

УДК 331(101.3+108.2)(045)

Лозовський О. М.

Дяченко М. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут

МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглядається важливість мотивації в системі менеджменту організації та її вплив на розвиток людських ресурсів. Аналіз проблеми мотивації персоналу дозволив виявити систему мотиваційних чинників як сукупність потреб, мотивів та стимулів працівників до продуктивної професійної діяльності. Зроблено висновок про те, що ефективно підібрана мотивація на підприємстві сприяє найбільш ефективній реалізації трудового потенціалу працівників.

Ключові слова: мотивація, мотиваційні чинники, стимули працівників, потреби та мотиви.

Постановка проблеми. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формування системи цілей компанії, доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей.

Проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємств. Адже саме люди і їхня зацікавленість в успіху – це той основний актив, який багато в чому визначає успішність тієї або іншої компанії. Ринок праці диктує як вимоги до людини, яка займає певну позицію, так і умови оплати її праці. Проте цей зовнішній чинник є далеко не єдиним і, як показує практика, не завжди вирішальним. Адже завжди знайдеться конкурент, який зможе запропонувати оклад вище. Крім того, навряд чи знайдеться людина, яка буде повністю задоволена своєю заробітною платою. Прикладом цієї тези можуть бути слова Генрі Форда, засновника корпорації «Форд Моторс»: «Тільки два стимули примушують працювати людей: бажання заробітної плати і боязнь її втратити».

Відтак, можна стверджувати, що важливого значення у наш час набувають знання, моральні якості, креативність і творчий підхід працівників. Але щоб роботодавець відкрив всі ці якості у працівника, потрібно багато часу і сприятливі умови для їх виявлення. