

УДК 334

А. Г. Семенов

доктор економічних наук, професор

В. В. Олійник

Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАВДЯКИ ВДОСКОНАЛЕННЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

У статті зазначено, що формування соціально-економічно орієнтованої ринкової економіки вимагає нових підходів, спрямованих на вдосконалення використання людського фактора. Удосконалення мотивації праці персоналу визнано невід'ємною складовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено соціально-економічну сутність мотивації праці, запропоновано використовувати на підприємствах набір стимулів та антистимулів, враховуючи економічний ризик, соціально-психологічний стан персоналу та стратегію підприємства.

Ключові слова: мотивація праці, продуктивність, персонал, підприємство, управління, заробітна плата, стимулювання, аналіз, система.

I. Вступ

Ефективність діяльності промислових підприємств не тільки визначається цілями, певними орієнтирами або якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх реалізації, а значною мірою залежить від персоналу підприємства, їх професіоналізму, а найважливіше – від мотивації працювати якнайкраще.

Серед українських і зарубіжних учених, які присвятили свої дослідження економічним аспектам мотивації праці, є: Дж. Ст. Адамс, В. Васильков, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Гетьман, Н. Гончарова, О. Іванілов, Е. Лоулер, Д. Макгрегор, С. Покропивний, Л. Портер, Б. Скіннер, Н. Склярчук, О. Славута, В. Шавал, Л. Шваб, Г. Швиданенко та ін.

У теорії мотивації праці велике значення має модель Портера-Лоулера.

Теоретичні основи мотивації розглядали багато вчених, у кожного з них свої підходи, але всі вони визначають мотивацію праці як невід'ємну складову ефективного управління підприємством.

Отже, для ефективного розвитку сучасного підприємства необхідно виконати одне з головних завдань – сформувати ефективну мотиваційну систему праці.

II. Постановка завдання

Мета статті – розглянути підходи до соціально-економічної сутності мотивації праці, завдяки якій досягають підвищення ефективності діяльності підприємства.

III. Результати

Ефективність виробництва – це комплексне відображення кінцевих результатів ви-

користання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.

Основним чинником для ефективності діяльності підприємства є працівники. За допомогою мотивації підвищується продуктивність їхньої праці.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [1].

У сучасній ринковій економіці стає очевидна криза праці. Праця втратила свою змістовну функцію. Для формування сильної трудової мотивації необхідно, щоб зміст праці виходив за межі задоволення тільки особистих матеріальних потреб людини.

Мотивація високопродуктивної праці дає змогу забезпечити, поряд із відновленням нормальної працездатності працівників, підвищення місця цінності праці в загальній структурі соціальних цінностей, формування нової трудової свідомості та трудової етики. У загальному випадку стратегією й тактикою вирішення цієї проблеми є мотивація трудової діяльності та стимулювання. Мотивація як стратегія подолання кризи праці заснована на довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу. Такий вплив, на відміну від стимулювання, називають мотивуванням [6, с. 416].

В економічній літературі поняття “мотивація” трактують неоднаково, хоча більшість визначень багато в чому схожі.

Існують різні концепції мотивації праці. Змістовні теорії мотивації розглядають фактори, що впливають на мотивацію. На основі цих теорій визначають потреби людей, що спонукають їх до дій. Адаже знаючи бажання людини, менеджер може створити умови для їх здійснення, щоб досягти цілей

організації. До найбільш відомих змістовних теорій належать: теорія ієрархій потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлеланда, теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга.

Науковці пропонують такі визначення поняття “мотивація” (табл. 1):

Таблиця 1

Теоретичні визначення поняття “мотивація”

Визначення поняття “мотивація”	Автор/джерело
Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [9, с. 360]
Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації	А. М. Колот [5, с. 16]
Це внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	А. Я. Кібанов [6, с. 485]
Стан особи, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації	С. А. Уткін [10, с. 9]
Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації	М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова [8, с. 459]
Сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій	В. Г. Никифоренко [7, с. 211]

Процесуальні теорії мотивації розглядають, як людина розподіляє зусилля для того, щоб були досягнуті різноманітні цілі, та вид поведінки, який вона обирає. До процесуальних теорій зараховують: теорію очікування В. Врума, теорію справедливості Дж. Ст. Адамса. Найбільш відомою комплексною процесуальною теорією мотивації було розроблено Л. Портером і Е. Лоулером. Згідно з цією теорією, результат трудової діяльності залежить від докладених зусиль працівника та його можливостей. Висока результативність є наслідком повного задоволення, а не результатом його.

