

И.Б. ШВЕЦ, д.э.н., профессор

С.Р. ЮХИМЕЦ,

Донецкий национальный технический университет

## ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Основной приоритетной целью и главным мотивом осуществления практических действий менеджмента предприятий по организации текущей деятельности и развитию производства является получение дохода и прибыли от производственной деятельности. Данные цели определяют не только действия собственников или акционеров, но и работников всех категорий персонала предприятия, желающих иметь высокий уровень оплаты труда, социальную защищенность и мотивацию труда. Эффективность мотивации труда во многом определяется отраслевыми особенностями предприятия и конкретными производственными условиями. В настоящее время наиболее распространенным способом мотивации является оплата труда. Так, для отдельных работников данный вид вознаграждения за достигнутые результаты является основным, а для некоторых он может быть одновременно и достаточным.

Несмотря на различие в потребностях отдельных работников, существуют общие из них, которые являются важными для каждого работника отдельно взятого предприятия. Многие современные теории мотивации базируются на исследованиях американского психолога Абрахама Маслоу, который предположил, что человек мотивируется удовлетворением нескольких потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду – пирамиду ценностей [1]. Знание основных потребностей работников, оценка степени их удовлетворения и управление данными процессами позволяет обеспечить достижение высоких стабильных результатов трудовой деятельности работников для достижения заданных целей. Как указывал А.Маслоу в одном из своих тезисов, "любое мотивированное поведение должно быть понято, чтобы быть каналом, через который большое количе-

ство главных потребностей человека могут быть выражены и одновременно удовлетворены" [1, с.370]. Известные теории мотивации, разработанные представителями различных течений в середине прошлого века, могут применяться на предприятиях после их тщательного анализа и аргументированной жизнеспособности в современных условиях [2, с.90].

Целью данной статьи является анализ мотивации труда работников угледобывающего предприятия на основе теории мотивации А. Маслоу для выявления наиболее действенных мотивов и разработки соответствующего механизма стимулирования трудовой деятельности, обеспечивающего повышение производительности труда и эффективности производства.

В настоящее время, как показывает опыт работы большинства угледобывающих предприятий, неудовлетворительный уровень производительности труда во многом обусловлен низкой мотивацией работников всех категорий персонала. Данная проблема зачастую рассматривается весьма упрощенно и сводится в основном к необходимости решения проблемы оплаты труда. Вместе с тем практически не рассматриваются потребности работников, которые не находят должного удовлетворения в процессе трудовой деятельности.

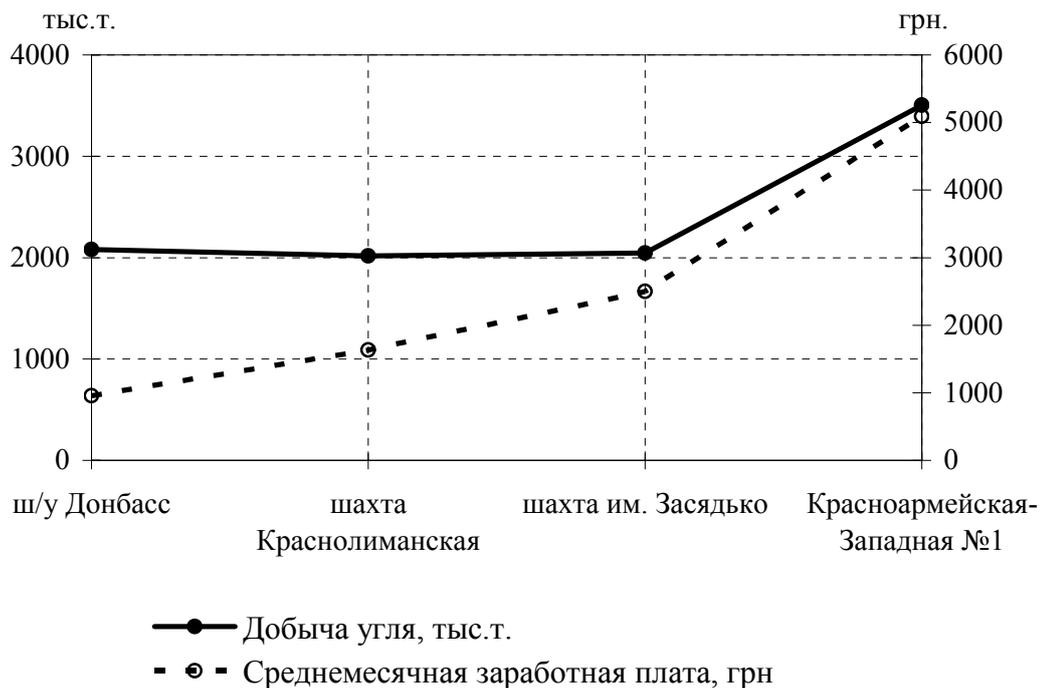
Согласно теории А. Маслоу конкретная потребность ощущается человеком, пробуждая в нем состояние устремленности [3]. Побуждение является ощущением недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность, а также поведенческим проявлением потребности, сконцентрированной на достижении цели. При достижении работником цели его потребность может иметь разную степень удовлетворенности. Исследование мотивации

