

УДК 622.7.002.5:620.9

Г. В. Темченко,  
здобувач ДВНЗ «Криворізький національний університет»

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Розглянуто механізм поетапного формування і реалізації процесу оцінки мотивування трудової діяльності працівників на сучасному гірничозбагачувальному підприємстві з позицій енергозбереження в умовах стабільного підвищення вартості матеріальних ресурсів.*

**Ключові слова:** мотивація персоналу, матеріальне стимулювання, енергозбереження, гірничозбагачувальні підприємства.

А. В. Темченко

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
МОТИВАЦИИ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ НА  
ГОРНООБОГАТИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Рассмотрен механизм поэтапного формирования и реализации процесса оценки мотивации трудовой деятельности работников на современном горнообогатительном предприятии с позиций энергосбережения в условиях стабильного увеличения стоимости материальных ресурсов.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, материальное стимулирование, энергосбережение, горнообогатительные предприятия.

**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших аспектів будь-якої мотиваційної теорії у процесі її практичного застосування зазвичай є питання правильного вибору та встановлення мотиваційних орієнтирів з позицій енергозбереження, реалізація яких повинна максимально сприяти досягненню персоналом підприємства цілей, запланованих його органом керування, із одночасним визначенням умов і засобів їх досягнення, тобто створення та впровадження відповідного комплексу мотиваційних впливів.

Для одержання узагальної оцінки результатів, отриманих підприємством, з метою їх узгодження з мотивами дій персоналу й мотиваційними впливами системи управління слід визначити основні критерії подібного оцінювання.

Оцінку більш високого рівня вірогідності та значущості доцільно вважати комплексну оцінку в координатах «результат-витрати», яка дозволяє виявити як результати роботи підприємства, що задовольняють інтереси його власників, так і витрати, спрямовані на задоволення інтересів найманих робітників. В умовах ринкової економіки дедалі гострішою стає необхідність погоджувати заробітну плату із кінцевими результатами діяльності підприємства, а саме із розміром чистого прибутку, що надходить у розпорядження власника як результат його підприємницької діяльності. Чим гармонійніше сполучатимуться підприємницькі інтереси з інтересами працівників підприємства, тим ефективніше працюватиме мотиваційний механізм.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання мотивації персоналу широко вивчаються вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками. Зокрема загальні питання управління досліджували П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Каплан. Специфіці мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах присвячені роботи А. М. Колота, Г. А. Дмитренко, Т. М. Максименко, В. М. Слинькова, Є. В. Бойко, А. Жигір, Т. В. Борисова, І. Петрова, А. М. Турило [1–8]. Проте ряд важливих проблем, пов'язаних з оцінкою діяльності персоналу, досягненням стратегічних цілей промислового підприємства через мотивацію робітників, у тому числі з позицій енергозбереження, урахуванням вітчизня-



H. V. Temchenko

**METHODICAL SUPPORT OF ENERGY-SAVING  
MOTIVATION AT THE ORE-DRESSING  
ENTERPRISES**

*The mechanism of step-by-step forming and implementation of process motivation of labor activity the workers on modern ore-dressing enterprise from the positions of energy-saving in terms stable increasing material resources is considered.*

**Key words:** motivation of personnel, incentives, energy-saving, ore-dressing enterprises.

ної специфіки управління у процесі її формування та використання, до теперішнього часу ще не дістав належного вивчення.

**Метою статті** є розробка системи мотивації трудової діяльності персоналу на вітчизняних гірничозбагачувальних підприємствах з позицій енергозбереження.

**Основні результати дослідження.** Однією із ключових систем матеріального стимулювання, що потребують суттєвого коригування та швидкої адаптації до специфіки ринкових умов господарювання, є мотивація енергозбереження на сучасних гірничозбагачувальних підприємствах із розробкою відповідного методичного забезпечення.

