

логії, які набуваються менеджментом та персоналом підприємств під час співпраці з консультантами та ін.

Серед перспективних напрямів консалтингової співпраці у майбутньому мають стати кросфункціональні сфери управлінського консультування: впровадження корпоративного управління, розробка і впровадження систем фінансового та процесного управління, ризик-менеджменту, впровадження системи управління вартістю компанії, консультаційне супроводження проектів злиття і поглинання компаній тощо.

Література

1. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series»// Адреса документу в Інтернет — <http://www.consultingcentral.com/research>
2. Vault Guide to the Top 50 Consulting Firms. — The Vault Prestige Rankings // Адреса документу в Інтернет — http://www.vault.com/nr/consulting_rankings/consulting_rankings.jsp?consulting2009=1&ch_id=252
3. The European MC market. Feaco conference 2007, Warsaw// Адреса документу в Інтернет — http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/1_The%20European%20MC%20Market%20-%20A_Beuve-Mery.PDF
4. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине // Адреса документу в Інтернет — http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3
5. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу // Ukraine SME Support in Priority Regions. — К., 2006.
6. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. — 2008. — № 19. — С. 108—116.
7. Тучик Т. Консалтинг по-українски // Финансовый директор. — 2008. — № 3.
8. Kennedy Information's «Consulting Service Line Series» // Адреса документу в Інтернет: <http://www.consultingcentral.com/research/service-line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR>
9. Обзор рынка консалтинговых услуг. — Рыночные обзоры консалтинговой компании РосБизнесКонсалтинг // Адреса документу в Інтернет — <http://www.rbc.ru/reviews/consulting/chapter01.shtml>
10. Духненко В., Дуброва О. Неклассический консалтинг // Эксперт Украина. — 2006. — № 28 (78).
11. Верба В. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги. //Управління розвитком: Збірник наукових статей. — №19. — Харків: ХНЕУ, 2008. — С. 11—13.
12. Marketing research on the Management Consulting industry// Адреса документу в Інтернет — http://www.researchwikis.com/Management_Consulting_Market_Research

Стаття надійшла до редакції 25.11.2008 р.

УДК 331.101.3: 622.333

О. І. Амоша, академік НАН України,
Інститут економіки промисловості НАН України,
О. П. Пономаренко, аспірант,
Національний гірничий університет

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто необхідність розробки стратегії ефективності мотивації праці у вугільній галузі. Обґрунтовано створення такої системи на шахті починаючи з видобувних дільниць. Приведені структуризація і результати рейтингу потреб начальників і робітників дільниць.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мотивація праці, стратегія розвитку галузі, структуризація потреб, анкетування, рейтинг потреб.

Вступ України до СОТ зобов'язує істотно підвищити конкурентоспроможність українського вугілля як усередині країни, так і за кордоном. Не дивлячись на те, що нормативно-правова база СОТ не вимагає обов'язкової і негайної відміни державної підтримки збиткових галузей, практика дотацій, що існувала раніше, збитковим шахтам на перевищення собівартості видобутку вугілля над ціною його продажу, схоже, остаточно припинить своє існування [1]. У Європейському Союзі діє правова база субсидування вугільної промисловості в країнах Європи, що знаходяться в компетенції Комісії ЄС. Регламентом Європейського економічного співтовариства державна фінансова підтримка вугільної промисловості в країнах ЄС гарантується до 2010 року, а в 2007 році необхідно було визначитися в доцільності подальшого продовження такої підтримки [2]. У цих умовах головною метою вугільних шахт стає підвищення ефективності, результативності і якості видобування корисних копалин без розрахунку на дотації або субсидії з боку держави.

Як відомо, ефективність підприємства являє собою загальний інтегральний показник, на який мають вплив багато чинників таких, як, наприклад, технічні, технологічні, виробничо-організаційні, економічні, соціальні, політичні та ін. В цьому сенсі питання «як працювати ефективніше» слід розглядати як сукупність ефективності різних сегментів підприємства, яка починається з удосконалення моделей управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами, що приймають участь у виробничому процесі.

