

УДК 331.101.3: 669.1

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГМК УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

Рябцева О. Є., к.е.н., ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

Рябцева О.Є. Мотивація праці на підприємствах ГМК України як інструмент подолання кризи.

В статті розглянуто трудові показники гірничо-металургійного комплексу України. Доведено необхідність дій щодо покращення результатів діяльності підприємств з використанням мотиваційних інструментів. Порівняння динаміки росту заробітної плати на тонну виробленої сталі в чорній металургії й індексу цін виробників у цій галузі, дозволило зробити висновок, що зростання заробітної плати забезпечено істотним зростанням цін на продукцію чорної металургії. Підвищити показники «натуральної» продуктивності праці пропонується використовуючи методи мотивації. Мотивація праці розглядається як майстерність, що полягає у керуванні чинниками та умовами, здатними спонукати працівника до активності або викликають небажання виконувати визначені дії.

Також у статті проаналізовано структуру витрат провідних металургійних підприємств України та зауважено наднизький рівень витрат на оплату праці та соціальні заходи. Підкреслено, що особливої уваги під час кризи заслуговують методи нематеріальної мотивації. В статті наведені рекомендації щодо мотивування працівників підприємств гірничо-металургійного комплексу в складних економічних та соціальних умовах. Серед найбільш дієвих інструментів мотивації у кризових умовах були названі обізнаність персоналу щодо ситуації на підприємстві, своєчасна виплата заробітної плати, участь працівників у прийнятті рішень.

Riabtseva O.E. Motivation at enterprises of MMC of Ukraine as a tool to overcome the crisis.

In the article the employment rates of mining and metallurgical complex of Ukraine are analyzed. The necessity of actions of improving the indicators of enterprises using motivational tools is proved. Comparison of the dynamics of growth of wages per tonne of steel and the index of producer prices in this industry, led to the conclusion that wage growth achieved by significant growth of prices for steel products. To increase the indicators of "natural" productivity is offered by using methods of motivation. Motivation is seen as a skill that is driving factors and conditions, able to induce the employee to activity or cause reluctance to execute predefined actions.

The article analyzes the cost structure leading metallurgical enterprises of Ukraine and noticed extralow level of labor costs and social events. Emphasized that special attention during the crisis must be paid for methods of nonmaterial motivation. The article presents recommendations for motivating workers of mining and metallurgical complex in difficult economic and social conditions. Among the most effective tools of motivation in crisis were called staff awareness about the situation in the enterprise, timely payment of wages, participation of workers in decision making.

Рябцева О.Е. Мотивация труда на предприятиях ГМК Украины как инструмент преодоления кризиса.

В статье рассмотрены трудовые показатели горно-металлургического комплекса Украины. Доказана необходимость действий по улучшению результатов деятельности предприятий с использованием мотивационных инструментов. Сравнение динамики роста

заработной платы на тонну произведенной стали в черной металлургии и индекса цен производителей в этой отрасли, позволило сделать вывод, что рост заработной платы объясняется существенным ростом цен на продукцию черной металлургии. Повысить показатели «натуральной» производительности труда предлагается используя методы мотивации. Мотивация труда рассматривается как мастерство, заключающееся в управлении факторами и условиями, способными побудить работника к активности или вызывающими нежелание выполнять определенные действия.

Также в статье проанализирована структура расходов ведущих металлургических предприятий Украины и отмечен сверхнизкий уровень расходов на оплату труда и социальные мероприятия. Подчеркнуто, что особого внимания во время кризиса заслуживают методы нематериальной мотивации. В статье приведены рекомендации по мотивации работников предприятий горно-металлургического комплекса в сложных экономических и социальных условиях. Среди наиболее действенных инструментов мотивации в кризисных условиях были названы осведомленность персонала о ситуации на предприятии, своевременная выплата заработной платы, участие работников в принятии решений.

Постановка проблеми. Підприємства гірничо-металургійного комплексу продовжують працювати в складних умовах. Істотне падіння виробництва і важкий фінансовий стан відбилися і на показниках 1 півріччя 2015 року. Починаючи з серпня 2014 почалося зниження рівня виробництва сталі і прокату, і в березні 2015 року був зафіксований пік зниження (відповідно, 54,7 і 46,2 тис.т на добу).

