УДК 331.101.38:631.143

Л.А. Гомба, к.е.н., **Ю.В. Понайда,**
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНО-ЖИРОВОГО КОМПЛЕКСУ

Анотація

У статті розглядається поняття мотивації, досліджено особливості мотивації персоналу одного із підприємств олійно-жирового комплексу на прикладі ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» (ПАТ «ЧОЖК»). Подано загальну характеристику олійно-жирового комплексу України. Проведено аналіз умов оплати праці та преміювання працівників, визначено основні недоліки системи оплати праці, що діє на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»: зростання оплати праці не завжди пов'язані із ростом ефективності, діюча система не орієнтована на співпрацю, система не є достатньо гнучкою. Запропоновано пріоритетні напрями забезпечення мотивації трудової активності з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту та структурно-логічну схему здійснення мотиваційного моніторингу персоналу для оцінки рівня мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, олійно-жировий комплекс, продуктивність праці, система мотивації, методи мотивації, мотиваційний моніторинг.

Л.А. Гомба, к.э.н., **Ю.В. Понайда,**
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ, г. Черновцы

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МАСЛОЖИРОВОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация

В статье рассматривается понятие мотивации, исследованы особенности мотивации персонала одного из предприятий масложирового комплекса на примере ОАО «Черновицкий масложировой комбинат» (ПАО «ЧОЖК»). Предоставлена общая характеристика масложирового комплекса Украины. Проведен анализ условий оплаты труда и премирования работников, определены основные недостатки системы оплаты труда, действующей на ПАО «Черновицкий масложировой комбинат»: рост оплаты труда не всегда связаны с ростом эффективности, действующая система не ориентирована на сотрудничество, система не является достаточно гибкой. Предложены приоритетные направления обеспечения мотивации трудовой активности с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента и структурно-логическую схему осуществления мотивационного мониторинга персонала для оценки уровня мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, масложировой комплекс, производительность труда, система мотивации, методы мотивации, мотивационный мониторинг.

Постановка проблеми. У сучасному управлінні все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація є найважливішим управлінським інструментом будь-якої діяльності підприємства, який служить основою росту і процвітання компанії, є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Вона необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і

запланованих завдань. Ці та інші положення визначають актуальність проблеми.

Метою статті є комплексне дослідження особливостей мотивації персоналу підприємства олійно-жирового комплексу (на прикладі ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат») та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною і теоретичною основою роботи є праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених з широкого спектру проблем, пов'язаних з формуванням мотиваційної сфери особистості, особливостями спонукання працівника до ефективної праці. Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму досліджувалися багатьма вченими. Серед зарубіжних дослідників, які внесли значний вклад у розробку теорії і практики мотивації трудової діяльності, слід відзначити Дж. Блазі, Дж. Б'юкінена, Дж. Тейтса, Т. Мітчела, М. Портера, Дж. Сімонса, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, А. Файоль, Р. Емерсон, М. Фоллет, О. Шелдон. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Проблемам мотивації трудової діяльності персоналу та створення мотиваційного механізму присвячено публікації таких вітчизняних вчених економістів, як Б. Андрушків, Д. Богиня, О. Єськов, С. Вовканич, Ю. Зайцев, О. Зозульов, Ю. Медведев, О. Орлов, А. Колот, С. Корецька, О. Крушельницька, І. Боженьова, К. Гурова, А. Калініченко, І. Маринич, Д. Бутков, О. Лозовський, А. Правдива, Н. Перевозчикова, М. Сабан, Р. Севастьянов, В. Ярмош та інших українських вчених.

Виклад основного матеріалу. Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Для того, щоб працівник ефективно використовував свої можливості в трудовій діяльності, роботодавець має заохотити його, дати зрозуміти, що із зростанням обсягів виробництва, збільшення доходів підприємства пропорційно покращується і добробут кожного працівника. Для цього на підприємстві розробляють й застосовують ефективну систему мотивації, яка являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до активних дій та призводять до досягнення власних цілей та цілей організації [1, с. 102].

Сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізу працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих потреб. Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму, який слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і

прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [2].

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб та запитів працівників підприємства реалізується через велику кількість методів мотивації, серед яких можна виділити дві великі групи: матеріальні та нематеріальні методи мотивації. До матеріальних методів мотивації, перш за все, можна віднести заробітну плату, премії, надбавки. До нематеріальних методів відносяться кар'єрне зростання, визнання та самоствердження, вдосконалення професійних умінь та навичок тощо [3, с. 377].

Олійно-жировий комплекс України ґрунтується в основному на виробництві та переробці насіння соняшнику, але крім соняшнику, в олійно-жировій промисловості переробляється ще насіння рапсу, льону, рицини, коноплі. Український олійно-жировий комплекс володіє досить розвиненою інфраструктурою, який включає значну сировинну базу, налагоджену систему логістики, мережу морських та річкових портів (6 портів та 9 терміналів), дилерські мережі [4].

Найбільші олійно-жирові підприємства України входять до складу асоціації «Укроліяпром», що дозволяє її учасникам координувати свою діяльність та спільно вирішувати організаційні, економічні, технічні та інші питання. До переліку найпотужніших виробників олії входить компанія ГК «Кернел», ЗАТ «АТ Каргілл», ЗАТ «Запорізький ОЖК», ЗАТ «Пологівський ОЕЗ», ЗАТ з ІІ «Дніпропетровський ОЕЗ» та ПГ «Віолія», питома вага яких становить понад 70% усього виробництва нерафінованої олії соняшникової в Україні. Певна кількість підприємств олійно-жирової галузі входить до складу великих компаній – «Каргілл», «Кернел», «Миронівський хлібопродукт», «Агрокосм», «Бунге», «ВіОйл» [5, с. 86].

В Україні компанії олійно-жирового комплексу недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу, основний акцент зроблено на «маніпулюванні зарплатою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів структури на ринку. Лише провідні компанії сьогодні пропонують фахівцям високого рівня не лише високу зарплату, але і соціальний пакет.

Так, система мотивації ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» (ПАТ «ЧОЖК») включає два основні моменти: дисциплінарна мотивація (негативна мотивація); фінансова мотивація (інструмент позитивної мотивації).

У практиці діяльності ПАТ «ЧОЖК» дисциплінарна мотивація проявляється в різних заходах – від зняття фотографії працівника з дошки пошани та усної його критики з боку керівника і до ненадання премії та дисциплінарних стягнень. Одними з найбільш застосовуваних негативних засобів мотивації ПАТ «ЧОЖК» є дисциплінарні стягнення, види та порядок застосування яких регламентується не тільки ПАТ «ЧОЖК», але й трудовим законодавством.

Фінансова ж мотивація проявляється у таких заходах: виплата основної заробітної плати працівникам; нарахування та виплата додаткової заробітної плати, премій, що мають систематичний та разовий характер.

ПАТ «ЧОЖК» використовує такі види додаткового фінансового стимулювання: додаткова заробітна плата у вигляді премій та винагород систематичного характеру; заохочувальні та компенсаційні виплати у вигляді матеріальної допомоги (соціальні пільги індивідуального характеру підприємство не надає); оплата за невідпрацьований час.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Завдання організації оплати праці полягає в тому, щоб поставити оплату праці у залежність від колективу та якості трудового внеску кожного працівника й тим самим підвищити стимулюючу функцію внеску кожного. У 2014 році зарплату у розмірах від 3500,01 до 4000,00 тис.грн. – на 77 осіб, від 4000,01 до 5000,00 – на 40 осіб, від 5000,01 до 10000,00 – на 65 осіб отримали більше, ніж у 2013 році; продуктивність праці зросла на 30,04%.

Система оплати праці, що діє на ПАТ «ЧОЖК», має низку недоліків: зростання оплати праці не завжди пов'язано із ростом ефективності, діюча система не орієнтована на співпрацю, система не є достатньо гнучкою. Для уникнення даних недоліків слід конкретно та точно встановлювати строки виконання певних робіт.

