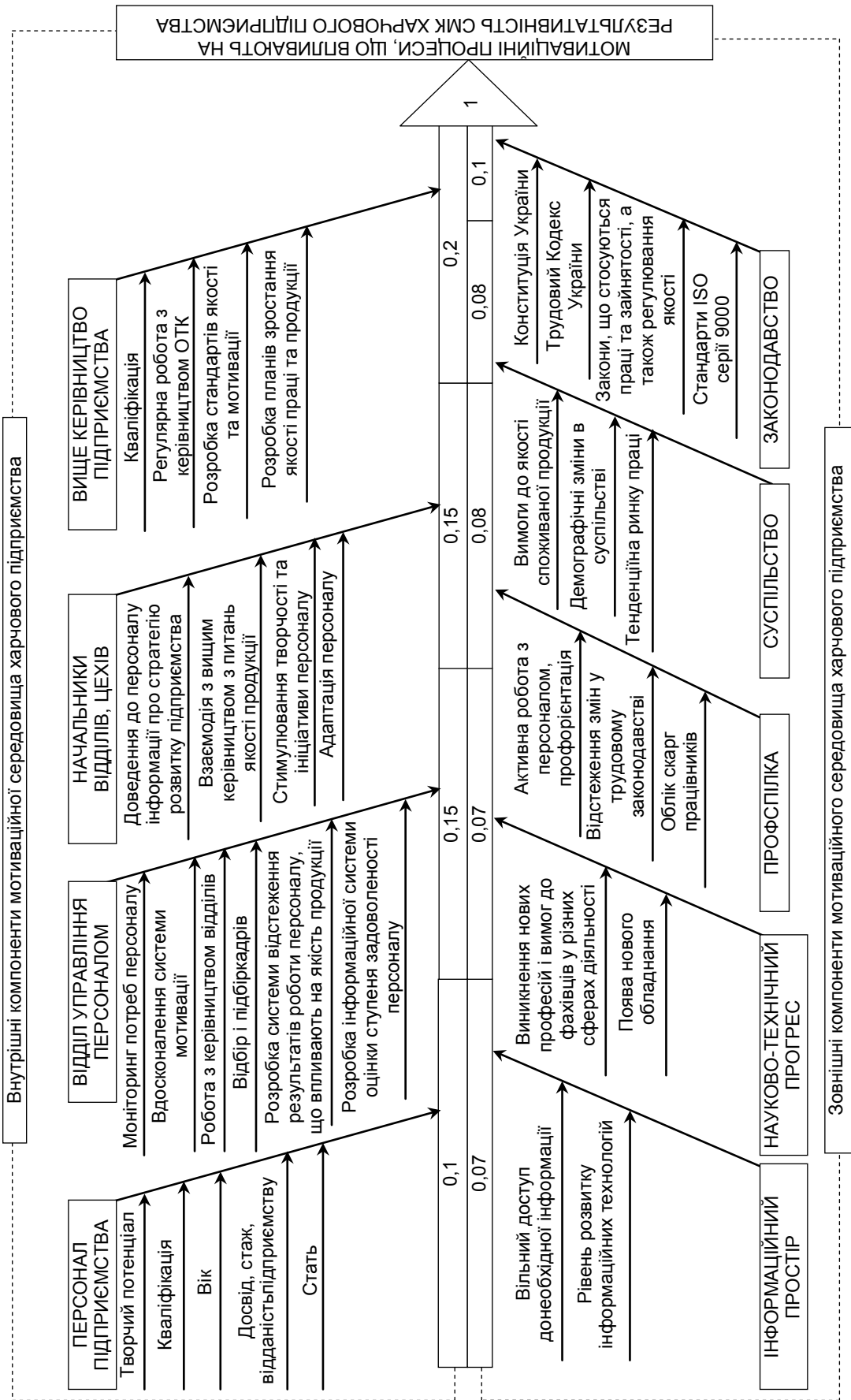


Рис. 1. Взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх компонентів мотиваційного середовища харчового підприємства