Конкурентоспроможність системи матеріального стимулювання на гірничозбагачувальних підприємствах (підвищений розмір мінімальної тарифної ставки працівника першого тарифного розряду порівняно з мінімальною зарплатою; випереджувальне зростання зарплати відносно динаміки ВВП; збільшення частки основної заробітної плати у середній зарплаті не менше ніж до 75%; розгалужена система соціальних і трудових пільг) досягається в основному за рахунок монопольного становища галузі, коли підвищені витрати на оплату праці перекладаються на кінцевого споживача. Подібна ситуація не може влаштувати ні роботодавця, для якого існує ризик накладення обмежень на фонд оплати праці з боку антимонопольних органів, ні працівників, що ризикують втратити робочі місця через оптимізацію виробничих витрат.

Основні вимоги до побудови систем мотивації трудової діяльності з позицій енергозбереження на сучасних гірничозбагачувальних підприємствах наведено на *рис. 1*.

Слід зауважити, що преміальні системи повинні бути обов'язково економічно ефективними, а саме поліпшувати економічні показники діяльності підприємства шляхом цілеспрямованого стимулювання позитивних змін при відповідному психологічному сприйнятті працівниками всіх положень преміальної системи. А премії необхідно тісніше ув'язувати з кінцевими результатами роботи працівника, керівника або підрозділу, у тому числі за економію енерго-



Рис. 1. Основні сучасні вимоги до побудови системи мотивації трудової діяльності з позиції енергозбереження на гірничозбагачувальних підприємствах

Джерело: Складено автором на основі власних розробок

ресурсів на окремих стадіях технологічного процесу видобутку і переробки залізорудної сировини. Це дозволить виконати умови колективних договорів адміністрацій підприємств із профспілкою, яка представляє інтереси найманих працівників щодо встановлення частки основної зарплати у фонді оплати праці на рівні не менш як 75%.

Крім того, методики економічного обґрунтування преміальних систем можуть у своїй основі мати різні підходи, що дають абсолютну або відносну оцінку. Наприклад, преміювання за збільшення обсягу продукції, що випускається, веде, з одного боку, до зростання витрат на заробітну плату (у розрахунку на одиницю продукції), а з другого – до скорочення умовно-постійних накладних витрат на одиницю виробленої продукції. Преміальна система буде економічно ефективною, якщо економія на накладних витратах перевищить суму, необхідну для преміювання, що зумовить зниження собівартості продукції.

Оскільки у собівартості продукції, як правило, висока питома вага матеріальних витрат (у промисловості, наприклад, вона становить майже 70%), то істотне значення приділяється преміюванню за економію матеріальних та енергетичних ресурсів. Зниження собівартості продукції, фактично отримане в результаті застосування системи преміювання за економію матеріальних і енергетичних ресурсів ( $C_s$ ), можна визначити за формулою:

$$C_s = \sum (B_{ni} - B_{fi}) * O_i * C * (1 - K_{npi}), \text{ грн} \quad (1)$$

де  $B_{ni}$ ,  $B_{fi}$  – нормативна і фактична витрата  $i$ -го ресурсу (палива, енергії та ін.) на одиницю продукції в натуральному вимірі;  $O_i$  – обсяг  $i$ -ої продукції в натуральному вимірі, за випуск якої виплачуються премії;  $C$  – ціна за одиницю  $i$ -го ресурсу (палива, енергії та ін.), грн.;  $K_{npi}$  – коефіцієнт, що показує, яка частка економії спрямована на преміювання працівників на окремих стадіях виробничого процесу (на практиці розмір премії встановлюється на рівні від 4 до 50% економії матеріальних та енергетичних ресурсів).

Треба відзначити, що використання систем преміювання за економію матеріальних і енергетичних ресурсів вимагає перевірки обґрунтованості застосування норм їх витрат. Для цього на переважній більшості гірничозбагачувальних підприємств відповідно до раніше затвердженого в Україні «Положення про матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників підприємств, організацій та установ за економію паливно-енергетичних ресурсів у суспільному виробництві» від 21.06.2000 року за № 47/127 в останні десятиріччя введені типові положення щодо мотивації персоналу до енергозбереження.