Проведений аналіз умов оплати праці та преміювання показує, що розмір доходів співробітників підприємства поставлено в залежність від результатів їх трудової діяльності підприємства. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини.

Основною проблемою ПАТ «ЧОЖК», яка виникла у 2014 році та набирає обертів, є проблема зростаючої ротації персоналу. Наслідком швидкої ротації у 100% випадків стає зниження продуктивності праці та фінансових результатів діяльності всього підприємства.

Тому на ПАТ «ЧОЖК» необхідно так організувати робочий процес, а також його оплату, щоб кожен працівник та службовець розумів, за що він отримує заробітну платню, намагався покращувати свою якість та продуктивність праці, знаючи, що кращі показники, то більша винагорода. Необхідно змусити кожного працівника відчувати себе не індивідуумом, а частиною колективу, адже продуктивність праці відділу зростає у декілька разів за умови збільшення продуктивності не конкретного працівника, а колективу у цілому. У даній ситуації необхідно враховувати людський фактор, а одним з рішень зближення колективу може слугувати покращення умов праці. Також не варто забувати про матеріальне заохочення колективу за перевиконання

плану, тому що грошова компенсація за виконану колективну роботу дуже добре відбивається на покращенні продуктивності праці в подальшому.

Для ПАТ «ЧОЖК» більшою мірою підходять системи оплати праці, що базуються на участі в прибутках та розподіленні доходів. Перша система має позитивний вплив на залучення працівників та скорочення плинності кадрів, а друга більшою мірою впливає на стимулювання підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат.

Беручи до уваги великий штат працівників ПАТ «ЧОЖК», неможливо відразу виділити працівників, що відрізняються від інших. Тому цей обов'язок лягає на керівників та начальників відділів, цехів та установок. У кінці кожного місяця необхідно подавати списки працівників, що проявили ентузіазм у роботі. Якщо зазначене завдання буде успішно реалізоване на підприємстві, зросте не лише задоволеність персоналу системою оплати праці, а й ефективність кадрової політики в цілому, а підприємство зможе отримати конкурентні переваги за рахунок людського чинника.

Для тих працівників, чий рівень мотивації характеризується відмінною поведінкою, робота є бажаною частиною, сенсом життя, що приносить винагороди і задоволення. Дослідження показали, що співробітники не працюють зазвичай на повну силу й економлять частину своєї енергії, а викладаються повністю лише тоді, коли впевнені, що їхні додаткові зусилля будуть належним чином оцінені і винагороджені. На цьому рівні для працівників має цінність не тільки матеріальне заохочення, а й моральне. Завдання керівника полягає в забезпеченні для працівників можливості задоволення всього спектру їхніх потреб у процесі роботи в обмін на їхню енергію і трудову віддачу.

Отже, система мотивації персоналу ПАТ «ЧОЖК» потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту, а саме:

1. Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести низку тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

3. Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

4. Використати методи підвищення мотивації і поліпшення якості роботи в сфері олійно-жирового комплексу: мотивація знаннями; нагороди за внесок команди та на індивідуальному рівні; чітка й справедлива система винагород; введення корпоративної культури та ін. [6].

Для вирішення питань впровадження комплексної, дієвої системи мотивації персоналу на ПАТ «ЧОЖК» пропонується застосувати систему мотиваційного моніторингу.

Відомо, що мотиваційний механізм підприємства повинен мати у своєму складі систему контролю у вигляді мотиваційного моніторингу, яка повинна відстежувати зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, контроль за ходом нарощування мотиваційного потенціалу («мотиваційні ресурси підприємства» + «мотиваційний потенціал працівників») підприємства, пропорційністю розвитку об'єкта і суб'єкта управління, їх відповідності етапам виконання стратегічних рішень у сфері персоналу, а також за реалізацією загальної стратегії розвитку. За наслідками мотиваційного моніторингу, який передбачає оцінку соціально-економічної ефективності мотивації, може проводитись коректування ухвалених рішень і процесу їх виконання. Важливим предметом діяльності механізму управління мотивацією є комунікації та інформація, а основне призначення – створення результативної і ефективно працюючої системи виявлення, збору, аналізу, передачі інформації.