Середньооблікова чисельність працівників металургійної галузі за 1 квартал 2015 склала 129 053 чол. проти 137 804 чол. за 1 квартал 2014 року і знизилася на 6,4%. Продуктивність праці в натуральному вираженні склала по сталі і загальному прокату відповідно 47,5 і 42,3 тонни на 1 працівника основної діяльності, зниження до відповідного періоду минулого року по сталі - 188%, по прокату - на 15%.

Таке становище гірничо-металургійного комплексу вимагає термінових дій щодо покращення показників фінансово-економічної діяльності підприємств галузі. Одним з дієвих інструментів подолання кризи на мікро- та макрорівні може виступити мотивація праці, що дозволить зберегти персонал підприємств та отримати від нього максимальну віддачу та продуктивність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що існує багато робіт вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно мотивації персоналу в кризових умовах [1,2,3], однак роботи, присвячені проблемі мотивації персоналу в умовах кризи на підприємствах однієї з провідних галузей економіки України – гірничо-металургійного комплексу – майже відсутні. Це обумовило актуальність та мету дослідження.

Мета статті – зробити аналіз трудових показників ГМК України та розробити рекомендації щодо використання мотиваційних інструментів для підвищення результатів діяльності в умовах кризи.

Викладення основного матеріалу. Промисловий потенціал гірничо-металургійного комплексу України в останні роки – фундаментний елемент економіки держави. Гірничо-металургійний комплекс є основним донором бюджету, забезпечуючи майже 30% надходжень валюти. Його частина у валовому внутрішньому продукті наближається до 30%.

Металургійна промисловість України по обсягах виробництва за результатами 2009-2014 років утримує десяте місце у світі [4]. Однак сучасні умови є несприятливими для розвитку вітчизняної металургії та відсутність ефективних управлінських дій може призвести до втрати Україною своїх позицій та занепаду гірничо-металургійної галузі.

В цілому в Україні тенденція скорочення загальної чисельності працівників, зайнятих у промисловості, яка спостерігається в останні роки, відбилася на чисельності

працівників ГМК. Середньооблікова чисельність штатних працівників ГМК з 2007 року до 2014 року знизилася на 42,6%.

На підприємствах ГМК України за 2014 відбулося зменшення чисельності працюючих на 6,1%. Для характеристики руху робочої сили наведемо динаміку таких показників як коефіцієнти обороту по прийому й вибуттю працівників, коефіцієнт плинності кадрів. За даними європейських соціологічних досліджень, зайва плинність персоналу негативно позначається на трудовій мотивації працівників, які залишилися, їх моральному стані та відданості організації. Коефіцієнт обороту з вибуття працівників за 2014 (0,114) в 1,5 рази перевищує коефіцієнт обороту по прийому працівників (0,078). Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює 0,067 (за 2013 рік - 0,081). Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємств чорної металургії наведена на рис. 1.

Використання трудових ресурсів на підприємствах необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Реальні передумови для підвищення рівня оплати праці створюються із зростанням продуктивності праці. Однак нарощування темпів розширеного виробництва можливе лише за таких умов, що темпи зростання оплати праці не повинні перевищувати темпи зростання продуктивності.

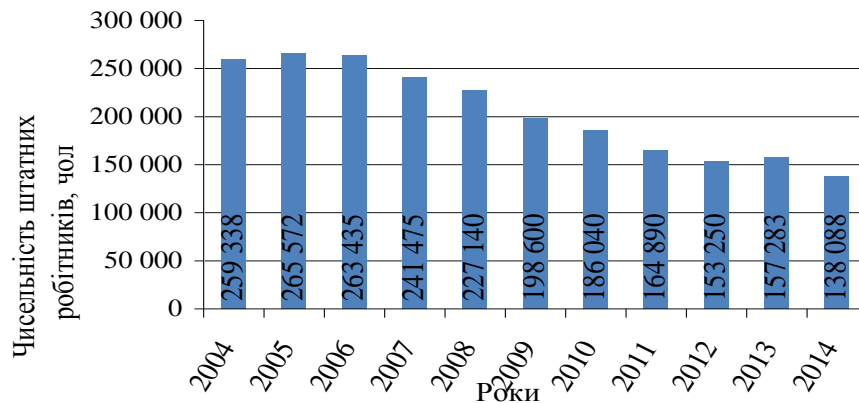


Рисунок 1 - Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємств чорної металургії у 2004-2014 роках

Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці мають виплати, що включені у собівартість продукції. Однак на підприємствах чорної металургії спостерігається тенденція до перерозподілу частки фонду основної заробітної плати в сторони збільшення за рахунок зменшення частки заохочувальних і компенсаційних виплат та відносній сталості частки фонду додаткової заробітної плати (рис. 2).

