

КОЗАК К.Б., асистент

Одеська національна академія харчових технологій

ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

У статті проаналізовано типи мотивації, мотиваційні фактори, запропоновано форми стимулювання персоналу в умовах ринкової економіки та досліджено вплив мотивації на ефективність використання трудового потенціалу персоналу.

Ключові слова: мотиваційні фактори, рівень використання трудового потенціалу, умови реалізації трудового потенціалу, розвиток трудового потенціалу персоналу, система стимулювання, тип трудової мотивація, лідерські дані.

There are the motivation types and factors have been analyzed in the article. The personnel stimulation forms in market economy were suggested there too. Also in the article is analyzed motivation influence to the employment efficiency of the labor personnel potential.

Keywords: motivation factors, utilization level of labor potential, implementation conditions of labor potential, labor personnel potential development, stimulation system, type of work motivation, leadership dates.

Вступ. З переходом України до ринкових умов господарювання питання мотивації стає все більш актуальним. Мотивація працівників - одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого - задоволення індивідуальних потреб.

Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб.

Розрізняють наступні "чисті" типи мотивації

[1]:

- люмпенізований;
- інструментальний;
- професійний;
- патріотичний;
- господарський.

Люмпенізований тип. Люмпен – декласована людина, яка повністю викинута з суспільства і загубила звичайні цінності, норми, стандарти стосунків і поведінки (злочинець, жебрак, безхатчинець і тому подібне) [2, 3]. Відноситься до унікального класу мотивації. Характеристика [1]:

- все одно, яку роботу виконувати, немає переваг;
- згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше;
- низька кваліфікація;
- не прагне підвищити кваліфікацію, протидіє цьому;
- низька активність і виступ проти активності інших;

- низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших;
- прагнення до мінімізації зусиль.

Інструментальний тип. Відноситься до досягаючого класу мотивації. Характеристика:

- цікавить ціна праці, а не її вміст (тобто праця є інструментом для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації);
- важлива обґрунтованість ціни, не бажає "подачок";
- важлива здатність забезпечити своє життя самостійно.

Професійний тип. Відноситься до досягаючого класу мотивації. Характеристика:

- цікавить вміст роботи;
- не згоден на нецікаві для нього роботи скільки б за них не платили;
- цікавлять важкі завдання - можливість самовираження;
- вважає важливою свободу в оперативних діях;
- важливе професійне визнання, як кращого в професії.

Патріотичний тип. Відноситься до досягаючого класу мотивації. Характеристика:

- необхідна ідея, яка їм рухатиме;
- важливе суспільне визнання участі в успіху;
- головна винагорода - загальне визнання незамінності у фірмі.

Господарський тип. Відноситься до досягаючого класу мотивації. Характеристика:

- добровільно переймає на себе відповідальність;
- характеризується загостреною вимогою свободи дій;
- не терпить контролю.

Постановка завдання. За результатами оцінювання рівня трудової мотивації персоналу можливо запропонувати форми стимулювання та їх

відповідність мотиваційним типам, що може суттєво вплинути на підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу та його подальшого розвитку.

Форми стимулювання, як правило, класифікують наступним чином [4, 5, 1, 6]:

1. негативні - незадоволення, покарання, загроза втрати роботи;
2. грошові - заробітна плата, включаючи всі види премій і надбавок;
3. натуральні - покупка або оренда житла, надання автомобіля та ін.;
4. моральні - грамоти, почесні знаки, вистава до винагород, дошка пошани та ін.;
5. патерналізм (турбота про працівника) - додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.;
6. організаційні - умови роботи, її зміст і організація;
7. залучення до співволодіння та участі в управлінні.

Моральні форми найбільш поширені. В даний час форми морального стимулювання в Україні практично не використовуються під надуманим приводом формування ринкових стосунків, хоча у минулому (за часів СРСР) вони широко застосовувались, а сьогодні мають поширення в провідних компаніях розвинених країн світу.

Отже, на працівника, який описується деяким мотиваційним профілем, з метою змінити його поведінку в організації, здійснюється дія у формі деякої стимул-реакції, отримавши яку, людина реагує на неї відповідно до свого мотиваційного типу, а сама реакція може бути [7, 8]:

- позитивною, і працівник змінить свою поведінку так, як це замислювалося;
- нейтральною;
- негативною, коли небажана поведінка лише посилюється.

Понятійна модель «мотивація-стимул-реакція» встановлює зв'язок між чистими мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання [3].

Так, для визначення методів стимулювання слід володіти інформацією щодо мотиваційного потенціалу усього підприємства. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий - у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб. Для здійснення першого етапу необхідно скласти мотиваційний профіль. Ш. Річі і П. Мартин пропонують цей профіль визначати за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру далеко не єдиний [3].