Розглянувши різні підходи до мотивації персоналу, можна зробити висновок, що це складне явище, яке потрібно всебічно розглядати. Мотивація – це насамперед процес, який відбувається в самій людині, спонукає її до дій у конкретному випадку в певний спосіб.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини [6, с. 15].

Мотивація є комплексом причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості й залучення до її здійснення.

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які є спонукальною силою, яка передуює дії.

До функцій мотивів належать:

- орієнтуюча (спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);

- змістоутворювальна (визначає суб'єктивну значущість поведінки працівника);
- опосередкована (визначає спонукальні чинники);
- мобілізуюча (мобілізує працівника за необхідністю здійснення значущої для нього діяльності) [2, с. 167].

Задоволення працівників не визначається лише матеріальними умовами праці (заробітна плата, премії). На практиці для найбільшої продуктивності праці людина повинна мати можливість самовираження та самоствердження як особистості. Для цього необхідно правильно мотивувати людину за допомогою взаємопов'язаних заходів, що будуть стимулювати окремого працівника або трудовий колектив.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, двостороннього зв'язку між керівниками та робітниками [3, с. 198].

Розглянемо організаційну структуру та кадрову політику ПАТ “Дніпрспецсталь”.

За 2015 р. в організаційній структурі ПАТ “Дніпроспецсталь” відбулися такі зміни:

1. Створено підрозділи: управління продажів; відділ інвестицій та управління проектами.
2. Скорочено підрозділи: управління продажів по машинобудівному сектору; управління продажів по енергетичному та труб-

ному секторах; управління продажів на Далеке Зарубіжжя; відділ управління проектами; відділ стратегічного планування та інвестицій.

На основі офіційної інформації ПАТ “Дніпроспецсталь” розглянемо основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні показники господарської діяльності
ПАТ “Дніпроспецсталь” за 2014–2015 рр. (тис. грн)**

Показники	2014 р.	2015 р.	Відхил., (+/-)	Темп зростання, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4 871 794	6 857 441	1 985 647	140,76
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 077 658	5 642 052	1 564 394	138,37
Валовий прибуток, тис. грн	794 136	1 215 389	421 253	153,05
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	-880 640	-706 563	174 077	80,23
Чиста рентабельність продукції, %	-0,18	-0,10	0,08	57,00
Чиста рентабельність виробництва, %	-0,22	-0,13	0,09	57,99
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	5 744	5 640	-104	98,19
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн	848,15	1 215,86	367,70	143,35
Витрати на оплату праці, тис. грн	410 058	388 817	-21 241	94,82
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	141 954	139 350	-2 604	98,17
Середня заробітна плата 1 працівника в розрахунку на 1 місяць, грн	5 949,08	5 744,93	-204,15	96,57
Зарплатовіддача, грн/грн	11,88	17,64	5,76	148,45

Дані табл. 2 свідчать про збільшення виручки за 2015 р. на 40,76%, темп приросту собівартості менший і становив 38,37%. Валовий прибуток збільшено на 53,05%. Чистий збиток у 2015 р. підприємство скоротило з 880 млн грн до 707 млн грн (так, збиток становив 706 563 тис. грн). Через це рентабельність має від’ємний результат.

Середньорічна чисельність персоналу скоротилася в 2015 р. на 104 особи, або на 1,81%. Витрати на оплату праці зменшено на 21 241 тис. грн, або на 5,18%.

Середня заробітна плата 1 працівника в розрахунку на 1 місяць зменшилася на 204,15 грн, або на 3,43%.

Показник зарплатовіддачі та коефіцієнт віддачі заробітної плати зменшилися в 2015 р., що свідчить про неефективне використання заробітної плати підприємством ПАТ “Дніпроспецсталь” у цьому періоді. В 2015 р. показник зарплатовіддачі зріс на 48,45%, що свідчить про позитивні зміни на підприємстві.