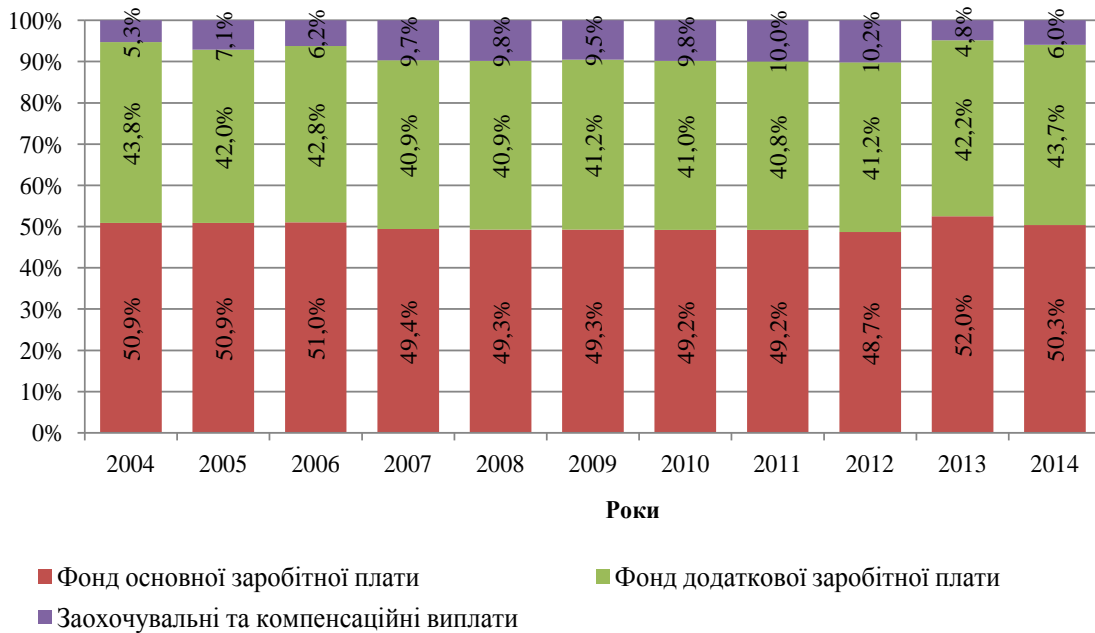


Рисунок 2 - Структура фонду оплати праці на підприємствах чорної металургії у 2004-2014 роках

Економічною передумовою росту заробітної плати є зростання «вартісної» продуктивності праці. Виробіток продукції в діючих цінах на одного працівника основної діяльності в 1 півріччі 2015 року зросла в порівнянні з рівнем відповідного періоду минулого року на 29%. Збільшення продуктивності праці зумовлене збільшенням обсягу виробленої продукції в діючих цінах на 22% при зниженні чисельності працівників основної діяльності на 6%. Слід зазначити, що збільшення обсягу виробленої продукції в грошовому вираженні обумовлено девальвацією гривні.

Порівняння динаміки росту заробітної плати на тону виробленої сталі в чорній металургії й індексу цін виробників у цій галузі, дозволяє зробити висновок, що зростання заробітної плати забезпечено істотним зростанням цін на продукцію чорної металургії. Однак, підвищити показники «натуральної» продуктивності праці можна використовуючи методи мотивації. Мотивація праці – це майстерність, що полягає у керуванні чинниками та умовами, здатними спонукати працівника до активності або викликають небажання виконувати визначені дії.

Велике значення для оцінки стану мотиваційної політики підприємства має аналіз структури витрат. Розподіл витрат металургійних підприємств України у 2014 році наведено у табл. 1. Для визначення середньостатистичної структури витрат обрано 11 підприємств чорної металургії з різним рівнем економічних і технічних показників, серед яких є лідери галузі та більш відсталі комбінати. Вважаючи на те, що у 2015 році з переліку аналізованих підприємств не працюють ПАТ "Донецький металопрокатний завод" та ПрАТ "Донецький електрометалургійний завод", усереднена структура витрат металургійних підприємств має бути наведена без врахування зазначених (рис. 3).