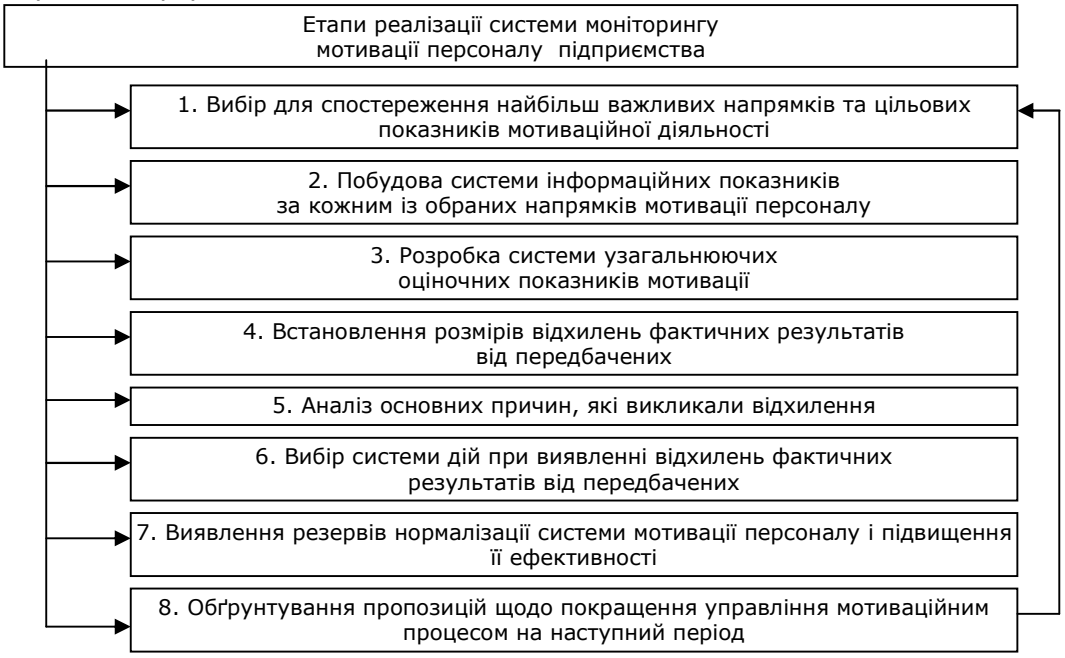

*Рис. 1. Основні етапи побудови системи моніторингу мотивації персоналу на ПАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»**

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, система мотиваційного моніторингу персоналу повинна бути спрямована на постійне (безперервне) відстеження економічної інформації з метою виявлення як негативних, так і позитивних аспектів управління

мотивацією персоналу підприємства, подальше зіставлення яких може привести до альтернативності у виборі варіантів прийняття управлінських рішень.

Отже, запропонована структурно–логічна схема здійснення мотиваційного моніторингу персоналу на ПАТ «ЧОЖК» (рис. 1) визначає послідовність дій такого спостереження, крім того, вона спрямована на своєчасне виявлення відхилень від нормальної діяльності підприємства у сфері управління мотивацією персоналу, а також на розробку пропозицій з координації та покращення окремих напрямів кадрової політики.

Висновки. Успішність будь-якої діяльності залежить не тільки від знань, навичок і вмінь працівників, а й від їх мотивації, тобто від прагнення працювати і досягати високих результатів. Мотивація праці є актуальним та складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для забезпечення економічної стійкості підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься матеріальне становище працівників. Чим вищий рівень мотивації й активності, тим більше факторів спонукають працівника до діяльності, тим більше зусиль він схильний докладати. Також пропонуємо на ПАТ «ЧОЖК» застосовувати такі стимули: кар'єрне підвищення, розширення повноважень, визнання, усна подяка керівника у присутності колег, можливість страхування здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання або придбання житла, оплата витрат на ремонт авто та ін.