© И.Б. Швец, С.Р. Юхимец, 2008

трудовой деятельности на угледобывающих предприятиях Донецкой области показывает, что основным побуждающим фактором притока рабочей силы в угольную отрасль является то обстоятельство, что все действующие шахты находятся на территории регионов, спецификой которых в течение многих лет была добыча угля. При этом профессиональные навыки работников ограничены условиями ведения подземных работ, что обуславливает отсутствие других альтернатив в трудоустройстве.

Первоочередными потребностями человека в соответствии с иерархией потребностей Маслоу являются физиологические потребности, которые необходимы для выживания человека. В угольной отрасли данные потребности удовлетворяются путем выплаты заработной платы, предоставления регламентированных переры-

вов в работе и отпусков. Для получения высокой заработной платы работник должен выполнять соответственно более напряженные производственные задания, с одной стороны, обеспечивая высокие производственные показатели, с другой – затрачивая при этом большие физические усилия и энергию. В данном случае работник имеет возможность получить большее вознаграждение за свой труд. Исследование соотношения добычи угля и среднемесячной заработной платы на угледобывающих предприятиях Донецкой области показало, что наилучшие результаты добычи угля и самая высокая среднемесячная заработная плата имеют место в условиях шахты "Красноармейская-Западная №1". В данном случае наибольший уровень производительности труда обеспечивает достаточно высокую заработную плату работников, рис.1.



**Рис.1. Соотношение объемов добычи угля и средней заработной платы на угледобывающих предприятиях Донецкой области**

Одновременно высокий уровень заработной платы на данных предприятиях является основным способом закрепления высокопрофессиональных кадров и привлечения рабочих из других предприятий и

регионов Украины. Одним из важных элементов механизма мотивации трудовой деятельности на данных предприятиях является применение сдельной формы оплаты труда по конечному результату. При

этом действенным психологическим стимулом побуждения является оплата труда, построенная на существенном ее росте в случае перевыполнения производственных заданий и выплата заработной платы на минимальном уровне в случае невыполнения производственного задания по добыче угля.

Действенным рычагом в системе оплаты труда в добычных и проходческих бригадах является коэффициент трудового участия, который учитывает и позволяет регулировать личный вклад каждого рабочего. Одновременно организация оплаты труда по контракту направлена на гарантированность заработка работнику и стимулирует высокую эффективность и отдачу труда. Оплата по контракту основана на учете индивидуальных особенностей работника и его труда, а также предоставляет возможности для дополнительного заработка. В настоящее время внедрение контрактной формы обусловлено стремлением администрации привлекать к работе наиболее квалифицированных и творчески активных работников. Контракт заключается с целью максимального использования индивидуальных особенностей работника, создания дополнительных стимулов к высокопроизводительному труду, учета интересов производства и повышения взаимной ответственности сторон.

В настоящее время в условиях шахты "Красноармейская-Западная №1" прогрессивная система оплаты применяется непосредственно для бригад, выполняющих производственное задание. Для каждой бригады по итогам месяца заполняется акт, включающий все аспекты деятельности работников. В угольной отрасли комплексная бригада традиционно является основным первичным производственным звеном трудового коллектива. Бригада объединяет рабочих для эффективного выполнения производственного задания и ответственности за результаты работы.

Для прогрессивной оплаты труда рабочих-повременщиков, инженерно-технических работников вспомогательных участков и работников аппарата управления шахты применяется коэффициент

фонда оплаты труда, равный суммарному проценту премии: за производительность, за качество товарной продукции, за снижение доли материальных затрат в себестоимости.

Второй в иерархии потребностей А. Маслоу является потребность в безопасности, защите от физических и психологических опасностей, которая заключается в обеспечении безопасности трудовой деятельности путем создания и поддержания безопасных условий труда, организации медицинского обеспечения. Как отмечал А. Маслоу, "в нормальном обществе, у здоровых людей потребность в безопасности проявляется только в мягких формах, например, в виде желания устроиться на работу в компанию, которая предоставляет своим работникам социальные гарантии, в попытках откладывать деньги на "черный день", в самом существовании различных видов страхования" [4, с.79]. Данная потребность работников на предприятиях угольной отрасли реализуется путем разработки на каждом предприятии комплексной программы "Охрана труда", предусматривающей финансирование различных направлений безопасной трудовой деятельности. Так, затраты по данной программе на шахте "Красноармейская-Западная №1" в 2006 году составили 29219,2 тыс. грн., в том числе:

- по участку буровзрывных работ – 1487 тыс. грн.;
- прогнозирование скопления метана, угольной пыли – 1127 тыс. грн.;
- обеспечение откачки шахтных вод – 2565 тыс. грн.;
- осуществление откачки метана из горных выработок – 9081 тыс. грн.;
- обеспечение вентиляции шахтных выработок – 10839 тыс. грн.;
- освещение горных выработок – 129 тыс. грн.;
- приобретение спецодежды – 1698 тыс. грн.

