

УДК 338.1:658.531

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Потьомкін Л.М., д.е.н.

*Державний заклад освіти “Одеський інститут післядипломної освіти
Національного університету харчових технологій”*

У науковій статті розглянуті основні наукові і практичні підходи до посилення взаємодії найманого персоналу безпосередньо в процесі виробництва продукції з метою збільшення їх об'ємів і підвищення ефективності функціонування харчових підприємств. Висвітлено, що розвиток сучасних систем мотивації персоналу має бути направлений на посилення зацікавленості працівника в підвищенні ефективності промислового виробництва. Обстеження підприємств, з позицій підвищення рівня ефективності їх функціонування залежно від способу господарювання дозволило запропонувати класифікацію виробничих підрозділів, що роблять істотний вплив на об'єм їх прибутковості. Пропонований метод комерційного розрахунку є ефективним важелем процесу підвищення ефективності промислового виробництва і відповідних форм організації праці найманого персоналу.

Ключові слова: ефективності виробництва, технічний рівень, варіанти організації виробництва, види кооперації виробничих процесів, рівень мотивації персоналу, комплексні бригади, кооперація виробничих процесів

In the scientific floor the basic scientific and practical approaches to strengthening of interaction of the personnel directly in the production process with the aim of increasing their volumes and increase efficiency functioning of the food enterprises have been considered. It is shown, that the development modern systems of personnel motivation should be directed at strengthening the interest of the worker in improving the efficiency of industrial production. Survey of the enterprises, with a view to improving the level of efficiency of their functioning depending on the method of economic management led to the proposal of a classification of the production units that have a significant impact on the object volume of their yield. The offered method of commercial calculation is the effective lever of process that increase efficiency of industrial production and corresponding forms organization of labour hired personnel.

Key words: production efficiency, the technical level, variants of organization of production, forms of cooperation of production processes, the level motivation of the personnel, integrated brigades, the cooperation of the production processes

Актуальність проблеми. В сучасних умовах одним з найбільш актуальних завдань для розвитку економіки України є пошук шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств провідних системоутворюючих галузей національного господарства. Розвиток і подальше вдосконалення діяльності промислових підприємств багато в чому залежить від рівня мотивації персоналу. При цьому позитивно відображається застосування систем мотивації персоналу, диференційованих залежно від виду виробництва. Його ефективність залежить від визначення показників оплати персоналу, методики зниження трудомісткості продукції та ін. Вони повинні вирішуватися на основі ефективного застосування господарського механізму і вдосконалення процесу промислового виробництва.

На підприємствах сучасні форми мотивації найманого персоналу знайшли широке поширення не в повній мірі. Необхідно підкреслити, що ефективні результати досягнуті в окремих галузях (автомобілебудування, електротехнічна промисловість та інші), а також на складальних процесах в машинобудуванні (тут отримали значний розвиток потокові форми організації виробництва). Підвищення рівня функціонування сучасного виробництва можливо тільки в умовах значного поліпшення процесу впровадження сучасних форм і систем мотивації персоналу.

Аналіз останніх наукових досліджень. Істотний вклад до теорії становлення національних підприємств і управління персоналом внесли В. Данилюк [1], В. Захарченко [2], С. Лебедева [3], С. Михайлов [4], С. Мочерний [5], Н. Полянский [6], И. Продиус [8], С. Сардак [9] та інші. В той же час недостатньо вивчені сучасні процеси, які відбуваються на підприємствах в контексті удосконалення організації праці найманого персоналу і вдосконалення форм і систем матеріальної мотивації, які обумовлюють мету статті.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних та прикладних засад формування та функціонування економічних механізмів мотивації персоналу промислових підприємств. Її реалізація обумовила наступні задачі дослідження:

- дослідити теоретичні засади та розвинути наукову гіпотезу підвищення ефективності діяльності харчових підприємств через мотивацію персоналу;
- дослідити і удосконалити методологічні засади ефективного

функціонування персоналу харчових підприємств;

- розробити систему економічних показників, що характеризують можливість підвищення рівня ефективності за рахунок мотивації персоналу;

Викладення основного матеріалу дослідження В цілях підвищення ефективності промислового виробництва необхідно встановити тісний взаємозв'язок між групами персоналу, які виконують окремі операції. З метою перетворення предмету праці на готовий продукт, його необхідно з однієї стадії обробки передавати на іншу. Тому система розділення виробництва нерозривно взаємозв'язана з його кооперацією [1].

