

ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНИХ ФОРМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

У статті розглянуто основні наукові та практичні підходи до підвищення ефективності функціонування промислових виробництв. Обґрунтовано процес вдосконалення систем мотивації. Висвітлено економічну ефективність застосованих систем мотивації праці найманого персоналу.

The basic scientific and practical approaches concerning increasing the efficiency of functioning industrial productions are researched. The process of improving the motivation system is grounded. Economic efficiency of the common systems motivation of labour hired personnel is lighted up.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Найважливішою складовою процесу мотивації найманого персоналу до підвищення ефективності виробництва став процес приватизації засобів виробництва підприємства. Він повинен зводитися до забезпечення прогресуючого функціонування підприємств і поступального розвитку національної економіки. Це обумовлює економічну необхідність класифікації систем матеріальної мотивації персоналу і визначення конкретних розмірів стимулюючих виплат. Такий методологічний підхід взаємопов'язаний з проблемою посилення зацікавленості власника та усіх категорій найманих працівників в ефективному розвитку промислового виробництва.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Суттєвий внесок до теорії становлення національних підприємств та мотивації персоналу внесли А. Ковальов, Б. Буркинський, В. Никифоренко, Ю. Куліков, В. Карпов, В. Крючковський, Б. Єгоров, Н. Лук'янченко, А. Колот, С. Харічков та інші. Водночас недостатньо вивчені сучасні процеси, які відбуваються на підприємствах в контексті удосконалення організації праці найманого персоналу, а також вдосконалення форм і систем матеріальної мотивації власників підприємств та працівників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасних умовах одним із найбільш актуальних завдань розвитку економіки України є пошук шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування промислових підприємств. Розвиток і подальше вдосконалення їх діяльності залежить переважно від рівня мотивації персоналу на основі ефективного застосування господарського механізму і вдосконалення процесу промислового виробництва. Варто констатувати, що сьогодні переважають наукові концепції та практичні дії власників і керівників підприємств, спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності на засадах реформування техніки, технології і організації виробництва і реалізації продукції, без урахування однієї з важливіших складових організації – мотивації персоналу. Це призводить до зниження продуктивності праці, стримування зростання фондів споживання і погіршення умов для розвитку трудового та інтелектуального потенціалу, що в результаті негативно відбивається на ефективності діяльності підприємств. Тому необхідно активізувати наукові дослідження, спрямовані на розробку нових та вдосконалення існуючих форм і систем мотивації найманих працівників.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування способів підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок впровадження матеріальних систем мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із важливих елементів, що спричиняють значний вплив на підвищення ефективності функціонування промислового виробництва, є організація систем матеріальної мотивації персоналу [1, с.3]. Необхідно точно

визначити основні та додаткові показники діяльності найманих працівників. Вони залежать від конкретних виробничих та економічних проблем, які необхідно нівелювати за допомогою всього колективу. Обґрунтований вибір цих показників дозволяє не лише спрямувати зусилля колективу на їх усунення, але й значно покращувати взаємозв'язок між колективними кількісними та якісними результатами виробництва.

На підприємствах з метою підвищення ефективності виробництва застосовується близько двадцяти п'яти різних як основних, так і додаткових показників мотивації найнятих робітників. Незначна їх частина застосовувалася в практиці і раніше. Значна кількість цих показників обумовлена тим, що підприємства конкретизують та розробляють системи мотивації відповідно до конкретних цілей, які поставлені перед виробничою ділянкою (цехом). Тому в кожному виробничому підрозділі застосовують два-три показники мотивації персоналу. Вони зважають на специфіку конкретних виробничих умов. Оскільки поліпшення однієї групи показників розвитку виробництва може відбуватися за рахунок погіршення інших, необхідно одні найбільш важливі встановлювати як показники мотивації, а інші – як умови. При їх невиконанні персонал підприємства повністю або частково позбавляється премії.

