

МОДЕЛЬ ОПТИМУМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статті розглянуто проблематику мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням різних ступенів її інтенсивності. Значна увага приділена оптимуму мотивації. Розглянуто схему визначення заробітної плати, яка б стимулювала працівника до підвищення його продуктивності.

Ключові слова: мотивація, інтенсивність мотивації, оптимум мотивації, закон оптимуму-песимуму, заробітна плата.

Будь-яке підприємство намагається досягти успіху. А одним з факторів, що напряму визначає успіх організації, є налагоджена, чітко організована та продуктивна робота персоналу. Одним із вирішальних чинників ефективності роботи персоналу є мотивація. Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу досліджували в своїх наукових працях багато вчених: Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М., Капустянський П.З., Малихіна О.В., Червінська Л.П., Самикіна М.В., Соболева В.М. та ін.. Незважаючи на те, що даній темі присвячено багато досліджень, на практиці досить велика кількість керівників, менеджерів, спеціалістів по роботі з персоналом зіштовхуються з певними труднощами при бажанні організувати роботу колективу найкращим чином. Саме тому проблема мотивації актуальна і сьогодні.

Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів явища мотивації. Знаходження відповіді на питання: чому посилення мотивації, покращення умов праці не завжди призводить до очікуваних результатів продуктивності роботи персоналу; доведення необхідності застосування у практиці управління персоналом моделі оптимуму мотивації.

Мотивація має вагоме значення для людини і є одним з основних понять, що використовується для пояснення рушійних сил її поведінки. Тому проблематика мотивації — одна з найактуальніших для керівників усіх рівнів, працівників кадрових служб, педагогів та представників багатьох інших спеціальностей. Вона лежить як в основі спонукання інших людей до виконання (або невиконання) певних дій, так і самомотивації, яка дає можливість досягти бажаних результатів в обраній діяльності.

Термін “мотивація” вперше вжив Артур Шопенгауер у статті “Чотири принципи достатньої причини” [3]. Згодом науковці використовували його для пояснення причин поведінки людини. Професійна мотивація — процес стимулювання, необхідний для продуктивного виконання ухвалених рішень і намічених робіт, будь-якої конкретної людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Зацікавленість у результаті праці та, пов’язаним із цим, додатковим заохоченням або відсутністю покарання за умов надмірно сильної мотивації призводить до того, що на фізіологічному рівні у людини непомірно активізуються емоції (тривога, занепокоєння, хвилювання, страх перед покаранням або ж не-

In the article problems of personnel motivation is considered on an enterprise, taking into account the different types of its intensity. Considerable attention is spared to the optimum of motivation — level for which a man executes work by the best appearance. The chart of determination of salary which stimulates a worker to the receipt of the best results is considered.

Key words: motivation, intensity of motivation, optimum of motivation, optimum-pesimum law, salary.

стримна жага винагороди). Емоції, в свою чергу, спричиняють надмірне нервово напруження, що завжди без винятку негативно впливає як на якість діяльності, так і на час її виконання, при чому в гірший бік. Переживаючи за те, щоб виконати завдання якнайкраще, встигнути все зробити вчасно, невідвести інших людей, одержати гідну винагороду або уникнути чогось неприємного, людина вже не може повною мірою сконцентруватися на діяльності, навіть якщо вона їй добре знайома і не раз успішно нею виконувалася. За низької мотивації людина зберігає здатність до очікуваної активності, але втрачає інтерес до результату, який знижує успішність її роботи. Утворюється замкнуте коло, з якого можна вибратися лише шляхом оптимізації мотивації, зняття ажіотажу навколо досягнення мети.

Експериментально з’ясовано, що існує *оптимальний рівень (оптимум)* мотивації для кожної людини, за якого ця людина виконує роботу щонайкраще в конкретній ситуації. При цьому для різних людей зазначений рівень буде різним тому, що, маючи різні на даний період актуальні потреби, конкретна винагорода або примусове обмеження кожна людина оцінить по-своєму.

Оптимум мотивації залежить від рівня складності завдань:

сильна мотивація — оптимальна для виконання легких завдань;

слабка мотивація — адекватна виконанню складних завдань.