Таблиця 1 – Структура витрат підприємств чорної металургії України у 2014 році

Підприємство ГМК	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація	Інші операційні витрати	Разом
ПАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь"	81,0%	3,6%	1,4%	3,9%	10,0%	100,0%
ПАТ "Алчевський металургійний комбінат"	83,4%	6,0%	2,1%	2,6%	5,9%	100,0%
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	67,3%	6,5%	2,4%	11,5%	12,3%	100,0%
ПАТ "Дніпровський металургійний комбінат ім. Ф.Е. Дзержинського"	85,2%	4,5%	1,8%	1,2%	7,4%	100,0%
ПАТ "Євраз - Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського"	47,8%	4,6%	1,9%	2,2%	43,5%	100,0%
ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А.М. Кузьміна"	80,2%	8,3%	3,0%	1,6%	7,0%	100,0%
ПАТ "Донецький металопрокатний завод"	76,5%	8,5%	3,7%	2,4%	8,9%	100,0%
ПАТ "Єнакієвський металургійний завод"	74,2%	3,5%	1,3%	2,4%	18,7%	100,0%
ВАТ "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"	75,7%	6,7%	2,5%	4,5%	10,6%	100,0%
ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат ім.Ілліча"	80,1%	6,1%	2,4%	5,9%	5,4%	100,0%
ПрАТ "Донецький електрометалургійний завод"	33,5%	16,1%	6,0%	2,7%	41,8%	100,0%
Середнє значення	71,4%	6,8%	2,6%	3,7%	15,6%	100,0%

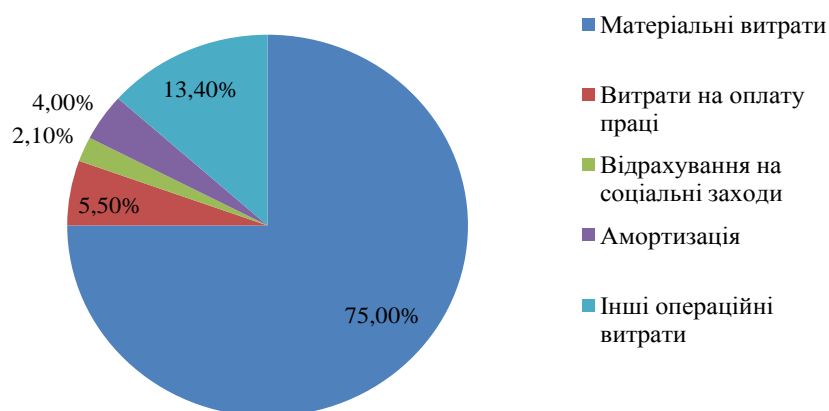


Рисунок 3 - Структура витрат металургійних підприємств України у 2014 р.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що металургійна галузь в Україні є дуже матеріаломісткою. Витрати на оплату праці становлять лише 5,5%, що складає менш, ніж 10% від суми матеріальних витрат. Частка амортизаційних відрахувань в загальній структурі витрат (4%) вказує на відсутність достатніх коштів на відновлення устаткування та його зношеність, зниження технічного рівня підприємств.

На більшості досліджуваних металургійних підприємств показник витрат на соціальні заходи не перевищує 2-3%, що каже про невикористання керівниками металургійних підприємств засобів нематеріальної мотивації, що дуже необачливо в умовах кризи.

За результатами опитування, що проводилося міжнародною компанією з надання рішень в галузі управління персоналом «Kelly OCG», на питання «Чи повинна компанія додатково мотивувати свій персонал в умовах кризи?» відповіді 2300 респондентів (керівників різних ланок європейських та американських підприємств) розподілилися наступним чином: 16% відповіли «Ні, робітники й так тримаються за робочі місця», 40% – «Так, і більшу увагу приділити матеріальній (грошовій) мотивації», 44% респондентів дали відповідь: «Так, і більшу увагу приділити нематеріальній мотивації». Отже, можна зробити висновок, що в умовах кризи працівникам підприємств ГМК також необхідна мотивація, особливо з використанням нематеріальних методів.

В ситуації кризи люди як ніколи потребують визначеності і впевненості в тому, що керівництво має план дій. Навіть якщо при цьому доведеться озвучити «непопулярні заходи», це набагато краще, ніж невідомість. Важливо роз'яснити, у зв'язку з чим ці заходи прийняті, які подальші перспективи компанії. Краще, коли ця інформація виходить від першої особи підприємства. Важливо пояснити співробітникам поточну ситуацію, позначити, які антикризові заходи планується вжити, а також озвучити очікування керівництва від співробітників у зв'язку зі сформованою ситуацією.

