



ВІСНИК

НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

«XIII»

11-2 ` 2002

Харьков

ВІСНИК
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ «ХПІ»

**Збірник наукових праць
Тематичний випуск
“Технічний прогрес та
ефективність виробництва”**

11- 2 ` 2002

Видання засновано Національним технічним університетом
«Харківський політехнічний інститут» у 2001 році

Государственное издание
Свидетельство Госкомитета по
информационной политике Украины
КВ № 5256 от 2 июля 2001 года

КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Председатель

Л.Л.Товажнянский, д-р техн.наук, проф.

Секретарь координационного совета

К.А.Горбунов, канд. техн.наук, доц.

А.П.Марченко, д-р техн.наук, проф.
Е.И.Сокол, д-р техн.наук, проф.
Е.Е.Александров, д-р техн.наук, проф.
Л.М.Бесов, д-р техн.наук, проф.
А.В.Бойко, д-р техн.наук, проф.
Ф.Ф.Гладкий, д-р техн.наук, проф.
М.Д.Годлевский, д-р техн.наук, проф.
А.И.Грабченко, д-р техн.наук, проф.
В.Г.Данько, д-р техн.наук, проф.
В.Д.Дмитриенко, д-р техн.наук, проф.
В.Б.Клепиков, д-р техн.наук, проф.
В.А.Лозовой, д-р фил.наук, проф.
О.К.Морачковский, д-р техн.наук, проф.
М.И.Рыщенко, д-р техн.наук, проф.
В.Б.Самородов, д-р техн.наук, проф.
Ю.В.Тимофеев, д-р техн.наук, проф.
П.Г.Перерва, д-р экон.наук, проф.
Н.И.Погорелов, канд.экон.наук, проф.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Ответственные редакторы:

П.Г.Перерва, д-р экон.наук, проф.
Н.И.Погорелов, канд.экон.наук, проф.

Ответственный секретарь:

А.А.Круглов

С.И.Архиереев, д-р экон. наук, проф.
В.А. Мищенко, д-р экон. наук, проф.
А.И. Яковлев, д-р экон. наук, проф.
В.М. Тимофеев, д-р экон. наук, проф.
М.М. Гуревичев, д-р экон. наук, проф
В.Я. Заруба, д-р экон. наук, проф.
Л.Н. Ивин, д-р техн. наук, проф.
П.А. Орлов, д-р экон. наук, проф.
В.Г. Герасимчук, д-р экон. наук, проф.
О.Е. Кузьмин, д-р экон. наук, проф.
В.Н. Гончаров, д-р экон. наук, проф.

Адрес редколлегии: 61002, Харьков,
ул. Фрунзе, 21. НТУ «ХПИ».

Кафедра организации производства и
управления персоналом, тел.(057) 707-65-07

Харьков – НТУ «ХПИ»

Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків: НТУ”ХПІ”.

У збірнику наукових праць НТУ”ХПІ” розглядаються актуальні питання побудови ринкової економіки в Україні: перспективи й актуальні проблеми правової охорони та ринкового використання інтелектуальній власності, комерціалізація технології, правова охорона комп’ютерних програм, перспективи розвитку та вдосконалення законодавства, кадрове забезпечення сфери інтелектуальній власності, інвестиційний клімат та перспективи використання результатів інтелектуальної праці у господарчій обороті та інш.

Для викладачів, наукових та практичних працівників, спеціалістів та аспірантів.

В сборнике научных трудов НТУ”ХПИ” рассматриваются актуальные вопросы построения рыночной экономики в Украине: перспективы и актуальные проблемы правовой охраны и рыночного использования интеллектуальной собственности, коммерциализация технологии, правовая охрана компьютерных программ, перспективы развития и усовершенствования законодательства, кадровое обеспечение сферы интеллектуальной собственности, инвестиционный климат и перспективы использования результатов интеллектуального труда в хозяйственном обороте и др.

Для преподавателей, научных и практических работников, специалистов и аспирантов.

© Національний технічний університет “ХПІ

Диагностика мотивационной среды предприятия

Как следует из современных взглядов на психологический механизм мотивации поведения, побуждающая сила зависит не только от того какие вознаграждения руководители обещают работникам, но и от других факторов. Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют мотивационной средой. Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями. Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия? Во-первых, желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям. С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться. То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. В противном случае мотивация снижается: “Старайся, не старайся – толку не будет”. Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности. Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника? Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание

благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие. Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная. Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель. Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными. На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата. Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия. Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

- ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;
- должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;
- эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;
- необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;

- система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;
- результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.
- получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;
- задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;
- выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;
- нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации.

Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении. Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть. Основываясь на проведенном анализе, можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия. К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

- недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- отсутствие четко сформированных критериев оценки достижения высоких результатов;
- неудовлетворенность справедливостью поощрения;
- недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- малая привлекательность используемых форм поощрения.

