

УДК 330.111.4

Бержак А.В.

Фактори мотивації виробничо-господарської діяльності підприємств

Ключовим напрямком поліпшення виробничо-господарської діяльності в промисловості є розробка нових вимог до внутрішнього механізму управління підприємством, який, у свою чергу, має розроблятися як для окремих елементів виробничої системи, так і для всього підприємства, та націлюватись на активізацію людського фактору, що забезпечує підприємству належну ефективність і конкурентоспроможність. Такий механізм може нормально запрацювати за умови застосування мотивації як рушійної сили поведінки суб'єктів господарської діяльності. Мета дослідження полягає у тому, щоб розглянути теоретичні методи мотивації в практичній діяльності підприємств.

У сучасному виробництві мотиваційний механізм розглядається у контексті широко відомих теорій мотивації. Теорія А.Маслоу застосовує п'ять груп потреб (фізіологічні, безпеки, незалежності, причетності, самоствердження, самовираження). Вона внесла значний вклад в теоретичне розуміння потреб, хоча і не дає відповіді щодо їх природи [6, с. 321].

Теорія А.Альдерфера у свою класифікацію включає три групи потреб: потреби існування, зв'язку і зростання. Якщо процес зростання іде вгору, то це процес задоволення, якщо вниз – то це процес незадоволення. На наш погляд, знання сутності цієї теорії виявляється корисним для використання в управлінні виробництвом [2, с. 22].

Теорія Ф.Герцберга включає дві групи факторів, що впливають на поведінку людей: мотивуючі фактори і фактори здоров'я. Ці фактори мають сильний мотивуючий вплив на поведінку людей [2, с. 24].

Теорія набутих потреб Мак-Клеланда включає три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Мак-Клеланд підкреслює необхідність обліку взаємного впливу усіх потреб на поведінку людини [2, с. 26].

Процесуальні теорії мотивації розглядають потреби і зв'язані з ними фактори дещо в іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Це теорія очікування В.Врума, вона

підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою). З теорії очікування випливає висновок, що суб'єкт управління має постійно порівнювати обсяг і структуру винагороди з фактичним очікуванням робітника.

Теорія справедливості С.Адамса полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших [2, с. 31]. Аналогічним чином були розроблені теорії мотивації трудової діяльності вітчизняними вченими. В.Г.Подмарков виділив три групи мотивів: забезпечення, покликання і престижу [2, с. 68]. А.Г.Здравомислов виділив чотири групи мотивів: матеріальна зацікавленість, інтерес до змісту своєї роботи; колективні установки; усвідомлення сенсу роботи [1, с. 204-205].

Н.Ф.Наумова виділяє три типи мотивації: орієнтація робітника на зовнішні критерії оцінки; внутрішні критерії оцінки; гігієнічні критерії [3, с. 71].

А.А.Ручка, Н.А.Сакада об'єднали мотиви праці у чотири групи: матеріальні, комфортні, самореалізації, соціоцентричні [5, с. 154].

Під впливом сучасних теорій мотивації утворилася нова філософія управління виробничим процесом. В її основі лежать нетрадиційні підходи до проблем мотивації трудової діяльності. Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і практичне значення для суб'єктів господарської діяльності. Щоб забезпечити мотивацію, необхідно знати інтереси людей, працюючих на підприємствах, визначити структуру потреб та інших елементів мотиваційного процесу. На погляд як закордонних, так і вітчизняних вчених, однією з найбільш розроблених теорій мотивації є теорія очікувань. Згідно з цією теорією кількість праці, що витрачається на виконання певного завдання (чи досягнення мети), залежить від очікуваної винагороди. Цінність винагороди залежить від потреб суб'єкта.

Для того, щоб суб'єкт був мотивований до певної діяльності, треба його досягнення у цій діяльності винагородити тим, що він цінує, і винагорода має бути зв'язаною з досягненням мети. З іншого боку, у суб'єкта на основі раніш отриманого досвіду нормується очікування того, наскільки реальною для нього є можливість досягнення мети. У цьому випадку суб'єкт ніби аналізує ситуацію, умови для досягнення мети усередині самого підприємства, зовнішні по відношенню до іншого підприємства,

особисті якості і здібності. Якщо очікування високі, то сила збуджуючого мотиву зростає.