З усієї сукупності основних та додаткових показників мотивації необхідно виділити такі, що найбільш суттєво впливають на три головні напрями підвищення ефективності промислового виробництва:

1. Основним показником, що використовується в мотиваційних системах, є кількісна оцінка функціонування виробничого підрозділу (випуск продукції в грошовому або натуральному вираженні, % виконання норм та інші). Якісний показник застосовується як умова мотивації. Цей напрям підвищує ефективність діяльності підприємства, з невикористаними резервами збільшення випуску продукції. З метою поліпшення споживчих властивостей продукції, що випускається, якісний показник необхідно використовувати як умову мотивації.

2. Показником систем мотивації є якісна характеристика роботи, що виконується (підвищення якості асортименту продукції, зниження втрат від браку та інші). Кількісна оцінка виступає в ролі його умови. Таке комплексне поєднання елементів необхідно впроваджувати у виробництвах, де резерви зростання обсягів виробництва вичерпані, а в цілях підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, питання підвищення її якості набуває особливої актуальності. З метою синхронної дії на виробничий процес і забезпечення взаємозв'язку якісних і кількісних параметрів продукції, що випускається, перший показник виступає як основний, а другий – умови мотивації. Типовими прикладами ефективного поширення цього різновиду мотивації можуть бути комплексно-механізовані та автоматизовані ділянки по основному виробництву.

3. На окремих підприємствах, у процесі підвищення ефективності діяльності стали упроваджуватися відомі науці деякі види порівняно прогресивних систем мотивації. Їх сутність полягає в тому, що премія встановлюється за комплексне виконання кількісних та якісних показників. Сферою розподілу цих систем є підприємства, де існує можливість, як в підвищенні обсягів виробництва, так і поліпшенні якості. В умовах гострої конкуренції керівники підприємств прагнуть до максимального поліпшення цих показників. У зв'язку з цим представляється ймовірним, що найближчим часом вони знайдуть широке поширення.

Сьогодні поширено такі види мотивації персоналу за зростання кількісних результатів виробництва, що підвищують рівень його ефективності:

- 1) мотивація персоналу за виконання і перевиконання технічно обґрунтованих норм часу (вироблення);
- 2) мотивація персоналу за виконання виробничих планів і нормованих завдань;
- 3) мотивація персоналу за зниження повної трудомісткості продукції, що випускається.

Виходячи з позицій підвищення ефективності виробництва на промислових підприємствах, необхідно застосовувати такі показники мотивації персоналу:

– рівень виконання норм вироблення найманими робітниками і співвідношення між нормою,

- що діє, і нормою, яка розрахована за міжгалузевими та галузевими нормативами;
- рівнем щомісячного збільшення індикативного плану виробництва, виконання плану зниження повної трудомісткості виготовлення продукції та її реалізації, збільшення ступеня виконання виробничого плану;
 - приросту встановленого рівня продуктивності праці найнятих робітників;
 - диференційованих рівнів вироблення персоналу;
 - досягнення паспортного рівня продуктивності устаткування.

Характерною особливістю цих систем мотивації є те, що вони ефективні за таких умов:

- стабільної і напруженої кількісної бази мотивації;
- стимулювання зусиль персоналу до досягнення максимальної продуктивності праці.

Оптимальний базовий рівень мотивації доцільно періодично переглядати. Цей процес повинен унеможливити повну втрату мотивуючої премії, інакше може знизитися продуктивність праці, рівень оплати праці і статися інші негативні явища.

На багатьох підприємствах застосовують як показник мотивації персоналу рівень виконання технічно обґрунтованих норм вироблення [2, с.103]. У таких випадках, необхідно використовувати його мінімальну конкретну величину. Водночас ці норми мають бути напруженими і мотивувати працівників до постійного підвищення продуктивності праці.

Відповідно до вищезазначеного, можна зробити висновок, що системи мотивації персоналу, що діють, спрямовані головним чином на приріст лише одного показника ефективності виробництва – продуктивності праці найнятого робітника. При визначенні економічної ефективності даної системи мотивації слід виходити з наступного основного положення. Як базисний показник повинен виступати період до впровадження справжньої системи.