Важнейшей составляющей мотивационной среды предприятия является действующая на нем система стимулирования.

В основе создания любых систем стимулирования лежит представление о том, что изменение организационного поведения сотрудников можно добиться путем подкрепления желаемых проявлений и игнорирования или нивелирования нежелательных. Мотивированность работника напрямую зависит от того, насколько он уверен, что вслед за произведенным им важным для организации результатом последует значимое для него вознаграждение. Эту уверенность можно обеспечить только с помощью принятой и узаконенной на предприятии системы стимулирования, исключая неопределенность и произвол в способах поощрения и наказания. Именно система стимулирования закрепляет правила поощрения и ответственность руководителей за ее реализацию, обеспечивая тем самым несколько мотивирующих условий – знание того, какие результаты деятельности руководство предприятия поощряет, что именно выступает в качестве поощрения и каков порядок предоставления этого поощрения, что создает уверенность в получении вознаграждения. Таким образом, правильно построенная система стимулирования создает работникам возможность для той самой субъективной оценки ожидаемых последствий, а также для оценки ценности этих последствий. То или иное поведение людей обычно является следствием одновременного действия нескольких мотивов. Таким образом, системы стимулирования на предприятии должны формироваться на принципах комплексности, быть направленными на включение как можно большего числа мотивов таким образом, чтобы обеспечить в сумме как можно большую заинтересованность сотрудников в достижении ожидаемых от них результатов. Для того, чтобы быть уверенным, что система стимулирования построена правильно, нужно исходить из того, что это действительно должна быть система – упорядоченная и действующая вне зависимости от обстоятельств и субъективных настроений, известная всем членам коллектива. Как же строить систему стимулирования, чтобы она обладала мотивирующей силой? Прежде всего, необходимо, чтобы эта система позволяла получить ответы на три основных вопроса: 1. Что хочет фирма от своих работников, что именно намерена она поощрять? 2. Что хотят работники от фирмы? 3. Что может дать работникам фирма в ответ на их ожидания и на каких условиях?

Система стимулирования должна быть построена с учетом психологических механизмов и обязательно учитывать структуру коллектива (по доминирующим мотивам, возрасту и т.д.). Здесь нужно иметь в виду, что важнейший компонент универсального механизма мотивации — эмоциональное переживание успеха - неуспеха. Эмоции успеха усиливают и поддерживают исходное побуждение к действию, эмоции неуспеха эти побуждения задерживают и отклоняют. Эмоциональное переживание успеха образует следы, заставляющие человека при сходных обстоятельствах выбирать то, что ранее завершалось успехом. В противоположность этому, предвосхищение неуспеха, как отрицательная эмоция, ведет к отказу от не оправдавшего себя способа достижения цели и усиливает поиск новых проб. Именно поэтому система поощрения должна включать такие

формы, которые обязательно давали бы человеку возможность переживать успех. Необходимым условием эффективной разработки и применения систем стимулирования является грамотное определение целей и результатов, достижение которых администрация намерена поощрять. При этом необходимо иметь в виду, что цели должны быть:

- с четко определенными ожидаемыми результатами;
- с точными сроками достижения;
- трудными, но достижимыми;
- разделяемыми сотрудниками организации;
- контролируемыми (поддаваться оценке);
- иметь ответственных за их достижение.

Наиболее важным при разработке системы стимулирования является определение результативности системы и отдельного работника. При создании системы стимулирования эта задача - объективного измерения, оценки и вознаграждения результативности всех сотрудников - выходит на первый план. Кроме того, подобные измерения и оценки сами по себе представляют сильный источник мотивации в организации. В процессе оценки результативности происходит увязывание ее с целями предприятия, а затем с поощрениями и стимулами. Именно на этом этапе определяется логика всего процесса мотивации – что именно руководство предприятия считает важным для его функционирования и развития и за что оно намерено вознаграждать. Эта информация, а также сами способы вознаграждения должны быть максимально открыты, известны всем работникам предприятия. Важно помнить, что поощряться должны действия сотрудников, выходящие за пределы предписанных им обязанностей, а также необычные, уникальные результаты деятельности. Что может считаться исключительным результатом деятельности? Как правило, к ним относятся:

- экономический эффект, выражаемый в значительной экономии средств или увеличении прибыли, если он был получен как результат деятельности, не имеющей отношения к прямым обязанностям сотрудника;
- высоко результативное руководство, которое, как правило, можно признать по итогам высокой творческой активности работников;
- технические разработки, результатами которых является значительное улучшение характеристик выпускаемой продукции или процесса ее производства;
- достижения, имеющие коммерческое значение, то есть выражающиеся в увеличении объемов реализации продукции и услуг, росте престижа фирмы, числа рынков сбыта или в появлении новых видов продукции и услуг;
- проявлении инициативы, имеющей положительные для фирмы последствия;

- исключительные усилия в период кризисных для предприятия ситуаций, способствующих выходу из кризиса;
- патенты или открытия;
- прогнозирование и предупреждение проблем

Работники, выполняющие непроизводственные функции, должны стимулироваться за достижение своих особых показателей, в которых заинтересовано предприятие. Иногда их нелегко определить конкретно, но получаемый эффект от поощрений перекрывает трудности создания системы стимулирования данного типа. Так, например, рабочие на складе могут получать премиальные за своевременное оформление заказов, обработку наиболее важных документов, позволяющих предприятию получить определенную материальную выгоду и обеспечивающих ритмичность деятельности. Продавцы могут получать дополнительные выплаты за сохранение постоянной клиентуры, бухгалтеры – за сокращение числа просроченных, неоплаченных счетов и т.д.