В разі розвитку технічного рівня, недосконалість характеру і методів організації виробничих процесів, систем розподілу праці вимагають вживання всіляких форм мотивації персоналу. Найбільш ефективною є така форма, при якій група найнятих робітників об'єднується для спільної участі у виконанні одного виробничого завдання і несе відповідальність за якість його виконання. Їх кооперація є найбільш ефективною, оскільки, саме на одному колективному робочому місці здійснюється певна частина виробничого процесу [2].

Поширені варіанти організації виробництва у кожному окремому випадку визначаються його конкретними умовами, а також характером і фізичним об'ємом виконуваних робіт [3]. Найбільш ефективними видами кооперації виробничих процесів, що підвищують рівень мотивації персоналу, є наступні:

1) багатOVERстатна робота, в процесі якої найнятий робітник (бригада) одночасно обслуговує певну кількість устаткування (верстатів, агрегатів і ін.);

2) поєднання професій, в процесі якого найнятий робітник (бригада) виконує функції, що зазвичай виконуються найнятими робітниками інших спеціальностей або професій;

3) комплексні бригади, які складаються з найнятих робітників різних спеціальностей або професій, відповідної кваліфікації. Вони також можуть притягуватися до багатOVERстатної роботи і поєднання професій.

Необхідність підвищення рівня ефективності і продуктивності праці (у тому числі за рахунок автоматизації виробництва і відповідною йому попредметной організації) привів до розвитку функцій найманого пер-

соналу. Спочатку він управляв машиною, потім їх системою і, нарешті, здійснював контроль над автоматизованим процесом виробництва, який може самостійно регулюватися і приймати оптимальні рішення [4]. На вказаній стадії технічного розвитку результати виробництва все більшою мірою залежать не лише від індивідуальних результатів кожного робітника, але і від колективної праці. Цей процес вимагає підвищення рівня колективної зацікавленості.

Посилення взаємодії найманого персоналу безпосередньо в процесі виробництва продукції з метою збільшення їх об'ємів, об'єктивно підсилює роль кількісного і якісного приросту кінцевих результатів для мотивації і оцінки його діяльності [5]. Це веде до розвитку принципово нових форм колективної організації виробництва, які мають ряд переваг перед індивідуальними формами. Ефективніші результати на промислових підприємствах досягнуті в наступних напрямках:

1) розробки і впровадження найбільш сприятливих умов, сприяючих розвитку ефективних методів розділення і кооперації виробництва;

2) мотивації персоналу до їх поширення (опанування навичок виконання суміжних операцій і поєднання професій, впровадження методів багатостататного обслуговування, дотримання принципу відповідності кваліфікації працівника і виконуваної роботи);

3) підвищення рівня інтенсивного і екстенсивного використання основних фондів;

4) мотивації зростання професійної майстерності персоналу і підвищення їх виробничої дисциплінованості;

5) мотивація персоналу до виконання “вигідних” і “невигідних” робіт в процесі розділення внутрішньовиробничого розділення виконуваних операцій;

6) зниження рівня виробничої документації і спрощенні контролю над кількістю і якістю виконуваних робіт, а також ефективністю вживання норм і розцінок;

7) закріплення за виробничою бригадою номенклатури і об'єму продукції, що випускається, а також необхідних основних фондів з метою мотивації персоналу в їх ефективному використанні.