Для української вугільної галузі єдиним загальнодержавним і обов'язковим до виконання документом є затверджена Кабміном Енергетична стратегія України до 2030 р., яка була розроблена з урахуванням Концепції розвитку вугільної промисловості. Якщо ця стратегія втілиться в життя, то видобуток вугілля до 2030 року зросте в 1,7 разу в порівнянні з 2005 роком (з 78 до 130,2 млн т), виробничі потужності шахт досягнуть 144 млн т на рік, а коефіцієнт їх використання складе 90 % [3].

Для досягнення цих показників необхідне значне фінансування на будівництво нових і реконструкцію вугільних шахт, що діють. Це буде можливо тільки при істотному поліпшенні економічного стану країни. Разом з тим, слід врахувати, що сьогодні видобуток вугілля буде і далі продовжуватися в складних гірничо-геологічних умовах, а фінансовий стан країни не дозволить у короткі терміни поліпшити стан шахтного фонду, а також не передбачається поява в найближчій перспективі принципово нової техніки і технології розробки вугільних пластів. У зв'язку з цим реальним внутрішнім резервом шахт по поліпшенню техніко-економічних показників їх роботи і підвищенню конкурентоспроможності продукції є ефективне використання людських ресурсів. Це означає впровадження прогресивних систем оплати праці, нематеріальних форм заохочення, підвищення освітнього рівня і кваліфікації працівників, їх віддачу і відповідальність при виконанні виробничих завдань, а також інші елементи, які включає в себе поняття «мотивація праці». У цьому плані доречно буде привести слова одного із засновників корпорації Sony Акіо Моріта про те, що в довгостроковій перспективі бізнес і його майбутнє знаходиться в руках тих людей, яких наймає працедавець [4].

Слід зазначити, що в країнах з розвинутою ринковою економікою мотивація стала нормою, оскільки є елементарною частиною підприємництва. Із зміною економічної парадигми і в Україні все більше підприємств і організацій переходять від стимулювання праці до її мотиваційного управління. Проте у вугільній промисловості цей процес знаходиться в початковій стадії розвитку, коли від констатації факту існування мотивації праці і розуміння перспектив її впливу на економічні показники роботи гірничого підприємства необхідно переходити до створення мотиваційної системи і управління нею на шахтах і в їх структурних підрозділах.

Зрозуміло, що створити на шахті продуману і ефективно працюючу систему мотивації праці непросто, оскільки універсального рецепту її створення немає і не може бути внаслідок того, що кожне підприємство має свою специфіку, традиції і,

як тепер прийнято говорити, корпоративну культуру. Тому на створення і впровадження такої системи на шахті, що враховує специфічні особливості роботи трудящих у різних структурних підрозділах, буде потрібно немало часу. Проте ніщо не заважає керівництву шахт почати створення і впровадження системи мотивації або спочатку її окремих елементів у різних структурних підрозділах підприємства (дільницях, цехах, відділах і т. п.).

На думку авторів, створення такої системи необхідно починати на видобувних дільницях. Причин тому кілька, а саме:

— по-перше, в такому багатогранному виробничому комплексі як шахта видобувні дільниці є головним виробничим підрозділом підприємства;

— по-друге, ефективна робота видобувних дільниць у вирішальному ступені зумовлює успішну роботу всієї шахти (в даний час майже на 47-ми шахтах з 154-х, тобто практично на кожній третій шахті працює всього одна лава [3]);

— по-третє, на шахтах ще не забутий досвід роботи комплексно-механізованих бригад комуністичної праці (бригад — «тисячниць»). Якщо відкинути ідеологічний наліт, то необхідно визнати, що в більшість таких бригад панував дух колективізму, взаємовиручки, взаємозамінюваності, відповідальності, самовідданої праці і дбайливого відношення до матеріальних і природних ресурсів, тобто тим елементам, які прийшли до нас пізніше з Заходу у вигляді бригадно-командної форми організації праці.