Таким чином, у разі здійснення легкої діяльності велика сила мотивації не спричиняє порушень емоцій і дій, однак така небезпека існує під час виконання складних завдань. Якщо при цьому запропонувати сильну мотивацію, ймовірно, незабаром виникне перенапруження, хвилювання, стресі, як наслідок, — дезорганізація діяльності, погіршення її якості.

Американські професори психології Роберт Йоркс і Джон Додсон, чікими іменами названо закон, встановили, що існує прямий взаємозв’язок між інтенсивністю мотивації і якістю виконання діяльності. Відповідно до цього закону внаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку дещо збільшується, але після досягнення найвищих показників успішності діяльності (оптимуму мотивації) — поступово знижується. Закон Йоркса — Додсона цілком узгоджується із законом оптимуму-песимуму, сформульованим російським фізіологом Миколою Введенським. На його думку, однією з умов високої успішності розумової праці

є розміреність і ритм роботи. Людина, якщо йде занадто швидко, швидко стомлюється, але якщо занадто повільно — теж (наприклад, коли дорослий, гуляючи з дітьми, пристосовується до дитячого кроку). Поривчастість у роботі, раптове її посилення виявляється неприємливим для її продуктивності. Андреас Ліндслей, професор Оксфордського університету, довів, що за надмірної активації діяльності людини ефективність її роботи погіршується, з'являються ознаки дезорганізації та послаблення самоконтролю. Соціальний психолог з Каліфорнії Мелоді Даффі встановила, що результати діяльності людей, які були надміру напружені (напруження вимірювалося за допомогою динамографа), виявилися гіршими [3]. Вона висловила думку про існування оптимального напруженості, яка залежить від завдання та індивідів.

Дослідження інших учених засвідчили, що посилення мотивації при завданнях, що вимагають значних затрат, призводять до погіршення виконання. Із дослідження рівня прагнень відомо, що успіх і невдача розцінюються як такі лише в сфері завдань середньої складності; досягнення чогось, що є надто простим, не розглядається як успіх. Невдача в досягненні надміру складного не переживається як невдача. Якщо з часом досягнення мети стає дедалі простішим, то стимул до досягнення поступово зменшується, поки зовсім не зникне, хоча зовнішні умови середовища залишаються незмінними. Теж саме відбувається й тоді, коли щось залишається недосяжним.

Керівництву організації доцільно порівнювати пропоновану винагороду за результати праці з потребами працівників і врівноважувати їх. Часто винагорода пропонується до того, як її оцінять працівники. Як результат, перспектива одержати обіцяне заохочення зовсім не приваблює працівників, і вони не лише не прагнуть до виконання поставленого плану, а й починають працювати гірше, ніж раніше.

Розроблення механізму оптимальної мотивації до успішної праці та підвищення професіоналізму не слід здійснювати за шаблоном. Неможливо досягти успіху роблячи те, що роблять усі інші [5]. Найбільша продуктивність праці за інших рівних умов досягається у разі виявлення індивідуальних мотивів працівників. Причому ефект збільшується, якщо людина має можливість взяти безпосередню участь у розробленні відповідної програми. З орієнтацією тільки на заробітну плату варто очікувати лише на мінімальну віддачу від фахівця, що, на жаль, не завжди беруть до уваги керівники.

Складність проблеми мотивації праці полягає не в тому, що важко повною мірою урахувати всі мотиви трудової діяльності, а в тому, що у різних людей і структура потреб різна. До того ж із часом і за певних обставин потреби змінюються, що виразно виявляється саме в трудовій діяльності, особливо у зрілому віці, та, відповідно, є "найслабкішим місцем" у системі як грамотної мотивації працівників керівниками, так і самомотивації людей.

Жодна ефективна взаємодія з людьми неможлива без урахування особливостей їхньої мотивації. За об'єктивно однаковими діями людей можуть стояти різні причини, їхня мотивація може бути абсолютно різною. Тому керівництву організації логічніше продумувати і планувати діяльність працівників не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування. У працівників слід породжувати мотиви, тобто грамотно визначити їхні потреби, а не закидати різноманітними стимулами.