Рис. 2. Фактори, що впливають на нарахування заробітної плати

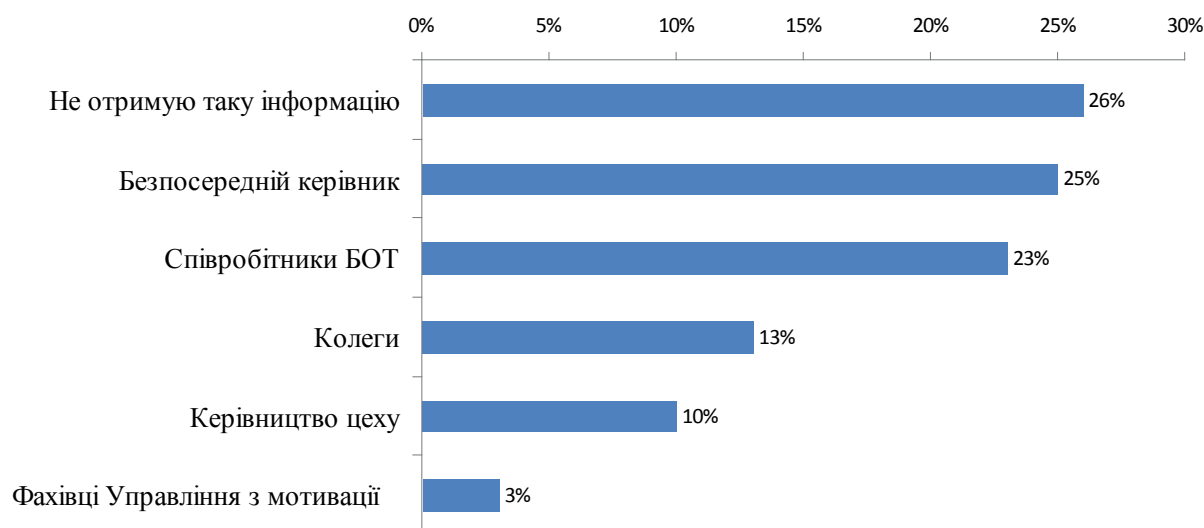


Рис. 3. Джерела інформації про нарахування заробітної плати

Оцінка прозорості нарахування заробітної плати представлена на рис. 4 (можливо кілька варіантів відповіді).

Близько 70 % респондентів зазначили, що при нарахуванні їх зарплати використовуються об'єктивні параметри, пов'язані із завантаженням підрозділів, рівнем кваліфікації та завантаженням кожного окремого працівника, а також результатами діяльності заводу загалом.

Близько третини респондентів відзначили, що заробітна плата нараховується за незрозумілими для них принципами.

Працівникам підприємств пропонувалося також позначити частоту, з якою вони корис-

тувалися передбаченими на підприємстві компенсаціями, гарантіями та іншими способами заохочення за час роботи на підприємстві.

Більшість респондентів досить рідко користуються або взагалі жодного разу не користувалися рядом гарантій, компенсацій і пільг, передбачених на підприємствах. Працівники найбільш регулярно користуються точками харчування, послугами МСЧ, наданням путівок в оздоровчий табір, додатковими відпустками. Гарантії і компенсації, які відмічені респондентами, але не увійшли до групи пріоритетних, представлені в табл. 2 в міру спадання інтересу до них.