Починати створення мотивованої системи автори пропонують з вивчення потреб керівників (начальників) видобувних дільниць, виходячи з таких міркувань:

— по-перше, начальники дільниць є безпосередніми організаторами і керівниками роботи по здобичі вугілля в очисних вибоях;

— по-друге, оскільки потреби викликають у робочих прагнення до їх задоволення, то начальники дільниць повинні створювати таку обстановку, яка дозволяла б трудящим зрозуміти, що вони можуть задовольнити свої потреби таким своїм відношенням до роботи, яке сприяло б досягненню мети, що стоїть перед колективом видобувної дільниці;

— по-третє, для стійкої і цілеспрямованої мотивації дані керівники повинні враховувати переваги і потреби не тільки працівників дільниці, але і свої власні. Тільки при такому підході керівників цих підрозділів до організації мотиваційного управління можна спонукати своїх підлеглих до ефективної діяльності для досягнення особистої мети і цілей, очолюваних ними дільниць.

Для цього начальникам видобувних дільниць як безпосереднім керівникам працівників у своїх підрозділах необхідно забезпечити нормальні умови роботи, створити в робочому колективі відповідний морально-психологічний клімат, реалізувати на практиці інші елементи матеріальної і нематеріальної мотивації. Тільки у таких умовах працівники будуть задоволені своєю роботою і ефективно працювати. Тому особу безпосереднього керівника і його роль у створенні на практиці мотиваційної системи праці важко переоцінити. Вельми показовими в цьому плані є результати опиту й інтерв'ю 80-ти тисяч керівників, проведені протягом 25-ти років Інститутом Геллапа. Даними дослідженнями встановлено, що головним чинником, що визначає задоволеність місцем роботи, є не зарплата, не привілеї, не харизма генерального директора компанії, а особа прямого начальника [5].

Нижче наведені результати дослідження потреб начальників видобувних дільниць за наслідками їх письмового анкетування на курсах підвищення кваліфікації керуючих працівників Мінвуглепрому України в квітні 2007 року. Респонденти стояли в резерві на посади директорів і головних інженерів шахт і практично всі мали досвід роботи на посаді начальника дільниці або його заступника. Тому вони могли кваліфіковано судити як про потреби начальників видобувних дільниць, так і про специфіку роботи у вугільній галузі.

Ідентифікація і структура потреб були визначені за наслідками попереднього обговорення їх переліку з начальниками дільниць шахт, розташованих у різних ву-

гільних регіонах України, а їх остаточний перелік — після обговорення зі слухачами курсів підвищення кваліфікації керуючих працівників Мінвуглепрому.

У результаті структуризація потреб була приведена по чотирьох групах:

- I — потреби існування;
- II — потреби соціальні;
- III — потреби у визнанні;
- IV — потреби в самореалізації.

Кожна група включала п'ять потреб, які, на думку начальників дільниць, є для них найбільш значущими. Структура кожною з груп потреб приведена нижче.

Потреби існування:

- гідна заробітна плата;
- гарантія стабільного доходу;
- постійне робоче місце (зайнятість);
- можливість працювати після виходу на пенсію;
- забезпечення безпечних умов праці.

Потреби соціальні:

- страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (у т.ч. регрес, профогляд, профілакторій);
- тривала оплачувана відпустка;
- можливість вийти на пенсію до 50 років;
- забезпеченість гідним житлом;
- можливість відпочинку в санаторіях, будинках і базах відпочинку, дитячих таборах, туристичних поїздок працівників і членів їх сімей по пільгових путівках.

Потреби у визнанні:

- пошана в колективі;
- визнання з боку керівництва;
- професійне (кар'єрне) зростання, в т.ч. підвищення кваліфікації, отримання суміжних спеціальностей, навчання у вузі за рахунок підприємства;
- матеріальна винагорода (премія, надбавка до окладу, цінний подарунок і т.п.);
- моральна винагорода (подання до нагороди, до почесного звання, подяка, дошка шани, публічне визнання заслуг і т.п.).

