

УДК 658.5:622.33.012.2

Усатенко О.В., Грошелева О.Г.

## ВИЯВЛЕННЯ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ВУГІЛЬНИХ ШАХТ ЯК ЗАПОРУКА ЇХ ВДАЛОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто деякі аспекти управління персоналом. Виявлено закономірності між мотивуючими факторами для топ-менеджменту вугільних шахт.

Some aspects of the personnel management have been reviewed. The regularities between the motivating factors for the top management of coal mines have been revealed.

Останнім часом економіка країни стала на шлях сталого розвитку. Протягом останніх трьох років в Україні спостерігався процес стабілізації виробництва та створення умов для його подальшого зростання [4]. На фоні цих значних досягнень драматичним виглядає відносний занепад у гірничовидобувній галузі, яка є стратегічно важливою для країни в цілому і для Дніпропетровського регіону зокрема. Адже Дніпропетровська область – це, перш за все, промисловий регіон, де виготовляється 15,6% всієї промислової продукції України (другий показник у державі), видобувається 82% залізної руди та 100% марганцевої. На підприємствах гірничо-металургійного комплексу виготовляється 39,3% продукції чорної металургії, видобувається 12,5% вугілля. Тут сформована значна хімічна промисловість, сучасне машинобудування [3]. Таким чином, розв'язання проблем, що спіткали вугільну промисловість, для економіки регіону відіграє чималу роль.

Протягом 1990–1996 рр. у вугільній промисловості України спостерігалось падіння видобутку рядового вугілля з 164,8 млн.т. до 74,8 млн.т. Запровадження відповідних заходів призвело до стабілізації видобутку на рівні 80 млн.т. на рік та покращення деяких основних техніко-економічних показників галузі [7]. Проте рівень розвитку шахт лишається досить неоднорідним, інколи, фінансове становище підприємств незадовільне. Аналіз показує, що на сучасному етапі свого розвитку вугільна галузь України є неринковою. Проблеми, що перешкоджають її задовільному розвитку та ринковій трансформації багато в чому пов'язані з її негативними рисами як суб'єкта господарювання. Деякі з них полягають у наступному:

- значна місткість неліквідного капіталу робить галузь інертною щодо змін ринкової кон'юнктури та підвищує ризик підприємництва в ній;
- підприємства галузі відчувають постійну потребу в інвестиціях для підтримання виробничої потужності, забезпечення вимог щодо охорони праці та навколишнього середовища;
- необхідність відшукання нових прогресивних підходів до управління персоналом, визначення головних мотивуючих факторів, оскільки заробітна платня не виконує а ні своєї відтворювальної, ані мотивуючої функції [5,6].

Серед переліченого, як зазначають фахівці, саме недостатній рівень інвестицій спричинив кризу у галузі, тому наявні інвестиційні ресурси необхідно використовувати із максимальною ефективністю. Враховуючи, що підприємство – це складна відкрита система, в середині якої відбувається велика кількість взаємопов'язаних процесів, то стає зрозумілим, що рівень ефективності використання інвестицій зумовлює чимало непрямих факторів. Таким чином,

системний підхід, що враховує усі ці непрямі фактори, відіграє важливу роль для управління, дозволяючи більш правильно встановити його мету, сформулювати та типізувати завдання та методи їх розв'язання. Підприємство, як система, складається з підсистем, однією з найбільш важливих серед яких є персонал, бо саме від нього залежить, на скільки вдало будуть реалізовані заплановані заходи; крім того, він має великий вплив на функціонування усіх інших підсистем. Тому, розробляючи заходи щодо поліпшення стану у галузі, першочергову увагу необхідно приділити вивченню можливостей покращання використання цього ресурсу.

Важливість визначеного завдання підтверджується великою кількістю робіт, що останнім часом проводяться у напрямку розробки такого методу управління персоналом, який би забезпечив якомога повніше використання його трудового потенціалу [5]. Більшу частину свого дієздатного життя люди приділяють виконанню чи обміркуванню своєї роботи. Тож цілком зрозуміло, що вони прагнуть пишатися своєю організацією, керівниками, та, перш за все, собою. Таким чином, першочерговим стає завдання створення такого клімату всередині організації, який би сприяв отриманню робітниками найбільшого задоволення від своєї роботи. Адже цілком очевидно, що лише вмотивована людина, цілі якої збігаються із загальними цілями підприємства, здатна забезпечити останньому максимальний економічний ефект. Виконання функції мотивації надзвичайно важливе на кожному ієрархічному рівні, та особливо це притаманно топ-менеджменту будь-якої компанії, бо він – це обличчя компанії, від його рішень залежать результати, яких вона досягає у своїй діяльності.