Особливу увагу потрібно приділяти факту появи скороченого робочого тижня на ПАТ “Дніпроспецсталь”. Так, у 2015 р. у цьому режимі працювало 2981 осіб (тобто 52,9% працівників). Факт появи такого графіку роботи працівників можна розглядати як намагання адміністрації ПАТ “Дніпроспецсталь” максимально зберегти робочі місця за працівниками підприємства на тлі загальної економічної кризи в країні, що характеризувалася масовим скороченням штату працівників на підприємствах України в 2015 р. Таку політику керівництва не можна визнати однозначно правильною, але за умов діяльно-

сті підприємства, що склалися в 2015 р., це було, можливо, єдиним способом зберегти кваліфікований штат працівників.

Результати господарської діяльності залежать, передусім, від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного й, власне, вирішального фактора виробництва.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2015 р. – 5533 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників і сумісників – 3 особи (зовнішні сумісники). Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (день, тиждень), – 2981 осіб. Фонд оплати праці за 2015 р. (без відрахувань у ФСС) – 408 636,4 тис. грн. Фонд оплати праці за 2014 р. (без відрахувань у ФСС) – 363 708,3 тис. грн. Порівняно з 2014 р. ФОП збільшився на 12,4%, у зв’язку зі змінами тарифних ставок та посадових окладів з 01.09.2015 р., згідно із Законом України № 5515-IV.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2014 р. – 5712 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників і сумісників – 3 особи (зовнішні сумісники). Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (день, тиждень), – 2429 осіб. Фонд оплати праці за 2014 р. (без відрахувань у ФСС) – 363 708,3 тис. грн. Порівняно з 2013 р. ФОП збільшився на 15,5% завдяки створенню нових підрозділів служби збуту, додаткових заохочувальних виплат.

Кадрова програма забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників у

2015 р. була спрямована на досягнення поставленої мети у бізнесі, підвищення капіталізації компанії, чітку політику в галузі управління персоналом.

Одним із основних її завдань є постійне підвищення компетентності персоналу та його спроможності досягти мети, що висуває керівництво. ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» приділяє увагу розвитку нових форм підготовки персоналу, підвищенню та розвитку потенціалу робітників, укріпленню матеріально-технічної бази та оснащенню навчальних класів.

Розроблено систему оцінювання персоналу за компетенціями. Введено в дію «Положення про порядок проведення атестації персоналу на відповідність займаній посаді». Затверджено розпорядженням директора з персоналу графік проведення атестації фахівців підприємства до 2019 р. Проведення атестації розпочато з лютого 2015 р. За звітний період атестацію успішно пройшло 97 працівників.

Проводили підвищення кваліфікації працівників підприємства: безпосередньо на виробництві – 2309 осіб; в інших навчальних закладах за межами підприємства – 315 осіб. Пройшли навчання з питань охорони праці 1532 працівника.

Відвідали курси з перепідготовки робітників на виробництві 887 осіб, підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві 249 робітника, відвідали курси цільового призначення 1173 особи. На підприємстві впроваджено й успішно функціонує система адаптації працівників до нового виробничого колективу. За звітний період було організовано та проведено курси з підвищення кваліфікації для 195 керівників ремонтних ділянок структурних підрозділів (майстрів, старших майстрів).

Протягом 2015 р. на підприємстві було організовано конкурси професійної майстерності за робітничими професіями: електрогазозварник, машиніст крану металургійного виробництва, готувач сполук до розливання плавки, оператор обдирних верстатів, вогнетривник, стропальник, електрик тощо, в яких взяло участь 272 особи.

За результатами контролю якості організації навчання в підрозділах підприємства здійснюють роботу з покращення процесу оцінювання результативності та якості навчання. Коефіцієнт оцінювання якості навчання становив для перепідготовки 1,82; для підвищення кваліфікації – 1,27; коефіцієнт результативності навчання (Кр) – 0,98. За результатами проведених у 2015 р. трьох зовнішніх аудитів системи менеджменту якості було підтверджено високий рівень системи управління персоналом на підприємстві, в тому числі організації навчання та підготовки працівників.