Потреби в самореалізації:

- можливість мати самостійну дільницю роботи і реалізацію організаторських здібностей (постановка цілей, контроль за їх досягненням, націленість на результат і т.п.);
- можливість ухвалювати самостійні організаційні і технічні рішення, довести свою значущість, а також важливість свого робочого місця, а також брати участь у рішенні тих питань, в яких Ви розбираєтеся і компетентні;
- відносна свобода дій;
- вплив на інших людей, контроль їх поведінки, готовність відповідати за інших;
- створення команди однодумців і дружних взаємин в колективі.

Перелік даних потреб і їх структура були покладені в основу опитних листів, які були розроблені з урахуванням рекомендацій, що містяться в роботах [6, 7]. Ці опитні листи були використані при письмовому анкетуванні слухачів курсів підвищення кваліфікації, про які йшла мова вище.

В опитуванні взяло участь 64 респондента. Результати анкетування приведені в табл. 1, а графічна інтерпретація табличних даних на рис. 1 і 2.

Аналіз табличних даних дозволяє констатувати наступне. На перше місце 81 % респондентів поставили потреби існування, на друге місце — потреби соціальні (56 %). На третє місце по пріоритетності поставлені потреби в самореалізації (41 %). І на останньому місці — потреби визнання. На четверте місце цю групу потреб поставили 44 % респондентів.

Таблиця 1

КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ПРІОРИТЕТІВ ПОТРЕБ

Всього опитано респондентів, %	Групи потреб	Пріоритет (місце), %			
		1-е місце	2-е місце	3-є місце	4-е місце
100	I — потреби існування	81	11	6	2
100	II — потреби соціальні	2	56	20	22
100	III — потреби у визнанні	4	19	33	44
100	IV — потреби в самореалізації	13	14	41	32
Всього, %		100	100	100	100

Питома вага кожної з аналізованих груп потреб (рис. 1) дозволяє судити про «шкалу цінностей» чинників мотивації для керівників видобувних дільниць. На перше місце 81 % опитаних поставили потреби існування. Тільки 13 % респондентів поставили на це місце потреби в самореалізації. Ще менша кількість начальників дільниць поставила на перше місце потреби у визнанні і потреби соціальні (4 і 2 % відповідно).

На друге місце 56 % респондентів поставили соціальні потреби. Потреби у визнанні, в самореалізації і існуванні на це місце по пріоритетності поставило відповідно 19, 14 і 11 % начальників видобувних дільниць.

Аналогічним чином можна судити про «шкалу цінностей» потреб по кількості третіх і четвертих місць, на які ці потреби поставили респонденти.

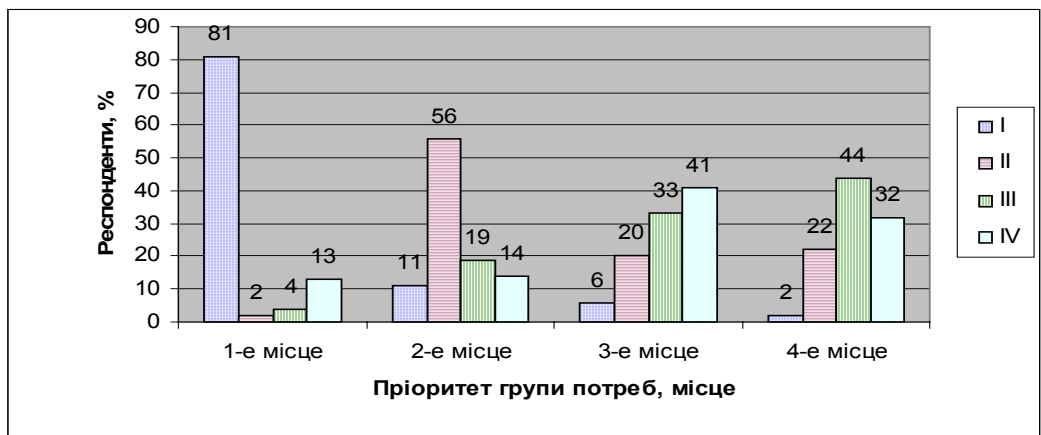


Рис. 1. Питома вага груп потреб при різних рівнях значущості

Якщо детально проаналізувати найбільш пріоритетну для начальників дільниць групу потреб існування (рис. 2), то можна зробити висновок про те, що 81 % опитаних респондентів поставили цю групу на перше місце, а 11 % — на друге. Тільки для 8 % начальників дільниць потреба існування не має першорядного значення (на третє місце її поставило 6 %, а на четверте — 2 % опитаних).