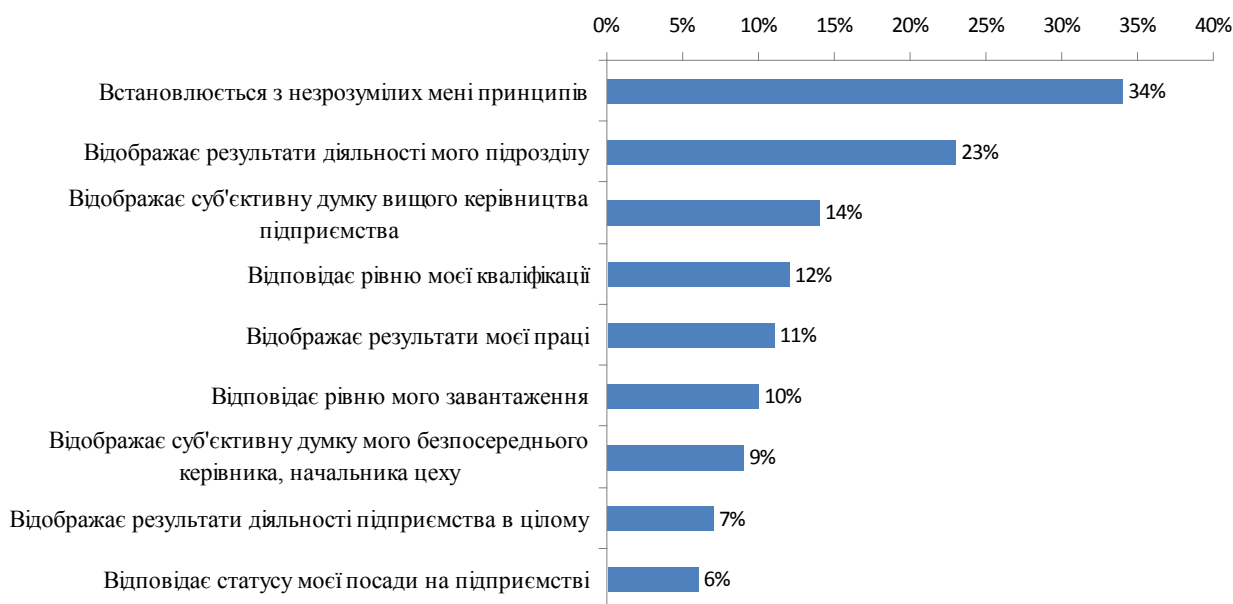


Рис. 4. Оцінка прозорості нарахування заробітної плати

Таблиця 2

### Найменш бажані гарантії, пільги та компенсації

Назва гарантії / компенсації	%
Винагорода до професійного свята	18
Надання пільгових путівок працівникам на бази відпочинку	15
Добровільна медична страховка працівника	10
Організація безкоштовного дозвілля для дітей працівників (гуртки, секції)	9
Надання пільгових путівок дітям працівників на бази відпочинку	8
Стажування на інших підприємствах	8
Страховання (життя, майна та ін.)	8
Заохочення на честь ювілейних і знаменних дат	8
Компенсація послуг стільникового зв'язку	8
Стажування за кордоном	7
Добровільне медичне страхування членів сімей працівників	7
Організація точок гарячого харчування на території підприємства	7
Почесна грамота (галузева, урядова)	7
Організація безкоштовних занять спортом	6
Організація місць для занять спортом	6
Безкоштовне відвідування культурно-масових і розважальних заходів	6
Оплата проїзду до місця відпочинку	6
Цінний подарунок	5
Компенсація цін на тверді види палива	5

На рис. 5 представлена оцінка працівниками соціального пакета свого підприємства.

Респонденти неоднозначно оцінили соціальний пакет, існуючий на підприємстві, зазначивши недостатню прозорість його надання, невисоку значущість його елементів, а також те, що набір існуючого соціального

пакета сильно різниться для різних категорій працівників досліджуваних підприємств.

Основні джерела інформації про існуючі на підприємствах гарантії, пільги та компенсації представлені нижче на рис. 6.

Найбільшу частку інформації про існуючий соціальний пакет працівники воліють отримувати

