

УДК 331.101.3:622.3

Пономаренко О.П.

**СТРУКТУРА ПОТРЕБ КЕРІВНИКІВ ВИДОБУВНИХ ДІЛЬНИЦЬ  
ВУГІЛЬНИХ ШАХТ І ЇХ ПРІОРИТЕТНІСТЬ**

Обґрунтовано необхідність упровадження мотивації праці керівників і робочих дільниць по видобутку вугілля. Визначено структуру потреб та їх пріоритетність у керівників дільниць. Проведене ранжування потреб.

Necessity of introduction of labour motivation of leaders and workings areas on mining is grounded. Certainly pattern of requirements and their priority for the chiefs of areas. Rating of necessities is conducted.

Сучасна шахта являє собою не тільки окремі виробничі дільниці з різними технологічними процесами, різноманітним і досить складним гірничим устаткуванням, але і великі колективи людей, що працюють в різних сферах виробничої діяльності. Функціонування цього багатогранного виробничого комплексу може бути ефективним тільки при чіткій взаємодії всіх його елементів і частин. В зв'язку з цим особливої важливості набувають науково обґрунтовані управлінські рішення, в основі яких повинна лежати мотивація. Тому одним з головних елементів ефективної роботи колективу шахти може і повинна стати трудова мотивація [1].

В той же час, необхідно відзначити, що в такому багатогранному виробничому комплексі як шахта, основною ланкою є дільниці з видобутку вугілля (видобувні дільниці). Тому мотивована праця керівників (начальників) і робочих цих дільниць є для них і всієї шахти вельми актуальною.

Сучасний економічний словник трактує мотивацію (від грець. *motif*, від лат. *move* – рухатися) як зовнішнє або внутрішнє спонукання суб'єкту до діяльності заради яких-небудь цілей, наявності інтересу до такої діяльності та способи його ініціювання, спонукання [2]. З позицій теорії управління мотивація розглядається як процес формування у працівників мотивів до діяльності для досягнення особистої мети і цілей підприємства. В зв'язку з цим ефективність мотивації в значній мірі обумовлюється створенням таких регулюючих трудові відносини умов, в рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано трудитися [3].

У літературі, присвяченій досліджуваній проблемі, теорії мотивації діляться на змістовні і процесуальні [4-7]. «Змістовні теорії фокусуються на внутрішніх чинниках індивіда, які дають імпульс, направляють, підтримують і припиняють дану поведінку. Процесуальні теорії описують і аналізують те, як поведінка отримує імпульс, підправляється, підтримується і припиняється» [4, с. 130].

Виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. «Внутрішня мотивація зв'язана з цікавістю до діяльності, із значущістю виконуваної роботи, з свободою дій, можливістю реалізувати себе, свої уміння і здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх чинників, таких, як умова оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника і т.п.» [8, с. 171] (переклад автора).

Розрізняють також загальну і специфічну мотивації. «Загальна мотивація – бажання зробити що-небудь, добитися чого-небудь. Це бажання, хай і виражено різною мірою, властиве будь-якій людині» [7, с. 16] (переклад автора). «Специфічна мотивації – причина того, що людина із завзятістю прагне до якої-небудь конкретної мети. Обґрунтовується специфічна мотивація тим суб'єктивним значенням, яке дана мета має значення для особи. Їм же визначається і тривалість старань і витрата сил на досягнення цієї мети. Питання,

наскільки висока у даної людини специфічна мотивація, наймовірно важливе, тому що від цього залежить, з якою енергією він візьметься за виконання професійного завдання [7, с. 17] (переклад автора).

Аналіз теорій мотивації дозволяє зробити висновок про те, що жодна з них не має істотної переваги в порівнянні з іншими і тому не може бути визнаною як єдина теорія для пояснення мотивації.

Сучасні теорії мотивації засновані на визначенні переліку і структури потреб людей. Вважається, що за наявності цих потреб працівник стає сприйнятливішим до спроб керівника мотивувати його відношення до виконуваної роботи.