Ефективність впровадження системи може бути розрахована за такими формулами:

1. За виконання технічно обґрунтованих норм

$$ПР_{\phi} - ПР_{\sigma} \leq (1 - K_{\text{вн}}) \times (P_{\text{н}} + П_{\text{р}}) \quad (1)$$

2. За перевиконання технічно обґрунтованих норм

$$П_{\text{п}} \leq (K_{\phi} - 1) \times (P_{\text{н}} + П_{\text{р}}) \quad (2)$$

де $ПР_{\phi}$ – мотивуюча премія, виплачена у звітному періоді;

$ПР_{\sigma}$ – мотивуюча премія, виплачена в базисному періоді;

$П_{\text{п}}$ – мотивуюча премія, виплачена за перевиконання технічно обґрунтованих норм;

$K_{\text{вн}}$ – коефіцієнт виконання технічно обґрунтованих норм в базисному періоді;

K_{ϕ} – коефіцієнт фактично досягнутого рівня виконання норм в період оцінки міри ефективності системи, яка мотивує персонал до високопродуктивної праці;

$P_{\text{н}}$ – сума накладних витрат по конкретному виробничому підрозділу;

$П_{\text{р}}$ – прибуток від реалізації продукції.

Ця система має соціальний характер.

На підприємствах широкого поширення здобули системи мотивації персоналу, спрямовані на підвищення рівня якості продукції та робіт [3, с.198]. Найбільш ефективним є:

- 1) мотивація персоналу за підвищення рівня сортності продукції;
- 2) мотивація персоналу за зниження рівня втрат від браку;
- 3) мотивація персоналу за бездефектне виготовлення продукції і здачу її з першого пред'явлення.

Сьогодні процес підвищення ефективності виробництва обумовлений розвитком систем мотивації персоналу за підвищення якості продукції. Він також взаємозв'язаний з необхідністю підвищення ефективності виробництва, а також з впровадженням прогресивних форм мотивації найнятих робітників і вдосконаленням методів освіти та розподілу мотиваційних засобів. Позитивний вплив спричиняють зростання рівня якості

нормування виробництва і вживання диференційованих показників якості продукції в процесі розробки систем мотивації персоналу. Водночас необхідно забезпечити можливість точної оцінки якості роботи персоналу, що взаємопов'язано з проблемою підвищення конкурентоспроможності продукції. Премія повинна нараховуватися за дійсний внесок у підвищення якості продукції. Інакше цей вид мотивації не виконуватиме своєї найважливішої функції.

Невідповідність окремих видів національної продукції техніко-економічним, естетичним та іншим критеріям, а інколи і низький рівень якості – спричиняє значну втрату прибутковості підприємств за рахунок збільшення невиробничих втрат і погіршення рівня конкурентоспроможності продукції. У зв'язку з цим проблема підвищення якості продукції є особливо актуальною. Прийнявши заходи щодо підвищення вказаного критерію, можна значно збільшити обсяги промислового виробництва. У сучасних умовах це найбільш ефективний спосіб задоволення потреб України в національній техніці. Лише такий підхід задовольнить зростаючий попит населення на всілякі товари. Він дозволить скоротити дефіцит на продукцію, що випускається. У зв'язку з цим при розробці систем мотивації за підвищення якості продукції важливу роль відіграє система показників та обґрунтованих розмірів мотивації. Зокрема, її необхідно проводити за найбільш ваговими показниками. У сучасних умовах до них необхідно віднести такі:

- 1) за підвищення рівня якості продукції і виконуваних робіт порівняно зі встановленими державними нормативами завдань;
- 2) збільшення обсягів виробництва продукції, яка належить до вищої категорії якості.

Відповідно найбільшу премію повинні отримувати працівники, які випускають продукцію лише високої якості або постійно підвищують рівень її здачі з першого пред'явлення.

У сучасних умовах поліпшення якості продукції визначається впровадженням системи державних стандартів, необхідних заходів за ініціативою власників і керівних працівників, вдосконаленням ринкового механізму, а також підвищенням ефективності індикативного планування і рівня мотивації персоналу. В процесі реалізації цих напрямів необхідно раціонально використовувати власні резерви виробництва, особливо на підприємствах, які характеризуються низьким рівнем оцінки якості продукції, що випускається.