Погана обізнаність працівників про те, що відбувається в організації, про перспективу вирішення найважливіших проблем, які зачіпають їх інтереси, не тільки погіршує психологічний клімат в організації та знижує рівень їхньої довіри до керівництва, а й самим негативним чином впливає на трудову мотивацію персоналу [5].

Крім інформування, важливим є залучення працівників в процес прийняття рішень, особливо в тих ситуаціях, які їх безпосередньо стосуються. В такому разі керівник використовує можливість показати своїм працівникам, що він поважає їх точку зору, а також гарантує для себе отримання актуальної та адекватної вихідної інформації в процесі прийняття рішень. Таким чином, залучення співробітників у процес прийняття рішень сприяє підвищенню якості прийнятих рішень [6].

Усвідомивши і відчувши свою причетність до роботи підприємства, оцінивши власну значущість, співробітник здатний зовсім інакше організувати свою працю, часом багаторазово збільшивши її віддачу.

Також антикризовою тактикою можна назвати своєчасну виплату заробітної плати. В умовах кризи працівники мають бути впевнені, що зароблені кошти, навіть без додаткових премій, що були доречні за часів стабільності, вони отримають вчасно і в повному обсязі.

Аналізуючи ключові пільги, скасування яких призведе до найбільшого зниження мотивації персоналу, компанія «Kelly OCG» дійшла висновку, що найменший вплив на мотиваційний фон в організації мають призупинення пенсійних програм, страхування життя, кредитування співробітників, анулювання оплати проїзду, мобільного зв'язку та харчування робітників. Найбільш суттєвими пільгами в цьому аспекті були названі індивідуальні бонуси, підвищення заробітної плати, навчання співробітників, медичне страхування.

Поки не пройде ситуація нестабільності, спілкування керівника із співробітниками повинно носити регулярний характер. Це можуть бути звітні наради, листи від керівництва, звіти за результатами діяльності компанії за період (на основі звітів

співробітників)[5]. Регулярне інформування колективу про те, що антикризові заходи і спільна робота дають результат, мотивує людей на подолання труднощів.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши основні трудові показники гірничо-металургійного комплексу України, можна дійти висновку що існує необхідність покращення результатів діяльності підприємств з використанням мотиваційних інструментів. Розгляд структури витрат провідних металургійних підприємств України та виявлений наднизький рівень витрат на соціальні заходи підкреслюють недостатнє використання менеджерами методів нематеріальної мотивації, які є актуальними в умовах кризи. Серед найбільш дієвих інструментів мотивації у складних економічних та соціальних умовах були названі обізнаність персоналу щодо ситуації на підприємстві, своєчасна виплата заробітної плати, участь працівників у прийнятті рішень.

Керівникам слід пам'ятати, що під час кризи перед підприємством постають нові завдання, для реалізації яких необхідна нова система мотивації. Отже, розробляючи шляхи виходу з кризи, слід переглянути існуючий мотиваційний механізм, що дозволить швидше та ефективніше досягти встановлені цілі.

Список використаних джерел:

1. Hitka M., Sirotiakova M. Impact of economic crisis on change of motivation of Ekoltech s. r. o. Filakovo employees. *Drewno wood*. 2011, Vol. 54, Iss. 185, pp. 119-126.
2. Bakanauskien I, Ubartas M. The changes of employee's motivation in the crisis conditions: the case of a telecommunication company, *ImpresaProgetto*, 2012, Vol 2012. [Electronic resource]. Available at: http://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/1-2012_wp_bakanauskiene_ubartas.pdf
3. Pakhulyuk M.O. Nonmaterial workers motivation in a crisis economy conditions. [Electronic resource]. Available at: http://rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45538.doc.htm
4. Офіційний сайт Федерації металургів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fedmet.org>.
5. Багірова И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета, 2011. №4 (16). С. 83-88.
6. Хайем А. 17 способов повысить мотивацию сотрудников. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2006/07/19/17_sposobov_povysit_motivaciju_sotrudnikov.html

Ключові слова: мотивація, криза, гірничо-металургійний комплекс, чорна металургія, нематеріальна мотивація, продуктивність праці, заробітна плата.

Ключевые слова: мотивация, кризис, горно-металлургический комплекс, черная металлургия, нематериальная мотивация, производительность труда, заработная плата.

Keywords: motivation, crisis, mining and metallurgical complex, iron and steel industry, non-material motivation, productivity, wages.