Існує формула: актуальна потреба + достатній, але не надмірний стимул = оптимальна мотивація.

При цьому потрібно пам'ятати:

не може бути системи мотивування, яка стимулює всіх працівників однаково;

конкретну систему мотивування слід розробляти для конкретної людини або конкретної групи людей з подібними домінуючими потребами (або загальну систему доцільно індивідуалізувати);

моніторинг домінуючих потреб і мотивації персоналу — необхідна ланка діяльності як керівників різних рівнів, так і працівників кадрових служб кожної організації.

У сфері управління персоналом існує поняття негативної мотивації, тобто отримання працівником не винагороди за виконану роботу, а, так би мовити, покарання за її невиконання. Вираз "батіг та пряник" виник не випадково. Тисячі років люди дискутували, що ж ефективніше, і єдиної думки немає до сих пір. У XVII столітті голландський юрист Гуго де Грот обґрунтував необхідність покарань. Без них, на його думку, несправедливості буде ставати все більше [1]. В наш час теоретики управління персоналом схилиються до думки, що необхідно будувати роботу на довірі, більше спираючись на позитивні мотиви. В той же час частина спеціалістів-практиків по управлінню персоналом вважає саме систему штрафів ефективним інструментом негативної мотивації. В деяких компаніях штрафи стали повсякденною нормою.

Для того щоб встановити взаємозв'язок між заробітною платою та результатами трудової діяльності Едвард Лоулер, запропонував цікавий підхід до визначення розміру заробітної плати [3]. Суть даного підходу заключається в наступному. Заробітна плата будь-якого співробітника має складатися із трьох компонентів. Одна частина виплачується за виконання посадових обов'язків і всі, хто виконує аналогічні обов'язки, отримують однаково винагороду. Друга частина заробітної плати визначається вислугою років, умовами та особливостями роботи, факторами вартості життя. Всім співробітникам нараховується відповідна надбавка до заробітної плати але її величина щорічно регулюється та оновлюється. Виплата третього компоненту відбувається не автоматично і залежить від досягнутих працівником результатів. На наш погляд, така схема визначення заробітної плати є мотивуючою та раціональною. Досвід показує, що на сьогоднішній день достатньо часто люди отримують заробітну плату не за результати праці, а за час, проведений на робочому місці, що є неефективним, адже не мотивує працівника до підвищення його продуктивності. До того ж величина заробітної плати залежить від посади, що займає працівник. Така сама ситуація і з преміями, якщо вони виплачуються з метою покращення матеріального стану працівника і ніяк не пов'язані з результатами його роботи. До таких "добавок" до заробітної плати люди дуже швидко звикають і сприймають їх як обов'язкову виплату. Більш того, коли з часом такі премії відмінюють, скорочують або тимчасово не виплачують, то це породжує незадоволення у робітників і знижується ефективність їх роботи.

Висновок. Мотивація персоналу є важливим аспектом для успішної діяльності будь-якої організації, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність людських ресурсів підприємства. Вченими виявлено, що, як надмірно інтенсивна, так і занадто слабка моти-

вація не є ефективною. На сьогоднішній день одним з головних інструментів в управлінні персоналу є використання оптимального рівня мотивації, за якого людина виконує роботу зонайкраще. Важливим фактом є те, що оптимум мотивації залежить від рівня складності завдань. При виконанні легких завдань ефективною буде сильна мотивація, а для виконання складних — слабка. Саме за такого підходу, мотивування працівника дасть бажаний результат і не спричинить виникнення напруженості або ж навпаки — втрати інтересу до виконання завдання.

Зацікавленість працівника в роботі залежить і від оплати його праці, яка на сьогоднішній день, в більшості випадків не стимулює підвищення продуктивності, оскільки має більш фіксований характер і не відображає результати діяльності.