Враховуючи виключно важливу роль високої якості продукції в забезпеченні конкурентоспроможності промислових підприємств, вище перелічені системи набувають значного поширення. Їх впровадження приносить відчутний економічний ефект на провідних в технологічному відношенні підприємствах. У поєднанні з організаційними заходами, що мотивують підвищення якісних характеристик продукції, вживання колективних систем мотивації дозволяє за незначний період часу знизити випуск неякісної продукції. Необхідно відмітити, що до їх числа автор відносить заходи, що отримали таку назву в економічній літературі: «контроль за якісними характеристиками», «контроль за якістю продукції і праці», «робота на споживача» та інші. Крім того, ці системи дозволяють забезпечити одночасне зростання продуктивності праці.

У сучасних умовах керівники підприємств відмовляються від встановлених норм вироблення і примусового ритму конвеєра. Основною метою є підвищення рівня ефективності виробництва за рахунок поліпшення якості виготовлення продукції. На кожному робочому місці встановлено пристрій, яким працівник зобов'язаний скористатися і зупинити конвеєр за умови виявлення ним навіть незначного дефекту в продукції, що виготовляється.

Методи мотивації персоналу, спрямовані на підвищення сортності продукції доцільно упроваджувати на виробництвах, де її якість оцінюється відповідними показниками. Ці системи підвищують ефективність виробництва, якщо поліпшення якості продукції залежить від працівників. Цей метод на харчових підприємствах набув досить широкого поширення для мотивації найманого персоналу, яка здійснюється за двома показниками:

- 1) за зростання питомої ваги продукції, яка відноситься до вищої категорії якості;
- 2) за збільшення середнього рівня сортності.

Ефективність мотивації відповідно до першого показника доцільно розраховувати за такою формулою:

$$П_{ПВК} \leq \sum_{i \rightarrow \infty}^{n-1} (K_{п} - K_{пвс} \times U_{пс}) \times K_{н} \times (Ц_{Цв} - Ц_{с}) \quad (3)$$

де $P_{пвк}$ – розмір премії, виплаченої працівникам за збільшення випуску продукції вищої категорії якості;

$K_{п}$ – випуск всієї продукції в натуральному вираженні;

$K_{пвс}$ – випуск продукції вищої категорії якості в натуральному вираженні;

$U_{пс}$ – питома вага продукції першого сорту в частках одиниці;

$K_{н}$ – кількість найменувань продукції;

$Ц_{св}$ – ціна продукції вищого сорту;

$Ц_{с}$ – середня ціна продукції всіх сортів за винятком вищого.

Зазвичай системи мотивування за підвищення якості продукції в сучасних умовах досить ефективні. Здійснюючи розрахунок ефективності, який базується на другому показнику, зручніше користуватися такою формулою:

$$П_{пс} \leq (Ц_{ф} - Ц_{с}) \times K_{п} \quad (4)$$

де $P_{пс}$ – розмір мотивуючої премії, виплаченої персоналу за збільшення середнього рівня сортності;

$Ц_{ф}$ – середня ціна одиниці продукції при фактичному рівні сортності;

$Ц_{с}$ – середня ціна одиниці продукції при нормативному рівні сортності.

При економічному обґрунтуванні доцільності мотивації за дотримання нормативного рівня сортності продукції можна користуватися наведеними вище формулами. Водночас необхідно враховувати міру вірогідного зниження у разі відсутності даної системи.

Методи мотивації персоналу, направлені на підвищення сортності продукції доцільно упроваджувати на виробництвах, де її якість оцінюється відповідними показниками. Ці системи підвищують ефективність виробництва, якщо поліпшення якості продукції залежить від працівників. Цей метод на харчових підприємствах знайшов досить широке поширення для мотивації найманого персоналу, яка здійснюється за двома показниками:

- 1) за зростання питомої ваги продукції, яка належить до вищої категорії якості;
- 2) за збільшення середнього рівня сортності.