Функціонування виробничої системи підприємства, її життєздатність та ефективність визначається системою збуджуючих мотивів, стимулів до високої якості праці колективу у цілому та окремих робітників. Механізм мотивації повинен виробляти порядок застосування того чи іншого стимулу з врахуванням його впливу на поведінку конкретних груп людей та окремих осіб, до котрих застосовується те чи інше стимулююче діяння.

Ігнорування цієї вимоги може обернутися значними економічними, соціальними та екологічними втратами.

З врахуванням усіх теорій закордонних і вітчизняних дослідників, можна виділити три методи мотивації:

- орієнтовані на робітників;
- орієнтовані безпосередньо на виконувану роботу;
- орієнтовані на організацію у цілому.

Таким чином, як класифікаційна ознака виступає той чи інший об'єкт управління.

З нашого погляду, така класифікація методів мотивації виробничо-господарської діяльності найбільш припустима. Оскільки ця діяльність промислових підприємств має свою специфіку та ієрархічну структуру, на кожному її ієрархічному рівні будуть мати прояв **специфічні мотиви у господарському управлінні**. Вибір методу мотивації буде залежати від того, у якій мірі проблеми мотивації господарської діяльності пов'язані з об'єктом управління. Частіше за все використовують кілька методів мотивації одночасно, при цьому віддаючи пріоритет одному з них.

Зосередимося на розгляді конкретних методів мотивації, включених до перелічених груп. Серед методів, орієнтованих на робітника (тобто на робоче місце), найбільш відомим є метод економічної поведінки. Даний засіб управління потребує старанної індивідуальної роботи з працівниками, глибокого проникнення до внутрішнього світу їх життєвих і трудових орієнтацій. Для оперативного управління суб'єктом **використовується** спосіб безпосереднього впливу на робітників **пануючою** чи примусовою мотивацією. Однак, як виявляє практика, жорстке підкорення робітників суб'єкту управління має певні негативні наслідки, тобто може обмежувати можливості саморегуляції робітників, стримувати їх творчій початок, не сприяти розвитку інноваційної активності підлеглих. Усе це засвідчує, що примусова мотивація сама по собі не є оптимальним управлінським способом формування бажаних виробничо-господарських мотивів. Для

того, щоб вплинути на саму особистість, недостатньо прямої власної мотивації, треба **врахувати умови, що впливають** на життєдіяльність, а не на саму особистість, на зовнішні по відношенню до особистості обставини, породжуючи певні інтереси і потреби. Для цього **застосовується** матеріальна мотивація особистості. Це прагнення до забезпеченості певного рівня задоволеності, певного стандарту життя. Матеріальна мотивація господарської діяльності залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних факторів, у тому числі: рівня особистого доходу; диференціації доходів в організації та у суспільстві в цілому; структури особистого доходу; матеріального забезпечення неявних грошових доходів; дійсності систем матеріальних стимулів, які застосовує підприємство.

Нами зроблена спроба розглянути механізм дії мотивації у виробничій сфері, на різних рівнях управління.

На рівні дільниці, цеху, підприємства на суб'єкті управління полягає головна турбота про узгодження цілей управління з цілями своїх підлеглих. Іншими словами, **при ті чи інші управлінські рішення** повинні враховувати внутрішні та зовнішні побудження трудової поведінки своїх підлеглих і діяти у напрямку оптимізації балансу їх інтересів з інтересами підприємства. При цьому суб'єкти управління зобов'язані достатньо чітко знати, що конкретно побуджує даного робітника чи групу робітників працювати добросовісно, ініціативно (суспільне значення продукції, що виробляється устремління до саморегуляції у праці, матеріальна мотивація), а що, навпаки, обумовлює байдужість, негативне відношення до праці (відсутність інтересу до виконуваної праці, погані умови трудової діяльності, низькі заробітки). У цьому випадку суб'єкт управління повинен добре знати об'єкт, отримуючи інформацію про трудові мотиви робітників, постійно контактуючи один з одним з виробничих і соціально-побутових питань. Досвідчений господарник завжди може відповісти на питання, що у роботі його підлегли найбільш усього цінують, які ціннісні потреби вони намагаються досягнути, що їм у виробничій діяльності не подобається, до чого вони відносяться байдуже. Суворо кажучи, такі уявлення суб'єкта управління про діяльність своїх підлеглих відносяться, наперед усього, до установ останніх. Але якщо урахувати, що трудові установки – це приватний випадок мотивів трудової поведінки, то тим самим до уваги приймаються внутрішні і зовнішні побудження виробничої діяльності робітників. Керівнику не можна забувати ні на хвилину про психологічний