До найбільш відомих теорій мотивації, в яких мотивація праці розглядається як бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність, відносяться теорії Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Давида МакКлелланда, що заклали основи сучасних концепцій мотивації. Слід зазначити, що ці і теорії мотивації, що розвивають їх, слідували еволюційним шляхом, через що вони не протиставляються одна одній, ґрунтуючись на визначенні переліку і структури потреб працівників. Разом з тим, серед вчених і практиків немає єдиної всіма прийнятої ідентифікації потреб. Це пояснюється як тим, що між людьми існує безліч відмінностей відносно тих потреб, які для них важливі, так і специфікою самої мотивації у людей різних професій.

В зв'язку з цим метою цієї роботи є обґрунтування структури і дослідження пріоритетності потреб у керівників видобувних дільниць вугільних шахт.

Мотивація праці, ідентифікація потреб, визначення структури і пріоритетності потреб цієї управлінської ланки вугільної шахти вибрані нами не випадково. Це зроблено з кількох причин, а саме:

- по-перше, дільниці по видобутку вугілля є головним виробничим структурним підрозділом шахти;
- по-друге, начальники дільниць є безпосередніми організаторами і керівниками роботи по видобуванню вугілля;
- по-третє, оскільки потреби викликають у робочих прагнення до їх задоволення, то керівники дільниць повинні створювати таку обстановку, яка дозволяла б трудящим усвідомити, що вони можуть задовольнити свої потреби таким своїм відношенням до роботи, яке сприятиме досягненню мети, що стоїть перед видобувною дільницею;
- по-четверте, для стійкішої і цілеспрямованішої мотивації дані керівники повинні враховувати переваги і потреби не тільки працівників ділянки, але і свої власні. Тільки при такому підході до організації мотиваційного управління можливо спонукати себе і своїх підлеглих до ефективної діяльності для досягнення особистої мети і цілей очолюваних ними дільниць.

Ідентифікація потреб і обґрунтування їх структури були проведені відповідно до основних теорій мотивації, а також з урахуванням специфічної мотивації керівників видобувних дільниць і особливостей вугільної галузі. При цьому особливий упор був зроблений на специфічну мотивацію. Тому разом з аналізом і відбором потреб, що містяться в приведених вище теоріях мотивації, перелік цих потреб заздалегідь обговорювався з начальниками дільниць шахт, розташованих в різних вугільних регіонах України. Остаточний перелік потреб і їх структура були сформовані після обговорення із слухачами курсів підвищення кваліфікації керуючих працівників Мінвуглепрому України - «Школа міністра», які були організовані за ініціативою міністра вугільної промисловості С.Б.Тулуба.

Слухачі даної школи, що знаходяться в резерві на заняття посад директорів і головних інженерів шахт, пройшли ретельний відбір на шахтах і співбесіду з

керівництвом міністерства. Всі вони мали досвід роботи на посаді керівників дільниць або їх заступників. Тому їх професійний досвід дозволяв кваліфіковано судити про трудову мотивацію на видобувних дільницях. Крім того, у зв'язку з тим, що ці слухачі є найближчим резервом перших керівників шахт, то для них особливо характерна специфічна мотивація і тому, наскільки вони мотивовані в даний час, залежить в майбутньому мотивованість трудящих шахт, які вони очолять.

З урахуванням вищесказаного, структуризація потреб приведена до чотирьох груп:

- потреби існування;
- потреби соціальні;
- потреби у визнанні;
- потреби в самореалізації.

Кожна група включала п'ять потреб, які, на думку керівників дільниць, є найбільш значущими для них і робочих видобувних дільниць. Структура кожної з груп потреб приведена нижче.

Потреби існування:

- гідна заробітна плата;
- гарантія стабільного доходу;
- постійне робоче місце (зайнятість);
- можливість працювати після виходу на пенсію;
- забезпечення безпечних умов праці.