Для того, щоб зрозуміти, як взагалі діє мотивуючий фактор, необхідно проаналізувати понятійну модель "мотивація-стимул-реакція".

Мотивація - це внутрішня властивість людини, складова частина її характеру, що пов'язана з її інтересами та визначає її поведінку в організації. Стимул-реакція - це деяка дія на працівника, метою якої є спрямування його діяльності, корекція поведінки в організації. Відповідно до мотиваційних типів, кожен з яких описує характерну поведінку людини в організації, їх можна розділити на два класи [1]:

- 1) клас унікаючої мотивації (унікаюча мотивація - людина прагне уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки);
- 2) клас досягаючої мотивації (досяжна мотивація - людина поводить себе так, щоб досягти певних рубежів, до яких вона прагне).

Наступна діаграма наглядно показує вплив стимул-реакції (дії) на людину з мотивацією того або іншого класу [1] (рис.1).

На горизонтальній осі точки відповідають мірі мотивації. Чим більший результат, бажаний для людини з досягаючою мотивацією, тим правіше лежить крапка, що описує міру мотивації (у правій половині графіка) [1]. Відповідно, чим небажаніша дія при унікаючій мотивації, тим лівіше лежить відповідна точка на осі (у лівій половині) [1].

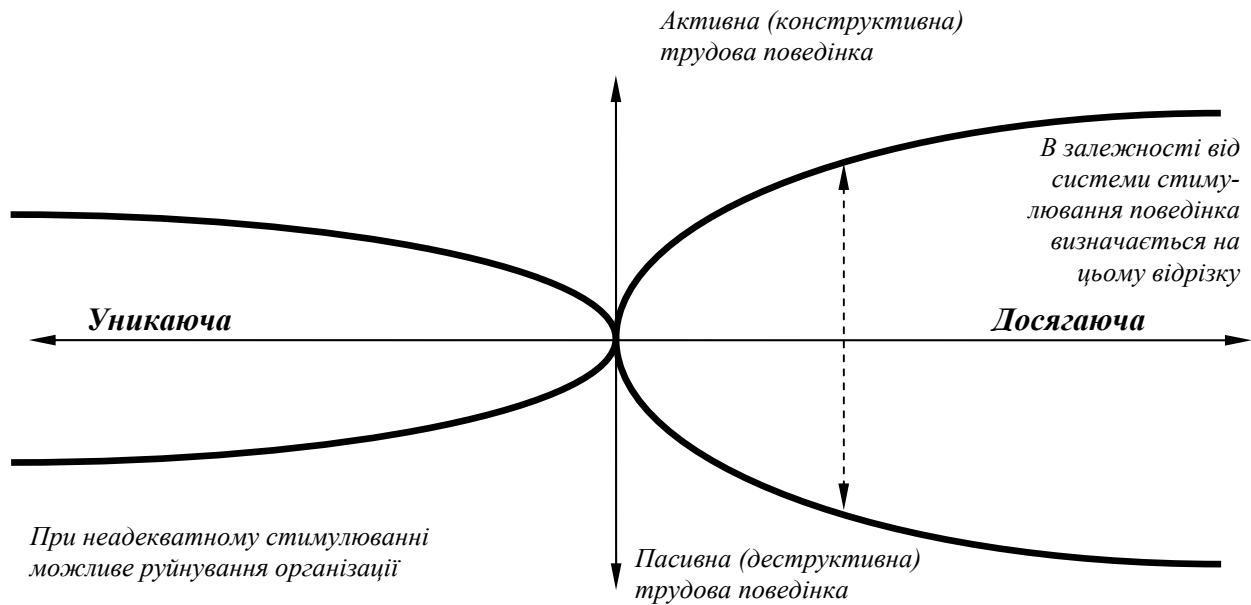


Рис. 1. Базова модель трудової мотивації

Результати. Стимулююча дія, спрямована на працівника, може бути як адекватною, так і неадекватною. В разі адекватної стимул-реакції, поведінка людини максимально активна (конструктивна) - відповідна точка лежить на кривій у верхній половині графіка. Чим більш стимул-реакція відрізняється від адекватної, тим нижче лежить точка, що описує поведінку людини на вертикальному відрізку, який проходить через точку, що описує міру мотивації людини [1]. За певних умов працівник перестає реагувати на стимул-реакцію і його поведінка ніяк з нею не пов'язана. Це відповідає нульовій (по вертикалі) точці відрізання - точці його пересічення з горизонтальною віссю. Якщо ж стимулююча дія неадекватна, то поведінка людини стає пасивною або деструктивною (нижче горизонтальної осі). При максимально неадекватній системі

стимулювання поведінка стає гранично деструктивною, відповідна точка лежить на кривій в нижній частині рисунка [1]. Деструктивна поведінка обмежена "міцністю" технології і бізнес-процесів, системою захисту від ризиків та іншими особливостями організації. Один із варіантів можливої реакції на неадекватну систему стимулювання за уникаючої мотивації - зрив керованості і, як наслідок, руйнування організації. Зазвичай це спостерігається за наявності сильного неформального лідера (профспілкового лідера, внутрішнього неголовного власника, керівника, що конфліктує з іншими керівниками і т. п.) і при значному потуранні (недостатності покарання).