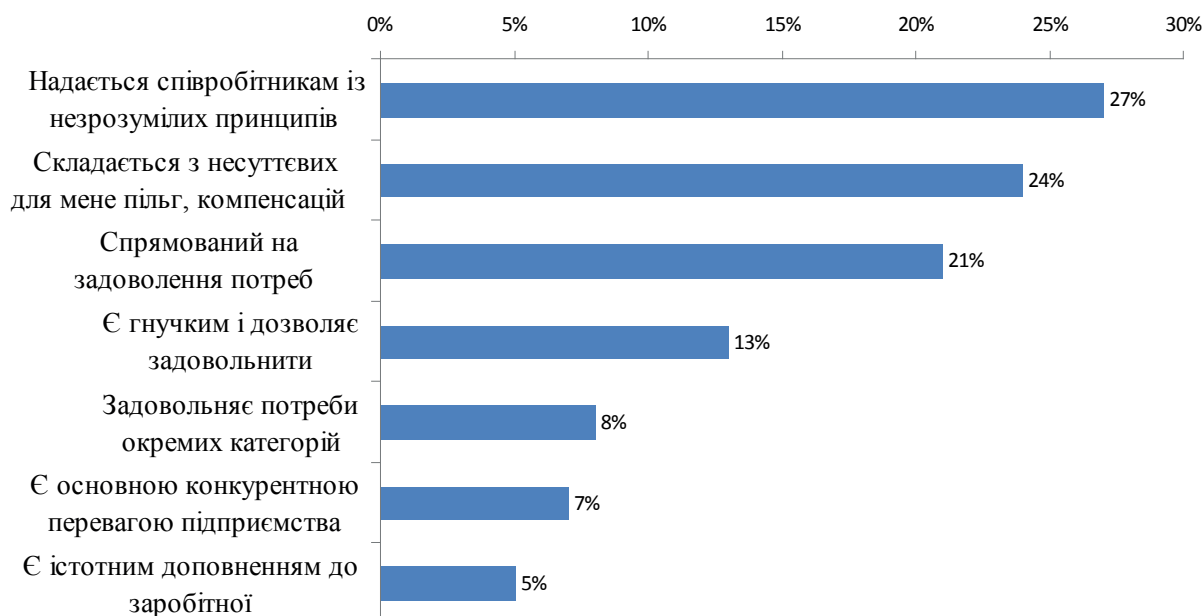


Рис. 5. Оцінка існуючого на підприємстві соціального пакета

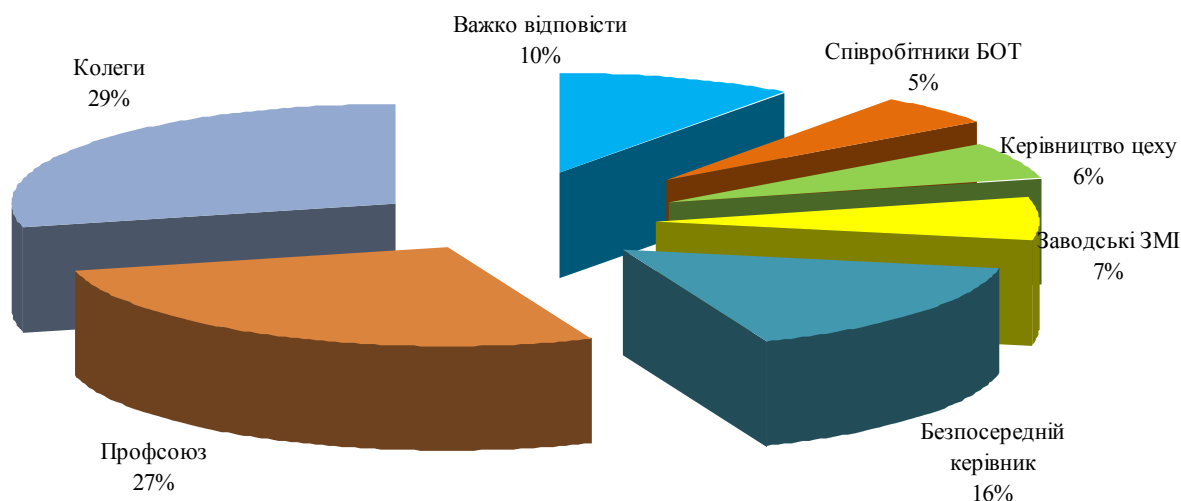


Рис. 6. Джерела інформації про існуючий соціальний пакет

вати від профспілкових лідерів підприємства і з вуст колег. Більше третини респондентів отримують цю інформацію від керівництва цеху або безпосереднього керівника, а також від співробітників БОТ своїх підрозділів.

Блок «Умови компенсації витрат праці» є одним з важливих в побудові системи управління мотивацією персоналу. Тут зроблено ряд основоположних висновків.

Необхідно відзначити, що винагорода (або компенсація) співробітникам підприємства відіграє винятково важливу роль в залученні і мотивуванні персоналу. Ефективна систе-

ма мотивуючих факторів стимулює продуктивність працівників, підвищує ефективність використання людських ресурсів, сприяє розвитку стратегічних підходів у роботі з персоналом.

З результатів дослідження і тих коментарів, які давали респонденти щодо існуючої системи мотивації, видно, що серед «мотиваторів» називали побоювання, страх працівників бути покараними і втратити роботу. Говорячи про «грошові» мотивації, більшість схилилася до того, що ці механізми недостатньо ефективні, хоча більшість (35 %) дотримується матері-



альної винагороди підлеглих. Через низький рівень оплати праці ця виплата розглядається як «фіксована доплата», а не «мотиватор».