Потреби соціальні:

- страхування життя і здоров'я, медичне обслуговування (в т.ч. регрес, профогляд, профілакторій);
- тривала оплачувана відпустка;
- можливість вийти на пенсію до 60 років;
- забезпеченість гідним житлом;
- можливість відпочинку в санаторіях, будинках і базах відпочинку, дитячих таборах, туристичних поїздок працівників і членів їх сімей по пільгових путівках.

Потреби у визнанні:

- пошана в колективі;
- визнання з боку керівництва;
- професійне (кар'єрне) зростання, в т.ч. підвищення кваліфікації, отримання суміжних спеціальностей, навчання у вузі за рахунок підприємства;
- матеріальна винагорода (премія, надбавка до окладу, цінний подарунок і т.п.);
- моральна винагорода (представлення до нагороди, до почесного звання, подяка, дошка шани, публічне визнання заслуг і т.п.).

Потреби у самореалізації:

- можливість мати самостійну дільницю роботи і реалізація організаторських здібностей (постановка цілей, контроль за їх досягненням, націленість на результат і т.п.);
- можливість ухвалювати самостійні організаційні і технічні рішення, довести свою значущість, важливість свого робочого місця, а також брати участь в рішенні тих питань, в яких знаєшся і компетентний;
- відносна свобода дій;
- вплив на інших людей, контроль їх поведінки, готовність відповідати за інших;
- створення команди однодумців і дружніх взаємин в колективі.

З урахуванням рекомендацій, що містяться в роботі [9], були розроблені опитувальні листи і проведено письмове анкетування серед слухачів «Школи міністра», в якому взяли участь 64 людини. По методиці, що описана в роботах [1, 10], респондентам було

запропоновано оцінити кожну з чотирьох груп потреб по чотирьохбальній системі в порядку їх значущості. Найважливішу для керівників ділянок потребу необхідно було поставити на перше місце (поставити напроти цієї потреби цифру 1). Напроти потреби, яка для них стоїть на другому місці необхідно було поставити цифру 2 і т.д. Ставити нулі, прочерки або не відповідати не дозволялося.

Кількісна оцінка пріоритетів потреб була приведена за допомогою матриці НГУ [1, 11, 12]. На перше місце 81% респондентів поставили потребу існування (таблиця 1), на друге місце – потреби соціальні (56%). На третє місце по пріоритетності поставлені потреби в самореалізації (41%). І на останньому місці – потреби визнання (44%).

Таблиця 1

**Кількісна оцінка пріоритетів потреб**

Всього опитано респондентів, (%)	Групи потреб	Пріоритет (місце), %			
		1-е місце	2-е місце	3-е місце	4-е місце
100	I-потреби існування	<b>81</b>	11	6	2
100	II-потреби соціальні	2	<b>56</b>	20	22
100	III-потреби у визнанні	4	19	33	<b>44</b>
100	IV-потреби у самореалізації	13	14	<b>41</b>	32

Про значимість для керівників дільниць потреб існування свідчить те, що на перше і друге місця їх поставили 92% респондентів. В той же час потреби соціальні, потреби у визнанні і потреби в самореалізації на перші два місця поставили тільки 58, 23 і 27% респондентів відповідно.

Про пріоритетність потреб керівників видобувних дільниць вугільних шахт можна судити по питомій вазі кожної з груп потреб, поставлених за наслідками анкетного опиту з першого по четверте місця залежно від їх значущості для респондентів (рис.1).

Першу групу потреб (потреби існування) на перше місце поставили 81% опитаних керівників дільниць. На друге місце цю групу поставили 11%, на третє і четверте місця – 6 і 2% респондентів відповідно.

Другій групі потреб (потреби соціальні) перше місце віддали тільки 2% респондентів, зате на друге місце цю групу поставили 56% респондентів. На третє і четверті місця дану групу потреб поставили відповідно 20 і 22% респондентів.