Проблема розробки ефективної моделі, що сприяла б активізації потенціалу робітників, має давні корені. Перші нариси з цього питання, які пізніше були використані Маслоу в процесі розробки його ідеї самореалізації, можна побачити ще в роботах Аристотеля. У XIX ст. у напрямку розвитку його концепцій працювали такі видатні особистості, як Стюарт Мілль та Курт Голдштайн. МакГрегор, синтезувавши роботу Друкера та інших попередників, подарував нам “теорію У”, яка наглядно демонструє той факт, що суто економічна людина – це міф. Теорія “соціальної людини”, запропонована Ф. Херцбергом, дозволяє легко зрозуміти, чому використання типових старих методів стимулювання працівників, орієнтованих лише на матеріальну зацікавленість та ігноруючих зміст і умови праці, у новому жорсткому конкурентному середовищі є неефективним. Адже згідно з Херцбергом заробітна платня належить до групи гігієнічних мотивів, що лише створюють настрій на працю, та не є активними. Цю функцію виконують мотиваційні фактори, до яких належать: трудові успіхи робітника, визнання його заслуг, забезпечення самостійності, службове зростання, професійна досконалість, збагачення праці елементами творчості [2]. Якщо умови, створені всередині компанії, відповідають переліченим очікуванням працівника, це підсвідомо поживляє його виробничу активність та трансформує його з особи, що пасивно виконує свої службові обов'язки, у творчу активну особистість, що працює на користь єдиної команди. На жаль, вивчаючи нещодавній досвід управління персоналом на вітчизняних підприємствах, можна зробити висновок, що ефективно використана була дуже обмежена кількість цінних ідей.

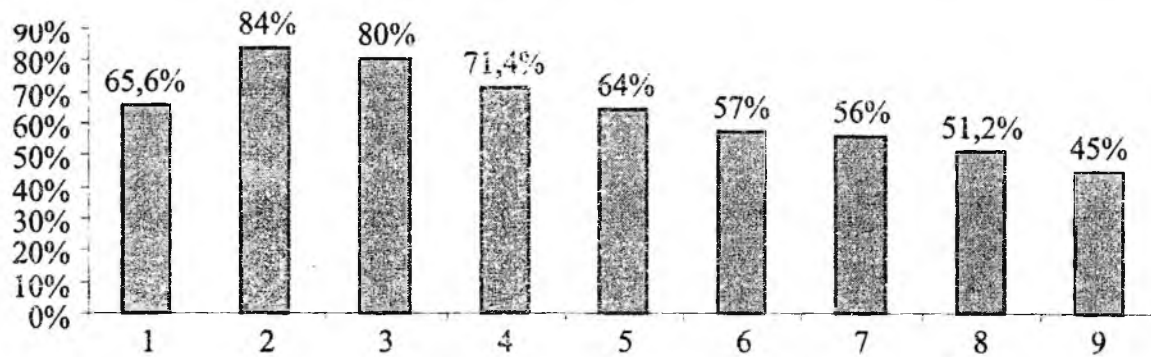
Повертаючись до управління персоналом у вугільній галузі, треба зазначити, що першим кроком поліпшення ситуації має стати визначення глибинних чинників, що гальмують творчу та виробничу самореалізацію співробітників, перешкоджаючи досягненню стабільних позитивних економічних результатів. Для реалізації поставленого завдання було проведено опитування майже 50 директорів вугільних шахт, різних за рівнем розвитку. Головною метою опитування було виявлення мотивуючих та демотивуючих факторів, а також сильних та слабких сторін задоволення від праці. Для проведення опитування була розроблена спеціальна анкета. Результати дослідження (що подані на рисунку 1) дозволили встановити, що загальне вдоволення працею складає лише 65,6% (на нашу думку, для вищих керівників це занижений результат). При цьому респонденти відзначили, що більш за все вони задоволені досягненнями у роботі (до речі, середній вік керівників складає 47 років), інтересом до роботи та взаєминами