механізм адекватного чи неадекватного сприймання цілей суб'єкта управління. Саме тут криються психологічні причини злагоженості чи розлагодженості цілей суб'єкта і об'єкта управління. На цьому рівні управління господарською діяльністю слід **спиратися** на нематеріальні мотиви, тому що їх роль значно зростає.

На поведінку людей у процесі господарської діяльності все більший вплив чинить трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці та ін. Отже, йде мова про складові внутрішньої мотивації трудової діяльності, про сукупність внутрішніх побуджуючих сил і поведінки людини, що пов'язано з господарською діяльністю як такою. Безумовно, що кожний робітник підприємства має потребу у змістовній, цікавій роботі. Він прагне до перспективи свого росту. Кваліфікований працівник відчуває **самоповагу**, самоствердження, коли результати його діяльності оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

У процесі дослідження виявлено, що на різних рівнях господарської діяльності діють різні мотиваційні фактори.

Трудова мотивація на рівні дільниці, цеху, підприємства пов'язана, з одного боку, зі змістом, цінністю самої виробничої діяльності, а з іншого – зі самоствердженням, самовираженням працівника. На цьому рівні виробничої діяльності велике значення належить і статусній мотивації, котра пов'язана з бажанням працівника зайняти вищу посаду в ієрархічних сходах управління підприємством. Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив виробництва на статусні мотиви працівника, утягнення їх до дії, насамперед, на основі планування своєї кар'єри як по "горизонталі", так і по "вертикалі" господарського управління.

Висновки

1. У процесі мотивації має використовуватися широкий спектр мотивів і винагород з урахуванням фінансового стану підприємства.
2. На різних рівнях господарської діяльності необхідно враховувати внутрішні та зовнішні побудження, які впливають на господарську діяльність підприємства.
3. Треба враховувати, що на нижчих рівнях управління більш всього діє матеріальна і трудова мотивація, а на вищих рівнях – мотивація самоствердження та самовираження.

Поєднання і цілеспрямоване застосування усіх підходів та факторів мотивації в умовах господарської діяльності сприятиме досягненню

значних успіхів в оздоровленні економіки підприємства.

Література

1. Здравосмилов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. – М.: Политиздат, 1986. – 223 с.
2. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
3. Наумова Н.Ф. Мотивация труда и стратегии в социальной политике // Социально-экономические проблемы интенсификации общественного производства: Сбор. тр. – М.: Всесоюз. НИИ систем. исслед., 1983. – Вып. 2. – С. 71.
4. Подмарков В.Г. Методические аспекты стимулирования и мотиваций труда // Вопросы философии. – 1979. – № 5. – С. 58-69.
5. Ручика А.А., Скида Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – К.: Наукова думка, 1988. – 216 с.
6. Современный бизнес: Учебник: В 2 т. / Пер. с англ.; Д.Речман, Х.Мескон, Л.Боуви и др. – М.: Республика, 1995. – Т. 1. – 431 с.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2000 р.

Таблиця. Питомі витрати енергоносіїв за основними видами машинобудівних виробництв