Указані положення мають за мету посилення творчої і ділової активності працівників та керівників підприємств, організацій і установ та їх матеріальної зацікавленості у зниженні енергоемності виробництва шляхом раціоналізації використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР). Вони застосовуються для матеріального стимулювання

трудових колективів і окремих працівників підприємств, організацій та установ, які забезпечили економію ПЕР у результаті: а) підвищення ефективності використання ПЕР; б) впровадження енергозаощаджувальних технологій, обладнання; в) проведення структурної перебудови виробництва; г) створення і впровадження науково обґрунтованої нормативної бази для ефективного використання енергоресурсів. При цьому визначення економії здійснюється на основі системи нормативних питомих та фактичних витрат ПЕР на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг. Варто також наголосити, що вищезазначене положення поширюється на підприємства, організації й установи всіх форм власності, які здійснюють нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 липня 1997 року № 786 (786-97-п) «Про порядок нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів у суспільному виробництві» та інших нормативних актів.

Підставою для матеріального стимулювання трудових колективів і окремих працівників підприємств, організацій та установ є розрахунок вартості зекономлених придбаних ПЕР. Розрахунок проводиться за даними бухгалтерської звітності із використанням як допоміжної інформації даних оперативного обліку в підрозділах підприємства. Для підприємств обов'язковою умовою застосування зазначеного положення є наявність затверджених у встановленому порядку питомих норм витрат ПЕР. Причому економією енергоресурсів вважаються як пряма економія енергоносіїв на технологічні потреби, так і економія енергоносіїв, витрачених на виробництво напівфабрикатів, змінного обладнання, комплектуювальних виробів. Розрахунки та звітні дані, які підтверджують економію ПЕР, оформляються економічними службами підприємства, підписуються головним енергетиком і головним технологом підприємства, начальником планового відділу, головним бухгалтером, головним економістом та затверджуються керівником.

Перевірка об'єктивності розрахункових даних щодо економії ПЕР здійснюється за заявками підприємств спеціалізованими організаціями із проведення енергетичних обстежень, атестованими Держкомененергозбереження на право їх проведення. Витрати на проведення енергетичних обстежень (енергетичний аудит) зараховуються до валових витрат цього підприємства.

Кошти, використані підприємством для матеріального стимулювання за економію ПЕР, зараховуються до валових витрат. Загальна сума коштів, що спрямовується на матеріальне стимулювання, не повинна перевищувати 30% вартості зекономлених придбаних енергоресурсів. Окрім того, кількість зекономлених ПЕР для розрахунку коштів, які використовуються на матеріальне стимулювання за зниження питомих витрат ПЕР на підприємстві, визначається накопичувальним підсумком за результатами роботи підприємства (цеху, відділу) за останні 6 місяців. Якщо за попередні 5 місяців зафіксовано перевитрати ПЕР, то розмір фонду, який спрямовується на матеріальне стимулювання колективу, підлягає зменшенню на величину, що відповідає цим перевитратам. Матеріальне стимулювання працівників цехів підприємства проводиться за наявності фактичної економії ПЕР у цьому цеху, розрахованої за різницею питомих витрат, незалежно від економії або перевитрат ПЕР у цілому на підприємстві. До 15% коштів, які належать цехам на матеріальне стимулювання за економію ПЕР, може бути направлено керівником підприємства на преміювання працівників загальнопромислових служб та адміністративних працівників за проведення організаційно-технічних заходів, які сприяли зниженню енергоемності продукції і втрат енергоносіїв. Оцінюючи ефективність преміальної системи, необхідно також враховувати, що величина премії відносно основного заробітку не повинна становити менш як 10%, що прийнято розглядати як поріг психологічної відчутності додаткової винагороди.