Табличні і графічні дані зручні для аналізу пріоритетності й інших груп потреб. Наприклад, потреби в самореалізації на перше місце поставили всього 13 % респондентів, на друге — 14 %, а 41 і 32 % — відповідно на третє і четверте місця. Це свідчить про те, що для трьох з чотирьох начальників дільниць потреба в самореа-

лізації не має вирішального значення. Чинник дуже тривожний, оскільки із-за його недооцінки не можна стати дійсним лідером і керувати колективом видобувної ділянки як єдиною згуртованою командою, здатною вирішувати цілі, що стоять перед нею.

Не дивлячись на всю інформативність чисельних даних табл. 1 і наочність графічних матеріалів (рис. 1 і 2), вони не дозволяють повною мірою дослідити потреби без їх рейтингу і ранжирування, так як при цьому не враховується питома вага кожного пріоритетного місця з урахуванням кількості респондентів, що поставили дану групу потреб на те чи інше місце.

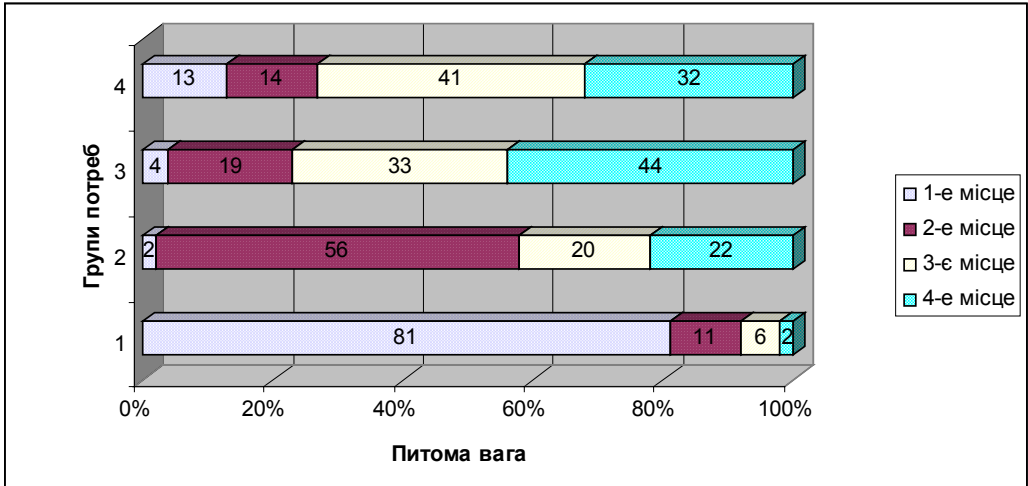


Рис. 2. Пріоритетність потреб начальників ділянок

У цьому зв'язку по методиці, в якій усунуті зазначені недоліки, визначено рейтинг і ранжування груп потреб, що аналізувались за результатами анкетного опитування. Детально зміст цієї методики описано в роботі [8].

На рис. 3 представлена гістограма, що характеризує ранжування досліджуваних груп за результатами їх рейтингу.