Ефективність мотивації відповідно до першого показника доцільно розраховувати наступним способом:

$$П_{ПВК} \leq \sum_{i \rightarrow \infty}^{n-1} (K_{п} - K_{пвс} \times U_{пс}) \times K_{н} \times (Ц_{Цв} - Ц_{с}) \quad (5)$$

де $P_{пвк}$ – розмір премії, виплаченої працівникам за збільшення випуску продукції вищої категорії якості;

$K_{п}$ – випуск всієї продукції в натуральному вираженні;

$K_{пвс}$ – випуск продукції вищої категорії якості в натуральному вираженні;

$U_{пс}$ – питома вага продукції першого сорту в частках одиниці;

$K_{н}$ – кількість найменувань продукції;

$Ц_{св}$ – ціна продукції вищого сорту;

$Ц_{с}$ – середня ціна продукції всіх сортів за винятком вищого.

Перевагою розрахунку показників економічної ефективності систем мотивації, направлених на поліпшення якості продукції що випускається підприємством є те, що вони розраховуються на підставі достовірних даних первинної і бухгалтерської звітності. Впровадження систем мотивації за здачу продукції з першого пред'явлення доцільно

застосовувати на підприємствах, де до якості вироблюваних робіт пред'являються підвищені вимоги. Зазвичай, при організації мотивації за вищезгаданим показником як вихідна база фігурує нормативний рівень втрат від браку. Досить часто у цій якості виступає досягнутий рівень втрат в базисному періоді. Коли мотивація здійснюється на основних ділянках і цехах, а також в умовах апаратурних процесів, ефективність системи за методикою автора визначається таким чином:

1. За неперевищення рівня браку проти вихідного рівня:

$$P_{B\leq} \sum_{i=1}^n \frac{(U_{BВ} - U_{Bi}) \times U_{ВП}}{100 * 100} \times (P_{Н} + P_{р}) + \sum_{i=1}^n \frac{(U_{BВ} - U_{Bi})}{100} \times O_{П} \times Ц_{БП} \quad (6)$$

2. За скорочення браку проти вихідного рівня:

$$P_{B\leq} \sum_{i=1}^n \frac{(U_{Bi} - U_{Bф}) \times U_{ВП}}{100 \times 100} \times (P_{Н} + P_{р}) + \sum_{i=1}^n \frac{(U_{Bi} - U_{Bф})}{100} \times O_{П} \times Ц_{БП} \quad (7)$$

У всіх останніх випадках ефективність системи мотивації за розглянутими двома показниками доцільно здійснювати за такими формулами:

$$P_{B\leq} \sum_{i=1}^n \frac{(U_{BВ} - U_{Bi})}{100} \times O_{П} \times Ц_{БП} \quad (8)$$

$$P_{B\leq} \sum_{i=1}^n \frac{(U_{Bi} - U_{Bф})}{100} \times O_{П} \times Ц_{БП} \quad (9)$$

де $P_{B\leq}$ – виплачена мотиваційна премія за виконання показника в період оцінки ефективності;

$P_{П}$ – розмір мотиваційної премії, виплаченої персоналу за скорочення браку проти вихідного рівня;

$U_{BВ}$ – можливий рівень браку;

U_{Bi} – вихідний рівень браку;

$U_{Bф}$ – фактично досягнутий рівень браку;

$U_{BВ}$, U_{Bi} , $U_{Bф}$ – вимірюються у відсотках до фактичного рівня випущеної продукції;

$U_{ВП}$ – питома вага бракованої продукції в загальному обсязі її випуску;

$P_{Н}$ – сума накладних витрат за окремим структурним підрозділом;

$P_{р}$ – прибуток від реалізації продукції;

$O_{П}$ – випуск вигляду продукції в натуральному вираженні в період оцінки ефективності;

$Ц_{БП}$ – вартість одиниці бракованої продукції.