Для 13% керівників дільниць потреби в самореалізації (четверта група) стоять вище, ніж потреби у визнанні (третя група). Це свідчить про те, що можливість мати самостійну ділянку роботи і нести персональну відповідальність за рішення, що приймаються, і результати роботи очолюваного колективу для 13% керівників дільниць цінніші, ніж визнання з боку керівництва, моральна винагорода і т.п. Це з кращого боку характеризує цю групу керівників дільниць, оскільки при подальшому просуванні по службових сходах їм доведеться в ще більшому ступені приймати самостійні організаційні і технічні рішення, робити вплив на своїх підлеглих і нести відповідальність за прийняті рішення і результати роботи очолюваного ними трудового колективу.

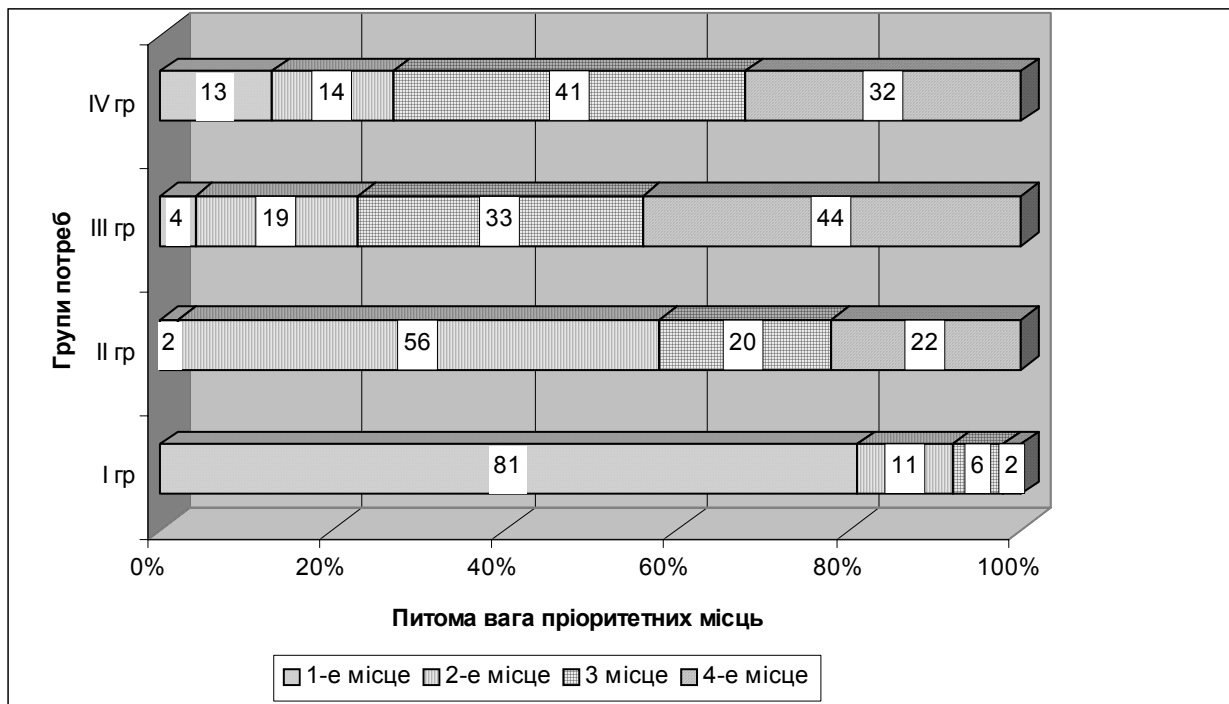


Рис. 1. Пріоритетність потреб керівників дільниць

За для справедливості, слід зазначити, що на друге місце третю групу потреб поставили 19%, а четверту групу – 14% опитаних. Таким чином, на перше і другі місця потреби у визнанні поставили 23% респондентів, а потреби в самореалізації – 27%. Це свідчить про те, що потреби у визнанні і самореалізації практично рівноцінні, але їх пріоритетність для керівників видобувних дільниць значно менша, ніж потреби існування і соціальні потреби, яким перші і другі місця віддали 92,58% керівників дільниць.