Для забезпечення розробки високоефективної мотивації трудової діяльності персоналу на підприємстві важ-

ливе значення мають дві моделі: 1) модель узгодження взаємних інтересів працівників і підприємства; 2) модель організаційно-економічного механізму мотивації та стимулювання праці. Концепція представленої моделі організаційно-економічного механізму мотивації трудової діяльності полягає у визнанні сутності стратегічного менеджменту як запоруки успішного розвитку підприємства в ринкових умовах. Зазначена модель може слугувати методичним інструментом пошуку оптимального варіанту стимулювання трудової діяльності, яке задовольняє інтереси підприємства і працівників, що в підсумку дозволяє отримати економічний ефект у вигляді підвищення прибутковості, росту продуктивності праці та ринкової вартості підприємства, задоволення всіх зацікавлених у розвитку підприємства сторін (власники, акціонери, трудовий колектив, інвестори, кредитори, держава). З огляду на необхідність створення системи мотивації на окремому підприємстві, пропонується така схема послідовності поетапного формування організаційно-економічного механізму мотивації трудової діяльності на гірничозбагачувальному підприємстві (рис. 2).

Формування процесу оцінки мотивування трудової діяльності доцільно здійснювати залежно від конкретних цілей підприємства і техніко-економічних умов їх досягнення. З цієї метою проводяться аналіз та прогноз показників діяльності підприємства і впливу зовнішнього середовища.

Визначаючи мету діяльності гірничозбагачувального підприємства, слід враховувати матеріальні, соціальні та духовні потреби персоналу, його можливості, а також закономірності розвитку сучасного виробництва.

У процесі управління організацією матеріального стимулювання (далі – УОМС) на гірничозбагачувальних підприємствах важливе місце займає забезпечення внутрішнього контролю над розмірами, рівнем, специфікою формування заробітної плати та інших видів матеріального стимулювання. Його застосування дає можливість керівникам підприємств оперативно, вчасно й ефективно реагувати на зміни стимулюючого впливу на працівників, посилюючи або послабляючи дію окремих матеріальних стимулів з метою підвищення ефективності роботи персоналу.

Для забезпечення реалізації контролюючої та інших функцій УОМС на підприємствах, дотримання принципів і досягнення його основної мети ми вважаємо доцільним створення системи моніторингу (системи спостереження) управління організацією матеріального стимулювання персоналу на засадах енергозбереження.

Періодичність оперативного контролю повинна становити один місяць, оскільки нарахування заробітної плати на підприємствах здійснюється переважно за результатами роботи за місяць. На кінець кожного кварталу, а також на кінець року потрібно поводити підсумковий аналіз діяльності підприємства, за результатами якого можна більш глибоко вивчити й надати висновки про ефективність УОМС. Отже, поточний контроль повинен здійснюватися наприкінці кожного кварталу та року. Зміна стимулюючого впливу на працівників є більш тривалим і за підсумками спостережень становить від шести місяців до одного року, тому проводити опитування (анкетування) працівників на предмет задоволеності організацією матеріального стимулювання доцільно один раз у рік.

**Висновки.** Таким чином, дієвість системи матеріального стимулювання трудової діяльності на гірничозбагачувальних підприємствах відповідно до ринкових вимог багато у чому стає можливою завдяки визначальній ролі залізорудної галузі промисловості, що, водночас, провокує численні ризики як для найманих працівників, так і для роботодавців. Важливою умовою пом'якшення негативних проявів цих ризиків є наявність у системі стимулювання механізмів, які забезпечують гармонійне поєднання протилежних інтересів найманих працівників, власників і суспільства. Серед таких механізмів варто виділити: встановлення зв'язку між результатами праці (якісними та