Осуществление технического перевооружения очистных и подготовительных забоев, механизация трудоемких процессов и обязательное обеспечение всех работников индивидуальными средствами защиты

способствуют существенному снижению факторов опасности и вредности производственной среды. С целью определения фактических условий труда на работах, связанных с негативным влиянием на здоровье вредных производственных факторов, проводится аттестация рабочих мест. На основе данных аттестации утверждается перечень профессий и должностей, занятость на которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях согласно Постановления Кабинета Министров Украины № 162 от 11.03.1994 года, и определения дополнительных отпусков в соответствии с Законом Украины "Об отпусках". Аттестация рабочих мест по условиям труда проводится на предприятиях угольной отрасли независимо от форм собственности, где технологический процесс, используемое оборудование, сырье и материалы являются потенциальными источниками вредных и опасных производственных факторов, которые могут неблагоприятно влиять на состояние здоровья работающих, а также на их детей, как в настоящее время, так и в будущем. Основная цель аттестации заключается в регулировании отношений между владельцем или уполномоченным им органом и работниками в сфере реализации прав на здоровье и безопасные условия труда, льготное пенсионное обеспечение, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях.

Важным аспектом реализации потребности в безопасности трудовой деятельности является проведение медицинских профессиональных обследований. Каждый работник угольной отрасли обязан проходить ежегодные профосмотры, контролирующие состояние его здоровья и определяющие его пригодность к работе на шахте. Проведение данных мероприятий регламентируется Законом Украины "Об охране труда" (статья 15) и контролируется службой охраны труда угольной компании. Согласно статье 15 Закона Украины "Об охране труда" ежегодные профосмотры собственник предприятия обязан проводить за свой счёт, а работников, которые не прошли профосмотр, руководство шахты обязано отстранить от работы [5].

Послесменная реабилитация является обязательным условием для обеспечения физического здоровья работников и предусматривает обязательное посещение фотария, ингалятория, массажа, витаминизацию, проведение обследований в кабинете функциональной диагностики на предмет предупреждения профзаболеваний.

Удовлетворение потребности работников в обеспечении уверенности в будущем удовлетворяются путем предоставления различных социально-трудовых льгот, гарантий, компенсаций. Для мотивации закрепления рабочих на угледобывающих предприятиях согласно Коллективному договору по ходатайству коллектива выплачиваются одноразовые пособия работникам. Так, лица, проработавшие на предприятии не менее 5 лет и увольняющиеся в связи с уходом на пенсию, имеют минимальное пособие в размере среднемесячной заработной платы. Данное пособие может составлять до трех величин заработной платы работников при наличии соответствующего стажа работы на угольном предприятии. Так, затраты на дополнительную пенсию и пособие при выходе на пенсию работникам шахты "Красноармейская-Западная №1" в 2007 году составили 330,8 тыс. грн.

Для закрепления высокопрофессиональных кадров и привлечения молодых специалистов на смену уходящим на пенсию рабочим работники шахты заключают контракты на обучение детей в вузах. Так, за 2006 год оплата за обучение детей шахтеров по шахте "Красноармейская-Западная №1" составила 56 тыс. грн.

Социальные потребности работников предполагают принадлежность людей к коллективу, наличие социального взаимодействия, привязанности и поддержки. В производственных условиях эти потребности удовлетворяются путем создания условий для коллективного общения, воспитания у работников духа единой команды, делегирования полномочий подчиненным.

Каждый человек постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств. Потребности в уважении и призна-

нии включают потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих. Способами удовлетворения данных потребностей на предприятии являются продвижение по служебной лестнице, высокая оценка и поощрение достигнутых результатов, освещение в прессе заслуг работников, обеспечение обучения и переподготовки, которые повышают уровень компетентности.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе в угольной отрасли существуют следующие поощрения: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой, награждение знаком "Кадровый рабочий", присвоение звания "Почетный шахтер", "Заслуженный шахтер Украины", награждение отраслевыми нагрудными знаками "Шахтерская слава", "Шахтерская доблесть" 1, 2 и 3 ступеней, правительственными наградами, грамотами Кабинета Министров. В настоящее время численность награжденных ведомственными наградами на шахте "Красноармейская-Западная №1" составляет 951 человек. При этом численность работников, имеющих звание "Полного кавалера "Шахтерской славы" составляет 88 человек. Применение методов поощрения обеспечивается сочетанием материального и морального стимулирования труда.