В табл. 1 наведено перелік факторів мотивації зі значенням їх сутності [9].

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємства

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег

Продовження таблиці 1

6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

В табл. 2 наведено переважну форму оплати праці для працівників з різними типами трудової мотивації [9].

Таблиця 2

Оплата праці працівників з різними типами мотивації

Тип мотивації	Переважна форма та особливості оплати праці
Інструментальна	Відрядна, з великою часткою змінної частини заробітку, строго залежно від досягнутих результатів (в першу чергу індивідуальних)
Професійна	Почасова (оклад, тариф), заснована на обліку відмінностей в рівні кваліфікації працівників або в особливостях виконуваної роботи (посади)
Патріотична	З не дуже великою змінною частиною заробітку, заснованою на обліку трудового вкладу працівника в загальні результати роботи підрозділу і організації в цілому
Господарська	Відрядна або почасова плата за результатами - індивідуальним або керованою ним командою (групи, бригади)
Унікаюча	Почасова, із залежністю зарплати від витрат праці (з врахуванням переробок часу), плюс премії по загальних результатах роботи підрозділу і всього підприємства

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що врахування мотиваційних типів трудової поведінки персоналу в системі стимулювання його діяльності відіграє важливу роль в підвищенні ефективності використання трудового потенціалу персоналу і дозволяє вирішувати найважливіші три групи задач:

1. формування успішних робочих груп (команд);
2. оптимізація організаційної структури підприємства та робочих місць;
3. підвищення рівня організаційної культури.

Працівники з різним типом трудової мотивації проявляють відповідну трудову поведінку (табл. 3) [9].

Таким чином, трудову мотивацію працівників слід враховувати при розробці та удосконаленні механізму підвищення ефективності використання та подальшого розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства, особливо при визначенні видів і форм навчання та підвищення кваліфікації, а також для оптимізації кар'єрного зростання.

Таблиця 3

Очікувана трудова поведінка персоналу підприємства з різними типами трудової мотивації

Типи мотивації	Очікувана трудова поведінка		
	Функції	Ініціатива	Дисципліна
Інструментальна	Нейтральне	Тільки при особливому стимулюванні	Середня
Професійна	Розширення	Висока	Середня зі зривами**
Патріотична	Розширення	Висока	Висока

Продовження таблиці 3

Господарська	Прагнення до системної закінченості*	Висока у рамках роботи	Середня
Унікаюча	Звуження	Відсутня	Середня або низька

*Працівник з розвиненим господарським типом мотивації найчастіше прагне так перебудувати перелік виконуваних функцій, щоб максимально зменшити свою залежність від результатів роботи інших, не підлеглих йому людей та отримати бажану свободу дій.

**Працівник з розвиненим професійним типом мотивації відрізняється прагненням до високої якості результатів, у тому числі і з можливим зривом термінів виконання роботи або для таких її характеристик, які він вважає не дуже важливими з професійної точки зору.

В табл. 4 наведено можливість навчання і розвитку працівників з різними типами трудової мотивації [9].

Таблиця 4

Навчання і розвиток працівників з різними типами трудової мотивації

Типи мотивації	Кар'єрні орієнтації		Відношення до навчання
	Заради справи	Заради влади	
Інструментальна	Середні	Середні	Нейтральне або пасивно-негативне*
Професійна	Високі	Відсутні	Активне, позитивне
Патріотична	Низькі	Низькі	Позитивне
Господарська	Середні або високі	Низькі	Нейтрально-негативне
Унікаюча	Відсутні	Середні або високі	Активно-негативне

*Працівник з високим рівнем інструментальної мотивації найчастіше не хоче витратити час на навчання.

Знання трудової мотивації персоналу дозволяє налагодити комунікації між керівництвом підприємства та персоналом, дозволяє краще висвітлити проблематику взаємин в колективі і

лідерських даних людей, які поки що не проявили себе в цьому відношенні. Так, у табл. 5 наведено очікувані лідерські дані і стосунки з колегами у працівників з різними типами мотивації [9].

Таблиця 5

Очікувані лідерські дані і стосунки з колегами у працівників з різними типами мотивації

Типи мотивації	Лідерські дані	Відношення з іншими працівниками
Інструментальна	Низькі, середні	Нейтральні, напружені*
Професійна	Середні	Добррозичливі або нейтральні, рідко напружені **
Патріотична	Високі, середні	Добрі
Господарська	Високі	Нейтральні
Унікаюча	Крайні низькі	Чудові

*Напруженість може викликатися заздрістю до високих заробітків такого працівника і його реакцією на таке відношення.