У практичній діяльності, зазвичай, не обмежуються мотивацією будь-якого досягнутого показника, переслідуючи досягнення кінцевої мети – максимальне поліпшення його рівня. У даній системі розрахунок ефективності за підвищення бездефектності виглядає так:

$$P_{П} \leq (Z_{Пн}/Z_{Пр} - 1) \times (P_{Н} + P_{р}) + (Z_{Пик} / Z_{Пфк} - 1) \quad (10)$$

де $P_{П}$ – розмір премій, виплачених працівникам за підвищення рівня бездефектного виготовлення продукції;

$Z_{Пф}$ – заробітна плата основних робітників при фактичному рівні бездефектного виготовлення;

$Z_{Пфк}$ – зарплата контролерів, в частині контролю певної групи продукції при її фактичному рівні бездефектного виготовлення.

Наведені вище методи розрахунку економічної ефективності і отримані результати узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Економічна ефективність систем мотивації праці працівників харчових підприємств

№ п/п	Система мотивації праці працівників	Економічна ефективність млн. грн.	Питома вага
1	За зростання продуктивності праці	116,0	9,8
2	За виконання і перевиконання змішаних норм	250,9	21,1
3	За зниження трудомісткості	626,6	52,8
4	За рівень виконання норм	169,1	14,2
5	За випуск продукції вищої категорії якості	589,3	49,7
6	За збільшення середнього рівня сортності	35,7	3,0
7	За не перевищення браку проти вихідного рівня	116,7	9,8
8	За перевищення рівня бездефектного виготовлення продукції	-717,5	-60,4
	Усього	1186,8	100,0

Дані табл. 1 свідчать про те, що найбільш ефективною системою мотивації є стимулювання найнятих робітників за зниження повної трудомісткості продукції. Найбільш поширеними системами мотивації праці найнятих робітників на промислових підприємствах є такі, які направлені на: виконання міжгалузевих і галузевих норм вироблення; перевиконання індикативного плану; досягнення встановленого або диференційованого рівня продуктивності праці (вироблення); підвищення сортності продукції і зниження втрат від браку; бездефектне виготовлення продукції та здачу її з першого пред'явлення.

Процес вдосконалення систем мотивації безпосередньо залежить від міри впровадження сучасного устаткування, пов'язаного з організацією оплати праці найманого персоналу.

Висновки і перспективи подальших розробок. Рівень відносної ефективності застосованих систем мотивації різний. Він коливається в діапазоні від -60,4% до +52,8%. Не можна мотивувати працю найманого персоналу за перевищення рівня бездефектного виготовлення продукції. Найбільш ефективними системами мотивації (з позиції підвищення рівня функціонування підприємств) є такі: за випуск продукції вищої категорії якості; за зниження повної трудомісткості виготовлення та реалізації продукції; за випуск продукції вищої категорії якості; за зниження повної трудомісткості виготовлення та реалізації продукції.

Перспективи подальших розробок полягають у тому, що важливу роль у розвитку промислових підприємств має визначення розміру грошових фондів мотивації у процесі оцінки оптимальності діяльності персоналу. В економічній ситуації функціонування промислових підприємств, що склалася, доцільним є застосування двох способів розрахунку нормативів. Згідно з першим способом здійснюється розрахунок арифметичної суми оцінок кожного фактора за атестованим працівником і знаходиться його середня величина, яка є нормативною. Другий спосіб дозволяє ліквідувати вказаний недолік і одночасно наблизити рівень вимог до персоналу з вищих критеріїв, що забезпечують суттєве зростання надійності й конкурентоспроможності підприємства. Він передбачає кількісну оцінку факторів, що характеризують рівень виконання роботи й ефективності характеристик працівника, а також елементи їхньої оцінки та ступінь диференціації.

Список використаної літератури

1. Бірюк А. Як мотивувати персонал до результативної постійної роботи / А. Бірюк // Менеджер з персоналу. – 2006. – № 8. – С. 3–10.
2. Богиня Д. П. Трудовий менталітет в системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семакіна. – Кіровоград: Терція, 2002. – 256 с.
3. Потьомкін Л. М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу: [монографія] / Л. М. Потьомкін. – Одеса: Пальмира, 2011. – 243 с.
4. Блінов А. О. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. О. Блінов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 88–101.

Прийнято до друку 03.07.2013