Одночасно цим формам і системам мотивації персоналу властиві окремі недоліки і невирішені питання підвищення ефективності вироб-

ництва:

1) управлінський персонал нижчого рівня (головним чином ними є висококваліфіковані, ділові і, як наслідок, порівняно високооплачувані найняті робітники) значну частину робочого часу повинні витратити на організацію виробничого процесу;

2) продовжує діяти незавершена класифікація робіт на “вигідних” і “невигідних”. Вона взаємозв’язана з проблемами внутрішньоцехового розподілу праці, а також з недоліками в оперативному плануванні технічного виробництва і впровадженні принципів нормування праці;

3) значну частину робочого часу в цілях досягнення вищої продуктивності праці і, відповідно, порівняно високої зарплати кваліфікований працівник витрачає на виконання найскладніших робіт. Зустрічаються випадки поєднання професії того, що налагоджує. Це наводить до скорочення часу на навчання і підготовку обмеженої кількості молодих робітників.

Як наслідок, продуктивність праці перші 2-3 місяці роботи збільшується швидкими темпами. Створюється ілюзія уявного благополуччя. В той же час у молодих робітників знижується здібність до опанування навиків виконання самостійної роботи. Одночасно резерви зростання продуктивності праці і, відповідно, підвищення ефективності виробництва не використовуються. В цілях ліквідації вищеперелічених недоліків необхідно застосовувати систему матеріальної мотивації персоналу за зростання їх професійної майстерності.

Залежно від міри відновлення коопераційних зв’язків, їх ефективності, характеру виконуваних робіт, особливостей і умов виробництва в промисловості сформувалися різні виробничі колективи [6]. Анкетування показало, що відмітними параметрами організації спеціалізованих бригад є:

1) колективна матеріальна зацікавленість персоналу в кінцевих результатах виробництва;

2) відповідальність кожного її члена за виконання встановленого об’єму робіт відповідної якості.

На промислових підприємствах функціонують спеціалізовані і комплексні бригади, які виступають у вигляді змінних і крізних (добових). Метою їх створення є виконання робіт, тривалість яких перевищує

робочу зміну, а також для збереження безперервного виробничого процесу в певний період часу [7]. У таких бригадах обробку продукції необхідно здійснювати залежно від чергування змін. Така організація промислового виробництва дозволяє значно скоротити втрати часу на передачу зміни і переналадку устаткування. Виникає додаткова можливість для збільшення часу продуктивної роботи персоналу і устаткування.

Кожному підприємству властиві свої специфічні умови мотивації персоналу. Вони безпосередньо впливають на організацію виробництва. В даний час їх можна охарактеризувати таким чином:

- 1) відносним розвитком потокового способу виробництва;
- 2) відотною складністю і значною повною трудомісткістю виробництва виробів;
- 3) використання значної кількості різних видів устаткування і робочих різних професій;
- 4) всілякою номенклатурою продукції, що випускається.

Сукупність вище перелічених причин є фундаментом для широкого поширення сучасних колективних форм мотивації персоналу до підвищення ефективності функціонування виробництва. Доцільно цей процес поєднувати з технічним переозброєнням промислових підприємств [8]. Її метою є об'єднання спеціалізованих видів устаткування на одній ділянці, планування його відповідно до послідовності виконання технологічних операцій, дотримання вимог охорони праці, організації наочно-замкнутого потокового виробництва і інших.

Сучасні форми мотивації виробництва підвищують ефективність функціонування персоналу без створення матеріально технічної бази і сучасної технології виробництва продукції. В першу чергу до них необхідно віднести наступні елементи:

- 1) виплата дивідендів персоналу підприємства і акціонерам;
- 2) поширення акцій підприємств найманому персоналу за ефективну діяльність;
- 3) надання персоналу можливості здобуття соціального пакету і матеріальних гарантій (оплата навчання, лікування дітей, підвищення кваліфікації та інші).

З врахуванням цих двох вимог повинні упроваджуватися прогресивні форми мотивації персоналу до підвищення ефективності виробництва.