Вид виробництва і його характеристики	Витрати енергоносіїв					
	Ел. енергії		Природного газу		Пари	
	од. виміру	значення	од. виміру	значення	од. виміру	значення
1	2	3	4	5	6	7
1. Ливарне						
1.1. Кольорове і чавунне литво						
1.1.1. У земляні форми з термічною обробкою	кВт-г/т	3600	н. м ³ /т	0,17	кг/т	3,8
1.1.2. Те ж, без термічної обробки	кВт-г/т	3000	н. м ³ /т	0,19	кг/т	3
1.1.3. Литво під тиском у металеві форми	кВт-г/т	3400	-	-	-	-
1.2. Сталеve литво в піщано-глинисті форми загальномашинобудівних сталей	кВт-г/т	3100	н. м ³ /т	0,12	кг/т	0,15
1.3. Точне литво за виплавлюваними моделями вуглецевих і легованих сталей	кВт-г/т	22000	н. м ³ /т	1,0	кг/т	0,7
2. Ковальсько-пресове						
2.1. Обробка вуглецевих і низьколегованих сталей з однократною термообробкою	кВт-г/т	1850	н. м ³ /т	0,4	-	-
2.2. Обробка легованих і високолегованих сталей	кВт-г/т	11000	н. м ³ /т	0,6	-	-
3. Заготівельно-штампувальне						
3.1. Холодне штампування вуглецевих сталей	кВт-г/т	50-65	-	-	кг/т	0,01
3.2. Холодне штампування високолегованих сталей	кВт-г/т	100	-	-	кг/т	0,018
4. Збирально-зварювальне						
4.1. Ел. дугове і напівавтоматичне зварювання вуглецевих сталей металоконструкцій середніх габаритів	кВт-г/т	80-150	-	-	-	-
4.2. Зварювання дрібних і середніх деталей із легованих сталей, титанових і кольорових сплавів спеціальними видами зварювання	кВт-г/т	2900-5000	-	-	-	-
5. Розкрійно-заготівельне						
5.1. Виготовлення заготівель із сталевого прокату	кВт-г/т	120-140	-	-	-	-
5.2. Виготовлення заготівель із кольорових сплавів, у тому числі з алюмінієво-магнієвих сплавів (св. 50%)	кВт-г/т	260	-	-	кг/т	0,008
6. Механічно-обробне						
6.1. Механічне виробництво з переважанням малих верстатів з одиничною потужністю до 10 кВт	кВт-г/ст.г	1,5-2,6	-	-	кг/т	0,2
6.2. Те ж, із наявністю до 50% верстатів із П.У.	кВт-г/ст.г	1,75-3,2	-	-	кг/т	0,25
6.3. Те ж, із переважанням середніх універсальних верстатів з одиничною потужністю 10-25 кВт	кВт-г/ст.г	2,5-4,0	-	-	кг/т	0,35
6.4. Те ж, із наявністю до 50% верстатів із П.У.	кВт-г/ст.г	3,1-5,0	-	-	кг/т	0,4
6.5. Те ж, із переважанням великих верстатів з одиничною потужністю 25-60 кВт	кВт-г/ст.г	4,0-6,0	-	-	кг/т	0,15
6.6. Те ж, із наявністю до 50% верстатів із П.У. і обробних центрів	кВт-г/ст.г	4,8-8,1	-	-	кг/т	0,25
7. Механічна зборка						
7.1. При невеликих обсягах іспитових і зварювальних робіт (до 50%) із потужністю іспитового зварювального устаткування до 50 кВт	кВт-г/чел.г	0,6-1,2	-	-	кг/т	0,45
8. Термічне						
8.1. Високолегованих сталей	кВт-г/т	3500-4500	н. м ³ /т	0,07	кг/т	0,7
8.2. Вуглецевих і низьколегованих сталей	кВт-г/т	1100-2100	н. м ³ /т	0,05	кг/т	0,56
9. Гальванічне						
9.1. Покриття з переважанням хімічних процесів (фосфатування, оксидування, пасивування)	кВт-г/м ²	5-10	-	-	кг/1000м ²	12,5-24,3
9.2. Покриття з переважанням малоенергоємних процесів (анодування, кадмірування, цинкування)	кВт-г/м ²	10-20	-	-	кг/1000м ²	6,2-14,5
9.3. Покриття з переважанням енергоємних процесів (тверде хромування, ематалірування, електрополірування)	кВт-г/м ²	20-30	-	-	кг/1000м ²	4,6-8,7
10. Фарбувальне						
10.1. Нанесення лакофарбових покриттів із переважанням механізованих потокових ліній при терморадіаційному і конвекційному методах сушки	кВт-г/м ²	6-17	-	-	кг/1000м ²	16,2-28,7
10.2. Нанесення покриттів із переважанням тупикових камер і застосуванням кремній-органічних емалей при високотемпературних режимах сушки (до 250°C)	кВт-г/м ²	30-40	-	-	кг/1000м ²	1,19-14,8