із співробітниками. За цими пунктами рівень задоволення варіював від 71,4% до 84%. Найменше задоволення припадає на професійну відповідальність (лише 45,2%). Треба зауважити, що це не означає, що керівники не бажають відповідальності. Насправді стан речей такий, що вони згодні відповідати за наслідки своїх рішень, але при цьому є деякі аспекти в розподілі обов'язків, які не лише не сприяють зростанню їхньої ініціативи, а навпаки – гальмують її. Так, ефективним принципом делегування (наразі йдеться про делегування повноважень від їхнього безпосереднього керівництва) є делегування повноваження у повному обсязі (тобто керівник цілком здатний впливати на хід його реалізації); повноваження, що делегується, має відповідати професійному профілю керівника (для його виконання в нього має бути достатній рівень влади); за виконання відповідного повноваження керівник має нести повну відповідальність і одержувати гідну винагороду. Таким чином наразі проблема ефективного делегування, яка пов'язана із низьким рівнем професійної відповідальності, потребує гідної уваги, оскільки здатність та бажання кожного керівника на своєму місці негайно приймати рішення, що викликані динамічним характером оточуючого ринкового середовища, та бути готовим відповісти за наслідки цих рішень, впливають на загальну ефективність підприємства.

Безпосередній зв'язок незадовільного рівня делегування із професійною відповідальністю підтверджується низьким задоволенням умовами праці (лише 51,2%), та рівнем задоволення взаєминами із безпосереднім керівництвом (56%).

Цікавими є результати за такими складовими загального задоволення, як рівень домагань в професійній діяльності та віддання переваги роботі, що виконується, а не високому заробітку, за якими рівень задоволення відповідно склав 64% та 57%. Прийшов час, коли організація, що бажає займати гідне місце на ринку, має розглядати своїх працівників, як капітал та ресурс, яким необхідно грамотно керувати, а не як витрати, які треба мінімізувати. Керівник, задоволений своїм підприємством, який поділяє його цілі, та розглядає їх, як власні – віддає йому весь свій хист, вдосконалює свої здібності на користь підприємства. Але якщо співробітник вважає, що робота, якою він займається, може бути виконана й фахівцем нижчого класу, то тут можливі принаймі дві альтернативи (у кожному разі однаково шкідливі для підприємства): керівник може піти (що викликає додаткові складнощі, пов'язані з пошуками наступника та ін.), або припинити самовдосконалення (що також загрозово для підприємства у добу переходу до “інформаційного суспільства”, коли наміри людини, що володіє творчим та фізичним потенціалом, аби утримувати наявні конкурентні переваги та отримувати нові, мають бути націлені не лише на відтворення власної робочої сили, а й на саморозвиток). На думку головного економіста Американського товариства сприяння освіти і розвитку А. Корневейла [1], у 90-ті роки співвідношення джерел економічного росту було таким: за рахунок піднесення рівня кваліфікації робітників, зростання якості робочої сили – 2,1% (у тому числі за рахунок навчання на робочому місці – 1,2% і освіти – 0,9%), за рахунок зростання населення – 0,4%, за рахунок збільшення капіталу – 0,5%.

На другому етапі респондентам було запропоновано за 7-бальною шкалою (від +3 – повне задоволення, до -3 – повне незадоволення) оцінити ступінь виявлення 19 факторів мотивації. Аналіз результатів показав, що найбільш мотивуючими для робітників є наступні фактори: зміст роботи (2,3), інтерес до роботи (2,19), самоствердження (1,85), відповідальність (1,74), стосунки у колективі (1,63). При цьому найбільш демотивуючими виявились: заробітна платня (-1,22), пільгове медичне обслуговування (0,19), стабільність розвитку виробництва (0,37). Перші два демотивуючих фактори щільно пов'язані один з одним та залежать від застарілої практики відокремлення людини від результатів її праці, що виробляє в працівника прагнення будь що збільшувати заробітну платню, ігноруючи шкідливі оточуючі умови, та не компенсуючи це збільшення покращанням ефективності діяльності підприємства.



1 – загальне задоволення працею; 2 – задоволення досягненнями у роботі; 3 – інтерес до роботи; 4 – задоволення взаєминами із співробітниками; 5 – рівень домагань у професійній діяльності; 6 – надання переваги роботі, що виконується, а не високому заробітку; 7 – задоволення взаєминами із керівником; 8 – задоволення умовами праці; 9 – професійна відповідальність.