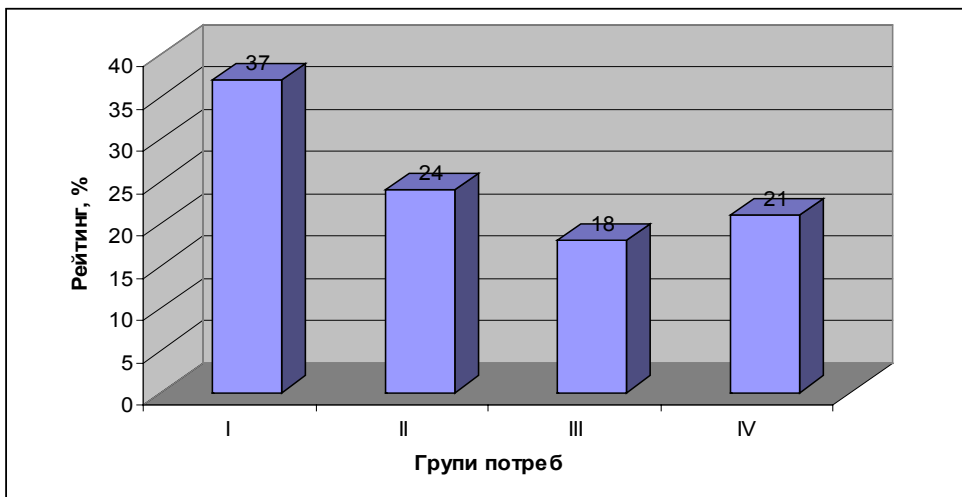


Рис. 3. Ранжування груп потреб

Аналіз графічних даних рис. 3 дозволяє констатувати, що найбільший рейтинг у керівників видобувних дільниць мають потреби існування (37 %). На другому місці знаходяться потреби соціальні (24 %). У той же час рейтинг потреб у самореалізації і потреб у визнанні відповідно в 1,8 і 2 рази менший ніж рейтинг потреб існування.

Таким чином, визначений рейтинг потреб дозволяє керівництву шахт з'ясувати, які з мотивів трудової діяльності начальників видобувних дільниць є для них найбільш важливими. Диференційоване урахування кількісної оцінки потреб сприятиме підвищенню мотивації праці керівників видобувних дільниць на основі урахування людського чинника.

Одночасно з цим опитуванням слухачам курсів підвищення кваліфікації було запропоновано дати письмову відповідь на аналогічні питання другої анкети, але їм треба було вказати, які з потреб, по їх розумінню, є найбільш значущими для робітників тих дільниць, які очолюються цими керівниками.

Опитування було проведено як по визначенню пріоритетності груп потреб, так і по визначенню пріоритетності кожної потреби усередині кожної групи. Як приклад нижче наведені дані про порівняння рейтингів потреб у визнанні начальників і робітників видобувних дільниць (рис. 4).

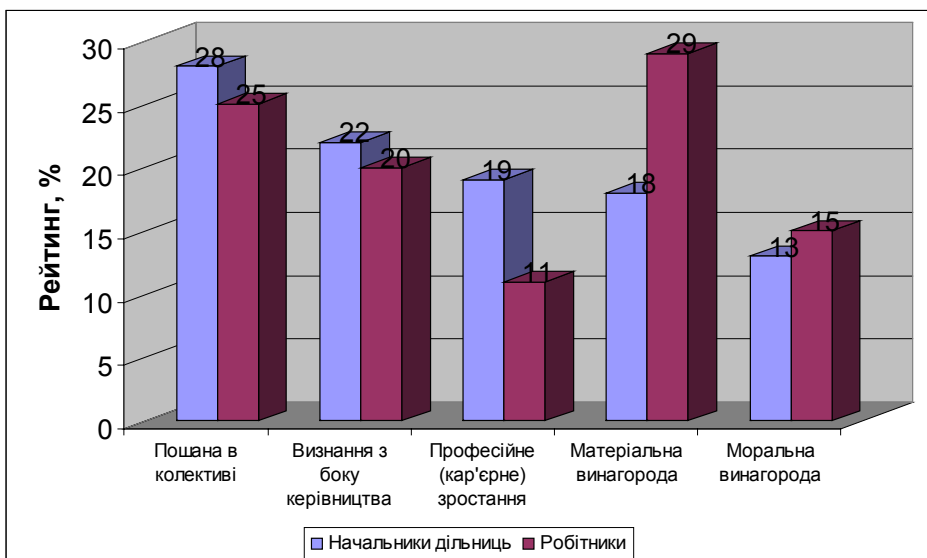


Рис. 4. Порівняння рейтингу потреб начальників і робітників видобувних дільниць

Результати порівняння цих рейтингів (рис. 4) свідчать про те, що працівники мають більшу потребу в матеріальній винагороді (29 %), ніж начальники дільниць (18 %). Мабуть, система матеріальної винагороди робітників очисних вибоїв не враховує ефективність особистого внеску кожного працівника в загальному результаті роботи колективу дільниці. Тому цю систему необхідно удосконалювати у напрямі більшої мотивації кожного працівника.