По своей направленности система стимулирования должна поощрять не только хорошую текущую трудовую, но и инновационную деятельность, а также и саморазвитие членов коллектива. По сути это должны быть даже три системы. Для каждой из них, прежде всего, должно быть зафиксировано, что именно предприятие считает желаемым для себя результатом в этой области, причем определить эти желаемые результаты предельно конкретно.

Ожидания отдельных работников по поводу вознаграждений, получаемых ими от своего предприятия, весьма различны. Эти различия существуют и остаются, независимо от величины тех усилий, которые затрачивает работник. Одна из самых сложных задач, с которой сталкиваются руководители в области мотивации сотрудников, заключается в том, чтобы адекватно оценивать и диагностировать конкретные их ожидания и желания. Представленные модели мотивации, хотя и имеют обобщенный характер, помогают уяснению основных факторов и взаимосвязей, определяющих результативность труда работников.

Когда руководство предприятия обеспечивает условия, соответствующие потребностям и ожиданиям работников, как правило, люди реагируют, повышая отдачу организации. Важно отметить, что существуют индивиды, которые “вознаграждают себя сами” желательными для них результатами. Такие люди внутренне мотивированы. Поэтому всегда руководители могут действовать двумя путями – подбирая людей с внутренней мотивацией, чтобы их высокая производительность была изначально предопределена, или же обеспечивая внешние условия для удовлетворения желаний и потребностей подчиненных, то есть с опорой на внешнюю мотивацию. Именно для этого и создаются системы стимулирования.

Список литературы

1. Гончарова Н.П. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность / Н.П.Гончарова, П.Г.Перерва, А.И.Яковлев // - К.: Наукова думка, 1989.- 176с.

2. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения [Текст] : [монография] / П. Г. Перерва. - Х. : Основа, 1991. - 114 с. : табл., рис. - Библиогр.: с. 138-142.
3. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. - Ростов н / Д: Феникс, 2003. - 592 с. (Серия «Психология бизнеса»)
4. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / П.Г.Перерва / Учеб.пособие для машиностроительных специальностей инж.-техн.вузов. - Харьков : «Основа», 1993. - 288с.
5. Перерва П.Г. Проблемы совершенствования методологии определения потребности в электротехнической продукции / П.Г.Перерва, А.К.Плетников // Электротехн.пром-сть. Сер.27. Общеотраслевые вопр. электропромышленности. Экономика. Организация. Управление. Планирование и производство. Обзор.информ. - М.: Информэлектро, 1989.- 52с.
6. Яковлев А.И. Организация и управление электротехнической промышленностью: Сб.задач, лаб.работ, деловых игр / А.И.Яковлев, Т.И.Задерихина, П.Г.Перерва // Учебное пособие для электротехн.спец.инж.- техн.вузов.- Харьков : Изд-во «Основа», 1990.- 141с.
7. Перерва П.Г. Маркетинг инновационного процесса / П.Г.Перерва, Н.П.Гочарова, А.И.Яковлев и др. // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с
8. Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий: Учебное пособие / П.Г.Перерва, А.И.Грабченко, Р.Ф.Смоловик.- Харьков : ХГПУ, 1999.- 242с. 25
9. Яковлев А.И. Экономика электротехнической промышленности / А.И.Яковлев, Т.И.Задерихина, П.Г.Перерва // Учебное пособие для электротехн.спец.инж.-техн.вузов.- Харьков : Выща шк. Изд-во при ХГУ, 1990.- 136с.

Поступила в редакцию 07.06.2002 г.

Наукове видання

**ВІСНИК
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ «ХПІ»**

Збірник наукових праць

Тематичний випуск

“Технічний прогрес та ефективність виробництва”

Випуск № 11-2` 2002

Науковий редактор д.е.н, проф. Перерва П.Г.

Технічний редактор Погорелов С.М.

Відповідальний за випуск к.т.н. Обухова І.Б.

Формат 60x84 1/16. Папір RISO - друк.

Гарнітура Тймс. Ум.друк.арк. 18,1.

Облік.-вид.арк. 20,0 Тираж 300 прим. Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХПІ»
Свідоцтво про держреєстрацію ДК №116 від 10.07.2000р.
«ХПІ», 61002, Харків, вул.. Фрунзе, 21