Каждый человек постоянно нуждается в признании, в устойчивой и, как правило, высокой оценке собственных достоинств. Работнику необходимо ощущение собственного могущества, адекватности, компетентности, ему нужно чувство уверенности, независимости и свободы. Удовлетворение потребности в оценке, уважении порождает у человека чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, чувство, что он полезен и необходим в этом мире. Потребности в самовыражении представляют собой потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Данные потребности на пред-

приятиях удовлетворяются путем выдачи работникам заданий, позволяющих им претворить свои способности в жизнь, делегирования сложной и важной работы, требующей полной отдачи.

Исследования мотивации работников показали, что рассмотренная иерархия потребностей не является стабильной и может изменяться в зависимости от конкретных особенностей каждого работника, а также условий удовлетворения его базовых потребностей. Один из наиболее важных выводов рассмотренной теории заключается в том, что высокая результативность трудовой деятельности является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Поэтому необходимо такие категории, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие объединять в рамках единой взаимосвязанной системы. Для повышения эффективности производства огромную роль играет действенная система оплаты труда. Важным условием социальной политики в настоящее время является своевременная выплата заработной платы, отражающая личный вклад трудящегося в результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поэтому для условий угледобывающего предприятия необходимо создание специального механизма оплаты труда, позволяющего осуществить стимулирование роста добычи угля и прохождения горных выработок при одновременном строгом соблюдении соответствия между высоким производственным заданием и уровнем заработной платой работников. Для применения новых условий оплаты труда необходим комплекс организационно-технических мероприятий, который заключается в следующих направлениях:

- определение повышенного ежесуточного производственного задания для добычных и подготовительных участков;
- установление жесткой связи заработной платы с результатами труда путем индивидуального премирования;
- создание системы поощрения совершенствования трудового мастерства;
- повышение индивидуальной ответственности горных мастеров за выполне-

ние сменного задания;

– проведение сменного контроля заданных объемов работ с доведением до рабочих суммы заработка.

Такой механизм оплаты труда должен быть направлен на усиление материальной заинтересованности рабочих и руководителей в росте объемов добычи, производительности труда, улучшении качества выполняемых работ, снижении себестоимости продукции, принятии коллективом участков повышенных плановых производственных заданий, улучшении состояния техники безопасности, так как каждый из перечисленных показателей имеет денежный эквивалент.

За основу новой системы оплаты труда может быть принята прогрессивная расценка 1 т добычи (1 метра подвигания) или 1 погонного метра выработки, применяемая в прямой сдельной форме для оплаты труда для горнорабочих очистного забоя, проходчиков, горнорабочих по ремонту горных выработок и включающая в себя все виды премии. При этом необходимым условием внедрения такой системы должно быть соблюдение каждым работником шахты правил техники безопасности и использования средств индивидуальной защиты.

Труд инженерно-технических работников добычных и подготовительных участков должен оплачиваться согласно индивидуальным актам, включающим следующие показатели работы: выполнение задания; безаварийная работа; кадровая политика (наличие резерва, воспитание молодых специалистов); состояние охраны труда с обязательным получением сертификата аттестации состояния условий и охраны труда производственного участка; снижение затрат по себестоимости; бережное отношение к закрепленному оборудованию, рациональное использование материалов.

Таким образом, существующие мето-

ды материальной и нематериальной мотивации труда работников на угледобывающих предприятиях являются весьма разнообразными и учитывают различные личные потребности в соответствии с иерархией базовых потребностей. Вместе с тем мотивация труда в большей степени направлена на коллективы людей и не учитывает индивидуальные интересы и потребности работников, иерархия которых, как в свое время указывал А. Маслоу, отличается от общепринятой по большому числу случаев. Поэтому мотивация должна осуществляться с учетом разнообразных потребностей работников как материальными, так и моральными методами стимулирования трудовой деятельности с учетом индивидуального подхода к каждому работнику или отдельным коллективам в зависимости от текущих целей предприятия и его финансовых возможностей.

### Литература

1. Maslow. A. A theory of Human Motivation // Psychological Review, 1943. Vol. 50, №4, pp.370–396.
2. Frank K. Gibson, Clyde E. Teasley. The Humanistic Model of Organizational Motivation: A Review of Research Support // Public Administration Review, 1973. Vol.33, No 1, pp.89-96.
3. Maslow. A.N. A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life // J. humanistic Psychol, 1967. – pp.93– 127.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999. – С.77–105.
5. Закон України "Про охорону праці" // Ліга:Закон [Електронний ресурс] / ЛігаБізнесІнформ. – Електрон. дані і прогр. – К. : ІАЦ «Ліга», cop., 2006.

Статья поступила в редакцию 17.10.2008