Вони повинні враховуватися співробітниками, які займаються створенням проектів по кооперації виробничих процесів і органічно зв'язані між собою [9]. В такому разі виявляються всі переваги колективної організації виробництва і мотивації персоналу. Вживання колективних форм організації виробництва (без відповідних методів мотивації найманого персоналу) негативно позначається на підвищенні рівня ефективності функціонування даних систем. В першу чергу це відноситься до основного виробництва підприємств. Тут переважає колективна організація виробництва і праці, а також його мотивації. Часто ці ділянки територіально розміщені на віддалі один від одного. Здача і облік продукції ведеться після кожного виду обробки. Переваги колективної організації виробництва на цих ділянках не виражені, як наприклад, на кінцевих стадіях. Необхідно підкреслити, що питома вага механізованих і автоматизованих робіт в основному виробництві складає близько 80% повної трудомісткості виробництва продукції, а впровадження даних форм мотивації персоналу вивчене недостатньо. У зв'язку з цим при дослідженні організації виробництва і мотивації бригад підприємств особлива увага приділялася саме цьому вигляду виробництва.

Обстеження підприємств, з позицій підвищення рівня ефективності їх функціонування залежно від способу господарювання дозволило запропонувати наступну класифікацію виробничих підрозділів, що роблять істотний вплив на об'єм прибутковості:

1. Інноваційні виробництва по обслуговуванню конвеєрів і потокових ліній. Це виробництво організоване на 75% обстежених підприємств в їх завершальній стадії. Воно є інноваційним елементом. На конвеєрних лініях головним чином працює в одну зміну основний персонал, який об'єднаний в одну спеціалізовану бригаду.

Аналогічні бригади виконують функції по обслуговуванню ділянок і цехів з наочно-замкнутим циклом виробництва на основі принципу однорідності або спільності території. Їх очолюють не звільнені бригадири, які призначаються з числа найбільш висококваліфікованих робітників. Вони зобов'язані добре знати закріплену за ними техніку. У їх склад включаються як учні, так і робітники четверто-п'ятого розрядів. Цей персонал є основним компонентом процесу виробництва. Тому мотивація їх діяльності повинна зважати на вказану специфіку.

На інноваційних виробництвах працюють робітники, контролюючи роботу сучасного устаткування, а також індивідуальні працівники. Чисельний склад бригад складає від 7 до 15 чоловік. Рідше зустрічаються бригади вантажників чисельністю 10-15 чоловік. На думку більшості опитаних фахівців підприємств (майстрів, технологів, начальників цехів, їх заступників і т. д.) виходячи, з позицій підвищення ефективності виробництва, їх оптимальна чисельність повинна складати 10-12 чоловік.

У таких випадках створюються сприятливі умови для максимального прояву позитивних моментів колективної організації виробництва [9]. В бригаді висока продуктивність праці. Бригадир не лише виконує свою роботу, але і приділяє необхідну увагу кожному працівникові. Він правильно розподіляє і організовує виробничий процес. Організовує роботу по доставці первинної сировини, технологічній документації, допомагає контрольному майстрові вести вибірковий міжопераційний контроль, приділяє увагу молодим робітником.

У спеціалізованих бригадах чисельність працівників змінюється в межах від 15 до 20 чоловік, тому що рівень виробничого управління порівняно нижче. Зазвичай в такі колективи включають працівників, які не включені в бригади вищого організаційного рівня. Підвищення ефективності функціонування промислових підприємств, вимагає ухвалення інноваційних рішень і підвищення рівня мотивації персоналу. Він найбільш прийнятний на ділянках, де тривалість виробничого циклу перевищує тривалість робочої зміни. Головною умовою цього вигляду мотивації є економія матеріальних витрат і висока конкурентоздатна якість продукції. Крім того потрібно враховувати експлуатаційні властивості продукції, вимоги охорони праці, естетичних норм і ін.

2. До промислових підприємств, що вимагають вкладення фінансових інвестицій необхідно в першу чергу віднести окремі види харчового і машинобудівного виробництва:

- а) консервні, м'ясопереробні і маслосбойні виробництва;
- б) ділянки по первинній обробці сировини, контролю над якістю продукції відповідно до європейських стандартів, сушильні відділення та інші.