**Напруженість в стосунках може викликатися тим, що працівник з професійним типом пред'являє до тих, що працюють навколо такі ж високі вимоги, як до себе.

Висновки. Для ефективного управління персоналом необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивувати або демотивувати їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в підприємницьку справу. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість. У цьому й полягає потреба в мотивації, як основного елементу удосконалення управління персоналом [8]. Звичайно, в чистому вигляді будь-який з п'яти типів виявляється рідко, та і самі ці типи внутрішньої мотивації не постійні. Наприклад, при певних життєвих обставинах будь-який з працівників

може мотивуватися перш за все необхідністю заробітку, та і патріотичні почуття люди переживають далеко не до всіх підприємств. Зрозуміло, буває і змішаний тип - поєднання двох або трьох з них. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу, а також без врахування психоемоційного стану працівників. Так, наприклад, навіть одержуючи догану, співробітник має відчувати, що він сам, результати його діяльності, його минулі успіхи не байдужі керівництву. Також, важливим мотиваційним стимулом є зовнішнє схвалення. Саме тому серед керівників існує вислів, що лаяти краще по телефону, хвалити - при всіх. Позитивні і негативні емоції запускають фізіологічні механізми, спрямовані на «дію». При виникненні емоційної

напруги обсяг вегетативних зрушень (підвищення частоти серцевих скорочень, кров'яного тиску, викид у кров'яне русло гормонів і медіаторів) значно перевищує реальні потреби організму [10]. Так, доручення відповідальної роботи, при наявності у співробітника «емоційного сплеску» - це турбота не тільки про справу, а й про самого співробітника. У цей момент він здатний зробити чимало, а це і є ефективне використання трудового потенціалу персоналу. І навпаки, важка ситуація з низькою ймовірністю досягнення мети, як правило, викликає негативні емоції. У цій ситуації навіть невеликий успіх спричиняє позитивну емоцію наснаги, що під-

силює потребу у досягненні мети. Тоді невеликим успіхом для співробітника може бути розуміння, співчуття, віра в нього безпосереднього керівника. Мотивація праці повинна враховувати і потребу в досягненнях успіху. Працівники, які володіють цим, ставлять перед собою завдання, виконати які означає для навколишнього оточення досягти успіху. Вони хочуть бути на висоті і люблять отримувати позитивні відгуки про свою діяльність від оточуючих [11]. Для виявлення таких співробітників немає необхідності в психологічному тестуванні, навіть свій вільний час вони присвячують основній роботі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Герчиков М.Н. Менеджмент / М.Н. Герчиков. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 501 с.
2. Вокол Ю. Социология: Учебник для вузов / Ю. Вокол, И. Мостовая. Под ред. проф. В.И. Добренкова. – М.: Гардарики, 1998. – 244 с.
3. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. Пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — С. 393.
4. Бородатий В.П. Управление персоналом: Навчальний посібник / В.П. Бородатий, І.Д. Крижко, А.Й. Ягодзінський. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
5. Завіновська І.В. Економіка праці: Навч. Посібник / І.В. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
6. Василенко В.А. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учеб. пособие / В.А. Василенко, И.Е. Мельник. – М.: МГИУ, 2002. – 530 с.
7. Докучаев О.А. Мотивация персонала та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О.А. Докучаев; Одеський національний політехнічний університет – Одеса, 2008. - 31 с.
8. Афонін А.С. Основы мотивации праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник / А.С. Афонін. - Київ: МАУП, 2004. – 340 с.
9. Офіційний сайт консалтингової компанії «Дельфи». [Електронний ресурс] - <http://www.delfy.biz>
10. Основы психофизиологии: Учебное пособие / Под ред. Ю. И. Александров. — М.: ИНФРА-М, 1998. - 430 с.
11. Токарева В.І. Концепція людського капіталу в сучасній системі управління / В.І. Токарева // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами. Зб. Наук. Праць ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ. – С. 147.



УДК 005.336.1:658.511.5

СКЛЯР Л.Б., викладач

Одеська національна академія харчових технологій

ЕКОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНСЕРВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У статті розглядається питання виконання екологічного аналізу підприємств консервної промисловості, який дозволить прийняти оптимальні управлінські рішення у сфері раціоналізації природокористування й охорони навколишнього середовища.

Ключові слова: екологічний аналіз, підприємства консервної промисловості, вторинна сировина і відходи виробництва, екологічні платежі.

The question of ecological analysis implementation of canning industry enterprises, which will allow to accept optimum management decisions in the field of nature management rationalization and guard of environment is examined in the article.

Keywords: ecological analysis, enterprises of can food industry, second raw material and wastes of production, ecological payments.