Рейтинг потреб у визнанні з боку керівництва у начальників і у робочих видобувних дільниць приблизно однаковий (22 і 20 % відповідно), а рейтинг потреб у професійному зростанні у робочих в 1,7 разу нижчий, ніж у начальників дільниць (11 і 19 % відповідно). Це може бути свідомством того, що отримання суміжних професій робочими, підвищення їх кваліфікації, що забезпечує високі результати в роботі, рівень освіти, участь у раціоналізаторській роботі і т.д. ще не служать мотиваційними чинниками на видобувних дільницях.

Потреба в моральній винагороді має низький рейтинг як у начальників (13 %), так і у робочих видобувних дільниць (15 %). Причиною такого низького рейтингу є, швидше за все, те, що на шахтах цього аспекту нематеріальної мотивації праці не приділяється належної уваги.

Для з'ясування дійсних потреб робітників видобувних дільниць нами зараз проводиться їх опитування на шахтах різних вугільних регіонах України. Результати цих досліджень будуть опубліковані пізніше, але попередні дані вже дають можливість зробити висновок про те, що керівники не знають у повній мірі дійсні потреби і бажання своїх підлеглих, а без цього створити ефективну систему мотивації праці на видобувних дільницях дуже важко. В цьому зв'язку вельми актуальним стає питання навчання керівників середньої і вищої ланки загальним основам теорії мотивації, базовим чинником, на яких вона будується, методам і прийомам, за допомогою яких її можна застосовувати в практичній діяльності. В цьому, на наше переконання, повинно сприяти навчання керівників усіх підрозділів як на шахті, так і вугільній галузі в цілому.

Висновки.

1. При вступі України до СОТ головною метою вугільних шахт стає підвищення ефективності, результативності і якості видобування корисних копалин без розрахунку на дотації або субсидії з боку держави.

2. Реальним внутрішнім резервом шахт по поліпшенню техніко-економічних показників їх роботи і підвищенню конкурентоспроможності продукції є ефективне використання людських ресурсів.

3. Від констатації факту існування мотивації праці і розуміння перспектив її впливу на економічні показники гірничого підприємства необхідно переходити до створення мотиваційної системи і управління нею на шахтах і в їх структурних підрозділах.

4. Актуальним стає навчання керівників загальним питанням теорії мотивації праці, базовим чинником, на яких вона будується, методам і прийомам, за допомогою яких її можна застосовувати в практичній діяльності. Цьому повинне сприяти навчання керівників усіх підрозділів як на шахтах, так і у вугільній галузі в цілому.

Література

1. Амоша О. І., Кабанов А. І. Стариченко Л. Л. Проблеми вітчизняної вугільної промисловості у світі вступу України до Світової організації торгівлі. — Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2007. — 67 с.
2. Янко С. В., Чуприна Е. С. Состояние и перспективы приватизации угледобывающих предприятий в Украине // Уголь Украины. — 2007. — № 1. — С. 17—22.
3. Ширнин И. Г., Палкин В. А., Дубницкий В. И. Состояние угольной и сланцевой отраслей ЕС и Украины // Уголь Украины. — 2007. — № 8. — С. 8—10.
4. Морито А. Sony. Сделано в Японии: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 290 с.
5. Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! (Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?). — М.: МЦНМО, 2005. — 327 с.
6. Гусев В. О., Бронникова М. В., Терентьев А. М. Социологические исследования в практике управления отраслевым производством. — М.: Радио и связь, 1986. — 72 с.
7. Брейс Айан. Анкетирование: Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 336 с.
8. Пономаренко О. П. Визначення рейтингу чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці // Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал. — Суми, 2007. — № 1 (29). — С. 171—181.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2008 р.