Рис. 1 Складові загального задоволення працею

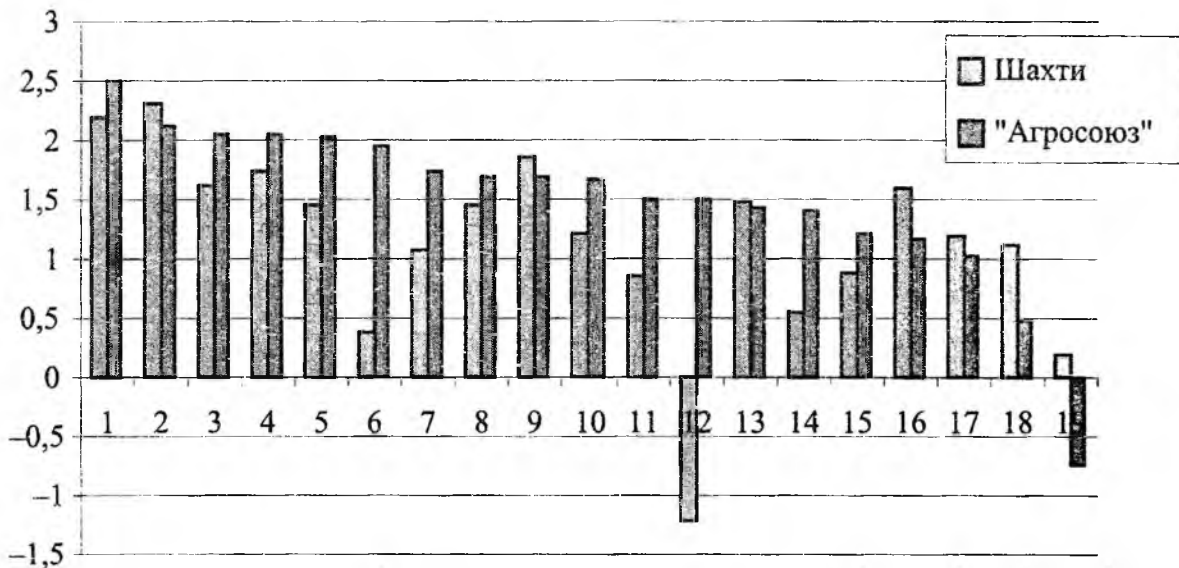
Загалом проблема розміру заробітку притаманна та актуальна для багатьох галузей економіки нашої країни. Серед країн СНД за розміром середнього заробітку Україна посідає четверте місце (середня заробітна платня складає близько 100 \$) після Росії (215 \$), Казахстану (190 \$) та Білорусі (136 \$) [8]. Існуючий стан речей спричиняє таке явище, як “трудова міграція”, викликає відплив кваліфікованої робочої сили та знижує загальну конкурентоспроможність економіки. Крім того, за існуючих тарифів кінцевий заробіток виявляється заниженим, тож аби “підтягнути” розмір заробітної платні до належного рівня вводиться додаткова система різноманітних пільг та доплат, які не включаються у розмір середнього заробітку, коли робітник йде на пенсію. Тож у цьому розумінні, крім того, що заробітна платня втратила мотивуючу та відтворювальну функції, вона втрачає ще й стратегічну функцію: тобто змолоду людина не має змоги забезпечити гідну старість. Це знижує привабливість професії та може викликати дефіцит кадрів на ринку. Таким чином термінові заходи у сфері тарифів мають нагальну потребу.

Нарешті, серед чинників, що змусили б респондента піти з роботи, були названі наступні (у порядку пріоритетів): стиль керівництва та стосунки із безпосереднім керівником, заробітна платня та нестабільність виробництва.

Отримані по директорах шахт результати цікаво порівняти із мотивами, що спонукають до активної діяльності керівників філіалів фірми “Агросоюз”. Важливим є те, що ця фірма працює у неспорідненій галузі, що знаходиться на зовсім іншому етапі життєвого циклу. На відміну від вугільної галузі продукція фірми “Агросоюз” є конкурентоспроможною, тож за своїми стратегічними пріоритетами діяльність фірми спрямована не на виживання, а на стабільну роботу із подальшим зростанням. Привабливіше становище підприємства виявляється перш за все вже в тому, що загальне вдоволення своєю працею в директорів складає 73,2% (нагадаємо, що по шахтах воно складало 65,6%), що в цілому свідчить про їх достатньо добре “професійне самопочуття”.

Не менш цікавим є співставлення результатів ступеня вираженості факторів мотивації, яке подано на рисунку 2.

Спільним є те, що найбільш значними факторами мотивації є фактори, що пов'язані із змістом діяльності. На думку фахівців у галузі мотивації такі фактори найдовше впливають на робітників. Питома вага цих факторів у відповідях керівників філій “Агросоюзу” склала 53,4%, а у директорів шахт – 57,2%. Головними демотиваторами для керівників філій “Агросоюзу” є: стосунки із керівництвом (18,6%), відсутність самостійності (17%), умови праці (15,3%). Якщо