Керівництву галузі і шахт слід звернути особливу увагу на те, що на третє і четверті місця потребу у визнанні поставили в цілому 77%, а потреби в самореалізації – 73%. Враховуючи той факт, що дане анкетування було проведене серед резерву перших керівників шахт, можна зробити непрямий висновок про те, що питанням лідерства на шахтах і в галузі в цілому поки що не приділяється належної уваги.

Перспектива подальших досліджень з досліджуваної проблеми, на наш погляд, необхідно вести у напрямі вивчення пріоритетності потреб усередині кожної групи і дослідження потреб робочих видобувних дільниць.

#### Висновки:

1. Сучасна шахта є багатограним виробничим комплексом, успішне функціонування якого може бути ефективним тільки при чіткій взаємодії всіх його елементів і частин. В зв'язку з цим особливої важливості набувають науково обґрунтовані управлінські рішення, в основі яких повинна лежати мотивація.
2. Основною виробничою ланкою на шахті є дільниці з видобутку вугілля. Тому мотивована праця керівників і робочих цих дільниць є для них і всієї шахти вельми актуальною.
3. Сучасні теорії мотивації засновані на визначенні переліку і структури потреб людей. За наявності цих потреб працівник стає сприйнятливим до спроб керівника мотивувати його відношення до виконуваної роботи.
4. Встановлено, що потреби керівників видобувних дільниць в порядку їх значущості розташовані таким чином: потреби існування, потреби соціальні, потреби в

самореалізації і потребі у визнанні. Виявлення цих потреб і встановлення їх пріоритетності дозволяє керівництву галузі і вугледобувних підприємств більш ефективно мотивувати відношення до роботи керівників цієї однієї з основних ланок шахти.

5. Результати анкетного опиту керівників видобувних ділянок свідчать про те, що питанням лідерства на шахтах і в галузі в цілому поки що не приділяється належної уваги.

### *Література*

1. Пономаренко П.И., Бойко В.В., Пономаренко А.П. Мотивационное управление как составная часть инновационной политики предприятия // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. Випуск 3(21).-Донецьк: ІЕПД і ДЕГІ, 2006.-С.101-106.
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б., Современный экономический словарь – 2-е изд., исправл.,-М.:ИНФРА – М, 1998. – 479 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – С.174.
4. Гибсон Дж.Л., Иванцеревич Д.М., Донелли Дх-мл. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ.- 8-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
6. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. Учебное пособие / под ред. Р.И. Иванина – К.: МАУП, 1994. – 314 с.
7. Нирмайер Р., Зайферт М., Мотивация. Пер. с нем. – 2-е изд., испр. - М.: Омега – Л., 2006. – 127 с.
8. Бойко В.В. Экономика предприятий Украины: Учебн. Пос. – 3-е изд., перераб. и доп. – Днепропетровск: Национальный горный университет, 2005. – 552 с.
9. Брейс Айан. Анкетирование: Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
10. Пономаренко П.И., Бойко В.В., Ян Сухун. Методика исследования приоритетов мотивации с помощью матрицы НГУ// Экономика: проблемы теории та практики. Збірник наукових праць. Випуск 199. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.249-256.
11. Пономаренко П.И., Бойко В.В., Ян Сухун. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey// Економічний вісник НГУ. Дніпропетровськ: НГУ, 2004.-№4. – С.106-113.
12. Пономаренко О.П. Визначення чинників мотивації праці за допомогою модифікованої матриці// Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал, 2007.- №1. – с.171-180.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н.,проф. Пономаренком П.І. 12.05.06*

*Надійшла до редакції  
24.04.06*