Ці колективи є, в своєму єстві, однієї з найбільш ефективних форм внутрішньоцехової кооперації виробництва. Вона втілює окремі переваги

ринкової економіки. Їх необхідно упроваджувати в цехах або на ділянках із закінченим циклом виробництва. До них відносяться структурні підрозділи, які випускають готову продукцію або напівфабрикати.

У новому вигляді промислового виробництва підвищення рівня ефективності їх функціонування і вдосконалення мотивації персоналу відбувається за рахунок наступних чинників:

- 1) скорочення технологічного часу виробництва продукції;
- 2) впровадження принципів єдиного підходу до виробництва продукції, за винятком деяких видів неспецифічних операцій;
- 3) чітким завданням на плановий період по номенклатурі і об'єму продукції, що випускається;
- 4) випуску продукції виключно по реалізаційних договорах і суворого дотримання нормативу витрат на мотивацію персоналу по кінцевих результатах.

Організація цих двох видів організації праці здійснюється за предметно-замкнutoму циклу і головним чином супроводиться впровадженням організаційних заходів. До них відноситься: одночасне ведення диспетчерського планування виробництва і обліку випущеної продукції, ефективних способів внутрішньовиробничої кооперації і спеціалізації праці, організації мотивації персоналу до збільшення об'ємів кінцевої продукції.

В процесі впровадження сучасних методів організації виробництва і мотивації персоналу досить часто виникають труднощі психологічного характеру. Вони обумовлені побоюванням висококваліфікованих і досвідчених працівників втрати частини заробітної плати [7]. З метою ліквідації вказаного положення необхідно застосовувати коефіцієнт сумарної або економічної участі. На деяких підприємствах метод комерційного розрахунку упроваджується за ініціативою наглядової ради уповноважених. Його єство полягає в об'єднанні спеціалізованих бригад, що функціонують в цеху. Такі бригади є єдиним орендним колективом. Крім того, в неї включені фахівці. Вони організовані відповідно до потокового характеру виробництва. Комплексний аналіз, що проводиться з метою визначення найбільш ефективних форм кооперації виробничих процесів, базується на узагальненні досвіду.

Висновки. У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення важливої наукової і практичної проблеми фор-

мування і функціонування сучасних економічних механізмів мотивації персоналу промислових підприємств. Основний результат полягає у формуванні теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування і розвиток підприємств за рахунок удосконалення форм і систем мотивації найманого персоналу. Пропонований метод комерційного розрахунку є ефективним важелем процесу підвищення ефективності промислового виробництва і відповідних форм організації праці найманого персоналу. В процесі впровадження необхідно розраховувати такі показники: 1) темпи об'ємів зростання товарної продукції; 2) норматив утворення фонду мотивації праці, з виділенням суми коштів на мотивацію персоналу; 3) умовну суму прибутку від реалізації продукції (в порядку експерименту).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак. – 2012. – №6.
2. Захарченко В. П'ятий цикл індустріального (постіндустріального) розвитку і формування промислових територіальних систем / В. Захарченко // Економіка України. – 2011. – № 11. – С. 38.
3. Лебедева С. Регулирование заработной платы и обеспечение устойчивого экономического развития: методологические и методические подходы/ С. Лебедева. – 2010. – №8.
4. Михайлов С. Эффективное использование труда – основа повышения производительных сил общества / С. Михайлов // Украина: аспекты труда. – 2011. – № 3. – С. 3 – 10.
5. Захарченко В. П'ятий цикл індустріального (постіндустріального) розвитку і формування промислових територіальних систем / В. Захарченко // Економіка України. – 2011. – № 11. – С. 38.
6. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3.
7. Данюк В. Мотивування як чинник активації трудової поведінки / Данюк В., Чернушкіна О. – 2012. – № 4.
8. Продиус И. П. Управление персоналом / Продиус И. П., Владимирова Т. А., Запорожан Д. В., Продиус Ю. И. – Одесса : Одесский медуниверситет, 2010. – 250 с.
9. Потьомкін Л. М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу / Потемкин Л. М. – Одесса : Пальміра. – 2011. – 243 с.