1 – інтерес до роботи; 2 – зміст роботи; 3 – стосунки у колективі; 4 – відповідальність; 5 – перспективи підвищення кваліфікації; 6 – стабільність розвитку виробництва; 7 – стиль керівництва безпосереднього керівника; 8 – стосунки із безпосереднім керівником; 9 – самоствердження; 10 – трудові успіхи; 11– умови праці; 12 – заробітна платня; 13 – надання права приймати рішення; 14 – політика підприємства стосовно керівника; 15 – надання самостійності; 16 – службове зростання; 17 – визнання заслуг; 18 – надання культурно-соціальних послуг; 19 – пільгове медичне обслуговування;

Рис. 2 Співвідношення факторів мотивації директорів шахт та керівників філії “Агросоюзу”

пригадати результати, що були отримані на першому етапі опитування керівників шахт, то можна легко побачити, що багато в чому демотивуючі фактори спільні. Тобто у кожному випадку директорам не вистачає самостійності в процесі прийняття рішень, тому очевидно, що навіть у успішно діючих підприємств ієрархія повноважень та відповідальності не досконала, тобто тут також потрібні заходи у сфері делегування.

Чинники, що спричинили б відмову від посади, яку займають, також дуже схожі: відсутність взаєморозуміння із керівництвом (34,5%), низька заробітна платня (12,7%), зниження інтересу до роботи (9,1%), умови праці (7,3%), політика фірми стосовно робітника (7,3%), відсутність самостійності (5,5%) (рис. 3).

Таким чином, підсумовуючи все викладене вище, можна сказати, що персонал – це головне надбання організації, тому розробці стратегії керування ним необхідно приділяти гідну увагу. Безперечно, сучасний робітник – це особистість, якій притаманні власні очікування та потреби. Звичайно, неможливо розробити таку закінчену систему стимулів, яка б задовольнила кожного. Але очевидним є той факт, що аналіз наявних мотивуючих факторів та включення їх у загальну систему управління дозволить поліпшати внутрішній клімат в організації, підвищити ефективність праці, що, в свою чергу, має призвести до покращення використання усіх наявних ресурсів організації, що забезпечить підвищення економічної ефективності виробництва.

Результати опитування 1500 менеджерів США щодо ролі управління людськими ресурсами у XXI столітті дозволили сформулювати наступні висновки [1]:

- планування людських ресурсів відіграє ключову роль при формуванні стратегії підприємства;
- керівник розвитком людських ресурсів займе місце у вищій ланці управління та буде обізнаним щодо стратегії та зовнішньої середовища підприємства;
- роль управління людськими ресурсами буде трансформовано із суто адміністративної у ключовий фактор при підборі, розвитку та використанні людських ресурсів;



Рис. 3 Структура факторів демотивації директорів філій фірми "Агросоюз"

- головним критерієм просування "службовими сходами" буде розмаїття та широта кваліфікації, вміння досягати конкретних результатів, динамізм, вміння сформувати команду та працювати в ній, вміння бачити картину в цілому та ділова етика;
- однією з головних функцій управління людськими ресурсами стане інтеграція корпоративної культури, цінностей та цілей.

У той же час у провідних корпораціях Японії перше місце у системі цілей менеджменту займає розвиток людських ресурсів (85,3% респондентів), також гідна увага приділяється стабілізації трудових відносин (36,2%), спрощенню організаційної структури (29,7%) [1].

Виключну роль персоналу також підтверджують слова видатного американського підприємця Ендрю Корнегі: "Залишіть мені мої фабрики, але заберіть моїх людей, і дуже швидко підлоги заводів заростуть травою. Заберіть мої фабрики, але залишіть мені моїх людей – і дуже скоро в нас будуть нові заводи, набагато кращі за попередні" [1].

#### Література

1. В.А. Спивак. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416с.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336с.
3. Малое предпринимательство в Днепропетровской области. – «Экономика Украины». – №6. – 2001. – С32–35.
4. Экономика Украины: основные итоги развития за 2002 год и прогнозные показатели на 2003 – 2004 годы. – Обзор украинского рынка. – №3 (55). – 2003. – С. 54–56.
5. Белоусов А.В. Развитие персонала – основа стратегического развития промышленности концерна. – ДонДАУ – Менеджер. – №1 (13). – март, 2001. – С. 54–58.
6. Стариченко. Л.Л. Основные направления реформирования оплаты труда в угольной промышленности. – Уголь Украины. – август, 2001. – С. 21–27.
7. Пискунова. Н.В. Системный подход к разрешению проблем шахт Украины. – Уголь Украины. – май, 2002. – С.13–16.
8. Л. Поволоцкая. Зарплаты ежегодно будут повышать не менее чем на 25 процентов? – Факты. – №91 (1639). – 25 мая, 2004. С.5.

Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Семеновим А.Г. 29.01.04

Надійшла до редакції  
16.01.04