З результатів дослідження видно, що важливу роль відіграє матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата працівників, способи її нарахування, розмір, відповідність

розміру рівня освіти тощо, тому зупинимося на цьому питанні більш детально. Результати опитування працівників з проблем оплати праці представлені на рис. 7, з якого видно, як розподілилися думки респондентів щодо розміру заробітку, який вони отримують.

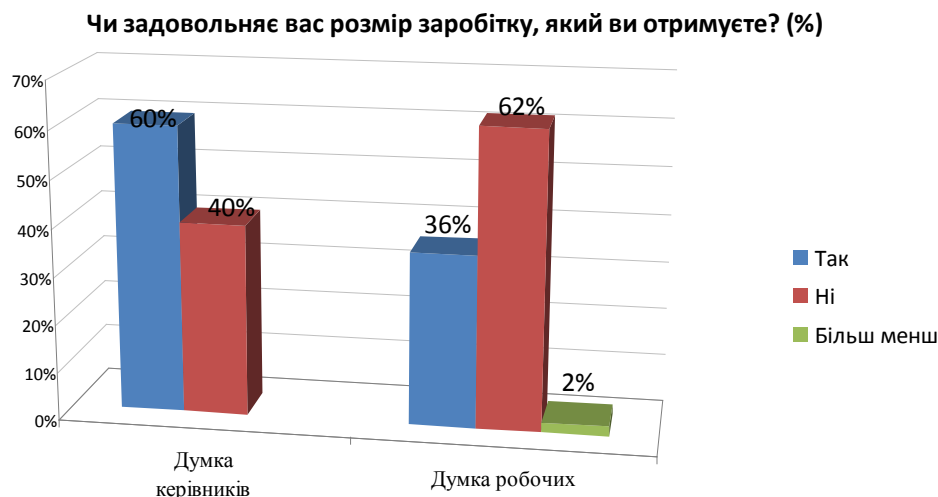


Рис. 7. Оцінка задоволеності рівнем заробітної плати

Безумовно, гроші є найбільш очевидним засобом винагороди працівника організації. Оплата праці, дійсно, є мотивуючим фактором, але тільки в тому разі, якщо вона пов'язана безпосередньо з результатами праці. Приблизно чверть опитаних співробітників підприємств (30 %) усвідомлює, що премія залежить від фактичних результатів праці, а близько 20 % респондентів взагалі не змогли визначити залежність між заробітною платою і результатами своєї праці.

Високо оцінюється залежність розміру заробітної плати від об'єктивних факторів, таких як рівень освіти (12 %), трудові зусилля (17 %), зацікавленість адміністрації в працівникові (37 %), економічного становища підприємства (42 %).

При цьому, хоча стан справ на підприємстві (27 %) і конкурентоспроможність продукції (32 %) отримали високу оцінку, ставлення до умов, організації, продуктивності праці та відносини між працівниками та адміністрацією знаходяться на досить низькому рівні (від 3 % до 7 %). Найнижчий показник (0,4 %) відпо-

відає впевненості в завтрашньому дні працівників підприємства, що може бути зумовлено недоліками в роботі служби управління персоналом.

Незважаючи на певні проблеми, які виникають на підприємствах, можна резюмувати, що становище з розміром заробітної плати цілком задовільне і не може викликати серйозної тривоги з погляду можливих соціальних конфліктів і протиріч. Нарешті, узагальнюючи результати дослідження, 85,6 % респондентів переконані в необхідності змін в організації заробітної плати.

Дослідження проблем заробітної плати показали:

- розмір заробітної плати влаштовує лише половину респондентів, причому переважно керівників вищих і середніх ієрархічних рівнів управління;
- немає чіткого зв'язку між результатами праці і заробітною платою, унаслідок цього працівники не повністю використовують свій фізичний та інтелектуальний потенціал.