Список використаних джерел:

1. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнесінформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.

2. Севастьянов Р. В. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Р. В. Севастьянов. – Режим доступу: http:// www. zgia. zp. ua/ gazeta/evzdia_5_098.pdf

3. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.

4. Ярмош В. В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Ярмош. – Режим доступу: http:// molodyvcheny. in.ua/files/ journal/ 2013/1/10.pdf

5. Боженьова І. М. Концептуальні засади механізму сталого розвитку підприємства олійно-жирової промисловості / І. М. Боженьова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Випуск 3 (54). – С. 84-89.

6. Правдива А. В. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Правдива. – Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12396/1/1-7.pdf

7. Калініченко А. Вплив мотивації на продуктивність праці на залізничному транспорті / А. Калініченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – № 7 (227). – С. 34-45.

8. Лозовський О. М. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, В. О. Стус. – Режим доступу: http:// nauka. zinet.info/23/stus.php

9. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах [Електронний ресурс] / Н. О. Перевозчикова. – Режим доступу: http:// www. economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1961

Luchiya Gomba, Candidate of Economic Sciences, **Yuliya Ponayda**,
Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

PARTICULARITIES OF EMPLOYEE MOTIVATION IN A FAT AND OIL COMPANY

Annotation

In the article the concept of motivation has been outlined, the peculiarities of staff motivation of one of the oil and fat complex enterprises have been investigated on the example of JSC «Chernivtsi oil and fat factory». A general characteristic of oil and fat sector of Ukraine is given. The analysis of conditions of remuneration and bonuses of employees has been held, the main disadvantages of the remuneration system valid at the JSC «Chernivtsi oil and fat factory» have been determined: wage growth is not always associated with increasing efficiency, the current system is not focused on collaboration, the system is not flexible enough. The proposed priorities for ensuring the motivation of labor activity including new approaches and trends in human resource management and structural and logical scheme of implementation of staff motivational monitoring to evaluate the level of staff motivation have been suggested.

Keywords: motivation, oil-fat complex, productivity, motivation system, methods of motivation, motivational monitoring.

References:

1. Gurova, K.D. (2010). Formation of motivation of enterprise in globalization. *Biznesinform [BusinessInform],* no. 4, pp. 102-104 (in Ukr.).

2. Sevastyanov, R.V. Motivation of staff in an industrial plant. Available at: http: // www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_098.pdf (in Ukr.).

3. Marinich, I.A. (2011). Motivation as a factor in increasing the efficiency of employees. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Herald Marinich NLTU Ukraine],* no. 15.5, pp. 376-380 (in Ukr.).

4. Yarmosh, V.V. Motivation of staff in modern business. Available at: http: // molodyvcheny.in.ua/files/ journal /2013/1/10.pdf (in Ukr.).

5. Bozhenova, I.M. (2014). Conceptual framework mechanism for sustainable enterprise development oil and fat industry. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' [Journal of Social and Economic Research],* vol. 3 (54), pp. 84-89 (in Ukr.).

6. Pravdyva, A.V. Building an effective motivation system of modern enterprise. Available at: http: // dspace.nuft.edu.ua/ jspui/bitstream/123456789/12396/1/1-7.pdf (in Ukr.).

7. Kalinichenko, A. (2015). Influence of motivation on productivity in rail transport. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu [Scientific Bulletin of Odessa National Economic University],* vol. 7 (227), pp. 34-45 (in Ukr.).

8. Lozovskii, A., Stus, V. Motivation of staff in enterprises in the contemporary economy. Available at: http: // nauka.zinet.info/23/stus.php (in Ukr.).

9. Perevozchikova, N.A. Features motivation for modern enterprises. Available at: http: // www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961 (in Ukr.).