Отже, побудова ефективної системи мотивації має базуватися на моделі оптимуму мотивації та вико-

ристанні елементів впливу як за покращення результатів так і за їх погіршення, або зменшення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дикова Д. Альянс поощрения и контроля // Кадровые решения. — 2007. — №3 (21). — С.100—101.
2. Козыдра В. Сбалансированная мотивация // Кадровые решения. — 2007. — №3 (21). — С.94—97.
3. Корольова К. Влияние силы мотивации на уровень профессиональных достижений // Довідник кадровика. — 2008. — №3. — С.103—107.
4. Мостова І. Когда зарплата мотивирует? // Кадровик України. — 2007. — №2. — С.116—120.
5. Пфеффер Д. Формула успеха в бизнесе: на первом месте — люди.: пер.с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 560 с.

Надійшла до редколегії 02.02.09 р.

Н.М. Форкош, асп.

ВПЛИВ СТАНУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА НА СТАН ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

УДК

Висвітлюються основні проблеми агропромислового комплексу, що склалися на даний час, та з'ясується їх вплив на діяльність підприємств харчової промисловості України. Проаналізовано вплив кризової ситуації, на сільське господарство та харчову галузь. Наводяться окремі рекомендації щодо основних шляхів покращення ситуації в агропромисловому комплексі України.

Ключові слова: Агропромисловий комплекс, харчова промисловість, інвестиції АПК, криза, рентабельність, конкурентність.

Харчова промисловість України на даний момент переживає не найкращі часи. На виробничу діяльність підприємств харчової промисловості впливає незадовільний стан сільськогосподарського комплексу України, його низька рентабельність, неефективне використання наявних ресурсів.

Взаємозв'язок сільськогосподарського виробництва з харчовою промисловістю досліджується багатьма авторами, серед них: Є.М. Воронова, І.К. Гоголан, В.І. Дорошенко, Н.С. Ковальчук, А.А. Мазаракі, В.С. Полохович, І.Г. Смирнов, Е. Шебанина, Д.О. Соломонко та ін. Окремі автори присвячують свої дослідження пошуку більш рентабельних шляхів виробництва сільськогосподарської продукції та визначенню впливу цих змін на харчову галузь, а саме: Юрчишин В., Шубравская Е., Пасхавер Б., Купінець Л., Харічков С. та ін.

За допомогою проведеного аналізу можна встановити основні причини збитковості сільського господарства та визначити вплив ситуації, що склалась, на функціонування підприємств харчової промисловості, а також запропонувати заходи, що допоможуть покращити забезпечення харчовими продуктами населення України та покращити експортні можливості агропромислового сектору.

Аграрний сектор економіки сьогодні є одним із найперспективніших напрямків для інвестицій — на

Article includes the basic problems of agriculture which have developed for given time and their influence on the food-processing industry of Ukraine. Taking into account influence of the crisis situation, the resulted and analysed given influences of an economic crisis on an agriculture and food area. Some recommendations, concerning the basic ways of improvement of a situation of agriculture of Ukraine are resulted.

Key words: Agriculture, the food-processing industry, investments of agrarian and industrial complex, crisis, profitability, competition.

тлі світової продовольчої кризи, подорожчання продуктів харчування, зростання попиту на біопаливо. Україна після вступу до СОТ може зайняти одне із провідних місць у забезпеченні світу у продовольстві. Вирішення цієї проблеми лежить в площині ефективного державного регулювання, спрямуванні дій держави щодо створення привабливих умов для розвитку сільськогосподарського виробництва як сировинної бази харчової індустрії. Запорукою ефективного функціонування підприємств харчової промисловості є одержання якісної екологічно чистої сировини за прийнятними цінами.

Сьогодні сільське господарство, яке є основою для забезпечення сировиною підприємств харчової промисловості України, позиціонується як збиткове. Однак, за офіційними даними Держкомстату України, середній рівень рентабельності сільського господарства в Україні в 2007 році склав 15,6 %. При цьому виробництво продукції рослинництва було високорентабельним (+32,7%), а продукції тваринництва — збитковим (-13,4%). Високою була рентабельність виробництва соняшнику (+75,9%), зернових (+28,7%), картоплі (+24,7%), овочів (+14,1%), молока (+13,8%), яєць (+9,1%), рентабельність вирощування ріпаку — більше 150%, кукурудзи — більше 50%, пшениці — більше 20%.

Результат діяльності сучасних інноваційних підприємств в 2007 році був значно вищим середньогоа-