На основі аналізу нормативної документації харчових підприємств Херсонської області, а також тенденцій розвитку мотиваційних систем на підприємствах були виявлені основні параметри системи мотивації, що впливають на рівень якості харчової продукції: кваліфікація персоналу, в тому числі вищого керівництва (оцінюється кваліфікаційним коефіцієнтом, розрядом і рівнем класності), потреби персоналу (здебільшого фізіологічні, які необхідно задовольняти матеріальними стимулами), інформованість персоналу (доступ до необхідної для роботи інформації), гендерні особливості та відмінності персоналу, якими зумовлений безперебійний випуск продукції, можливість виконання одноманітної і монотонної роботи відповідно до заявлених вимог до якості кінцевої продукції.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах : монографія / Л. І. Михайлова. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 388 с.  
Mihaylova L. I. Lyudskiy kapital: formuvannya ta rozvitok v silskih regionah : monografiya / L. I. Mihaylova. – Kyiv : TsUL, 2008. – 388 s.
2. Міграційні процеси в Україні: сучасний стан і перспективи : монографія / [ред. О. В. Позняк] ; Ін-т демографії та соц. дослідж. НАН України. – Умань : СПД Сочинський, 2007. – 274 с.  
Migratsiyni protsesi v Ukraini: suchasniy stan i perspektivi : monografiya / [red. O. V. Poznyak] ; In-t demografiyi ta sots. doslidzh. NAN Ukraini. – Uman : SPD Sochinskiy, 2007. – 274 s.
3. Міненко В. Л. Державне регулювання ринку праці в умовах глобалізації економіки: теорія та практика : монографія / В. Л. Міненко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон, ін-т держ. упр. – Харків : Магістр, 2009. – 204 с.  
Minenko V. L. Derzhavne reguluvannya rinku pratsi v umovah globalizatsiyi ekonomiki: teoriya ta praktika : monografiya / V. L. Minenko ; Nats. akad. derzh. upr. pri Prezidentovi Ukraini, Hark. region, in-t derzh. upr. – Harkiv : Magistr, 2009. – 204 s.
4. Могильний О. М. Державна політика у розвитку сільських територій / О. М. Могильний // Економіка АПК. – 2010. – № 10. – С. 125–131.  
Mogilniy O. M. Derzhavna politika u rozvitku silskih teritoriy / O. M. Mogilniy // Ekonomika APK. – 2010. – № 10. – S. 125–131.
5. Онікієнко В. В. Молодіжний ринок праці України: проблеми та шляхи вирішення : монографія / В. В. Онікієнко, Л. Г. Ткаченко ; НАН України. – Київ : Принт-Експрес, 2003. – 159 с.  
Onikienko V. V. Molodizhniy rinhok pratsi Ukraini: problemi ta shlyahi virishennya : monografiya / V. V. Onikienko, L. G. Tkachenko ; NAN Ukraini. – Kyiv : Print-Ekspres, 2003. – 159 s.
6. Міністерство статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.g-v.ua>. – Назва з екрана.  
Ministerstvo statistiki Ukraini [Elektronniy resurs] : ofits. veb-sayt. – Rezhim dostupu: <http://www.ukrstat.g-v.ua>. – Nazva z ekrana.

**Д. В. Волков** (ЧБУЗ «Международный университет бизнеса и права», г. Херсон). **Оценка механизмов мотивации персонала в системе менеджмента пищевых предприятий.**

**Аннотация.** В сформированных условиях ведения хозяйства следует помнить о том, что система менеджмента качества, как любая система, состоит из взаимозависимых и взаимодействующих элементов, от работы каждого из которых зависит эффективность всей системы. Именно поэтому необходимо уделять надлежащее внимание человеческим ресурсам предприятия как одному из основных элементов, которые входят в структуру СМЯ.

**Ключевые слова:** персонал, управление, труд, эффективность, предприятие, нормирование, прогресс.



---

**D. Volkov** (“International University of Business and Law”, Kherson). **An estimation of mechanisms of motivation of personnel is in system of management of food enterprises.**

**Summary.** In the article in the formed terms of manage it should be remembered that the system of management of quality, as any system, consists of interdependent and interactive elements, from work each the efficiency of all system depends of that. For this reason it is necessary to spare the proper attention to the human capitals of enterprise as one of basic elements that is included in the structure .

**Keywords:** personnel, management, labour, efficiency, enterprise, setting of norms, progress.