IV. Висновки

Таким чином, мотивація – складний процес, який потребує аналізу потреб і побажань як колективу, так і окремих працівників, розробки системи мотивів, оцінок результативності та системи винагород. На приватних підприємствах загальні системи мотивації розробляють окремі компетентні працівники й навіть підрозділи (часто – при відділі кадрів). Інші підприємства мають таку практику: менеджер відділу сам безпосередньо розробляє систему мотивації окремо для кожного свого підлеглого. Треба зазначити, що розробка такої системи – це важкий та трудомісткий процес, який потребує спеціальних знань і залучення компетентних спеціалістів, наприклад, психологів, соціологів, економістів.

Унаслідок того, що рівень заробітної плати є доволі низьким, на українських підприємствах виникають такі проблеми: висока конфліктність, а отже, рівень ризику персоналу; низький рівень виконавчої дисципліни; плінність кадрів; значний відсоток браку; безініціативність працівників тощо. Тому зусилля керівників вітчизняних підприємств у мотиваційному менеджменті, з урахуванням стратегії ризик-менеджменту та життєвого циклу, повинні бути спрямовані на стабільне матеріальне стимулювання та підвищення заробітної плати персоналу згідно з результатами роботи та кваліфікацією. Необхідно надавати можливість виявляти ініціативу в прийнятті та реалізації рішень з оптимальним рівнем ризику для підприємств.

Отже, головною метою системи стимулювання за умов економічного ризику повинно стати, насамперед, досягнення якісних, а лише після цього – кількісних показників. Також потрібно використати весь набір стимулів та антистимулів, враховуючи економічний ризик, соціально-психологічний стан персоналу та стратегію підприємства.

Список використаної літератури

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов – Київ : Центр навчальної літератури, 2011. – 728 с.
2. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге видання. – Київ : Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
3. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства : підручник / Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 598 с.
4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2008. – 541 с.
5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2012. – 337 с.

6. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
7. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифоренко. – 2-е вид., вип. та доп. – Одеса : Антлант, 2013. – 275 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1994. – 702с.
10. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2000. – 352с.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2016.

Семёнов А. Г., Олейник В. В. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования мотивации труда

В статье обозначено, что формирование социально-экономически ориентированной рыночной экономики требует новых подходов, направленных на совершенствование использования человеческого фактора. Совершенствование мотивации труда персонала признано неотъемлемой составляющей повышения эффективности деятельности предприятия. Определена социально-экономическая сущность мотивации труда, предложено использовать на предприятиях набор стимулов и антистимулов, учитывая экономический риск, социально-психологическое состояние персонала и стратегию предприятия.

Ключевые слова: мотивация труда, продуктивность, персонал, предприятие, управление, заработная плата, стимулирование, анализ, система.

Semenov A., Oliinyk V. Increase in Efficiency of Activities of the Entity Due to Enhancement of Motivation of Work

The problem of increase of efficiency of activity of the enterprise consists in achievement of the greatest possible result on each unit of the spent resources. Efficiency of use of manpower of the enterprise renders one of the greatest influences on economic activities of the enterprise.

Formation of social and economically focused market economy requires new approaches focused on perfection of use of the human factor. For managers in modern conditions there is a priority of motivation of work and creation of conditions of interest as a result of activity of the enterprise. The development of staff competencies and productivity of their work is the primary task of leaders and managers. From the enterprise management style depends on the direction of its activities. For effective personnel management it is necessary to understand what motivates a person and what motives underlie its actions.

The motivation is required for effective execution of works and realization of administrative decisions. Having created system of motivation at the enterprise directed on satisfaction of needs of workers, it is possible to create favorable conditions for achievement of objectives of the organization.

Labour motivation this not only material compensation, but also creation of favorable working conditions, interest in achievement of an overall aim, development cultural and spiritual needs of people. Perfection of motivation of work of the personnel becomes the integral component of increase of efficiency of activity of the enterprise.

The article describes the main indicators of economic activity and ways of increase of motivation on the example of PJSC "Dnipropetsstal". Was examined the organizational structure, the personnel of the enterprise program.

The article considers different approaches to the theory of motivation, determined socio-economic essence of motivation labour, it is proposed to use a set of incentives and anti-incentives, given the economic risks, socio-psychological condition of the personnel and strategy of the enterprises.

Key words: labor motivation, productivity, enterprise efficiency, personnel, enterprise, management, wage, incentives, analysis, system.