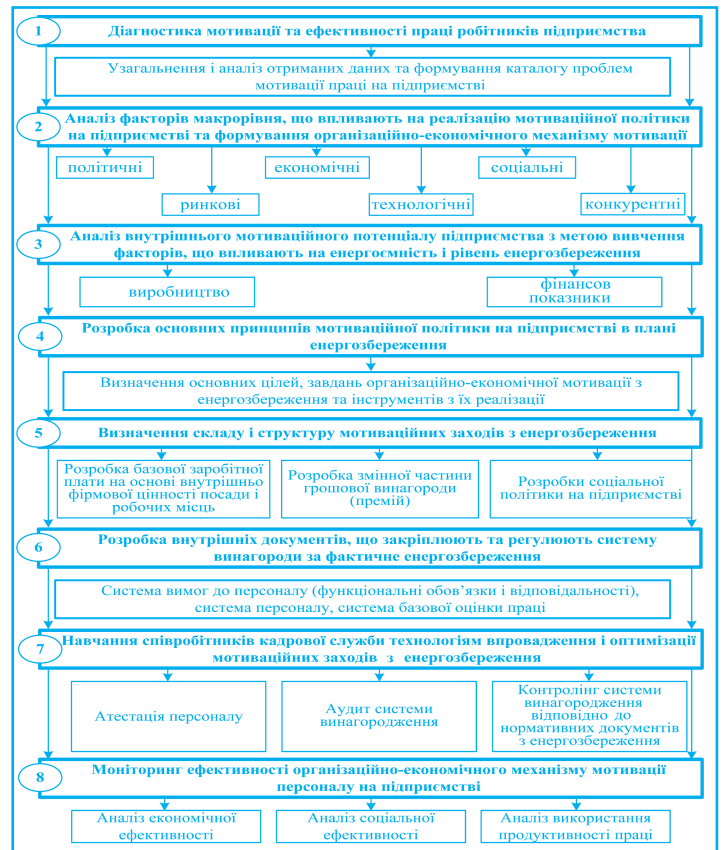


Рис. 2. Схема поетапного формування та реалізації процесу оцінки мотивування трудової діяльності працівників на гірничозбагачувальному підприємстві щодо енергозбереження

Джерело: Складено автором на основі власних розробок

кількісними) з урахуванням економії енергоресурсів на певній стадії виробничого процесу і трудовою винагородою; закріплення трудових ресурсів на підприємстві; створення інституціональних умов реалізації прав власності на робочу силу; додержання базових гарантій оплати праці. Виходячи з цього можна запропонувати напрями вдосконалення системи матеріального стимулювання на гірничозбагачувальних підприємствах, що здатні забезпечити гармонійне поєднання протилежних інтересів їх власників та найманих працівників, а саме: застосування безтарифної системи оплати як засобу стимулюючої поведінки працівників; перерозподіл коштів із регулярних премій і заохочень на підвищення тарифних ставок та окладів, у тому числі за впровадження сучасних енергозберігальних заходів у виробничий процес; здійснення ревізії трудових пільг; спрямування соціальних виплат на закріплення робітника на підприємстві; участь працівників в управлінні видатками на освіту.

### Література

- Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
- Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатовна, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
- Слиньков В. М. Мотивация стимулирования и оплата труда: практические рекомендации / В. М. Слиньков. – К. : Дакор, КНТ, 2008. – 336 с.
- Бойко Е. В. Мотивация труда как важнейший элемент хозяйственного и управленческого механизма предприятия / Е. В. Бойко // Модели управления в рыночной экономике. – Донецк : ДНУ, 2003. – С. 116–135.
- Жигір А. Вплив мотиваційних моделей на формування механізму заробітної плати / А. Жигір // Підприємництво, господарство і право. – 2000. – № 2. – С. 51–53.
- Организация, нормирование и оплата труда на горных предприятиях : учеб. для вузов / [Т. В. Борисова, А. С. Хабарова и др.]; под общ. ред. Т. В. Борисовой. – М. : Недра, 1990. – 331 с.
- Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7. – С. 22–27.
- Турило А. М. Організація матеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах : монографія / А. М. Турило, М. В. Адаменко. – Кривий Ріг : Видавничий дім, 2006. – 136 с.

Стаття надійшла до редакції 22 вересня 2012 року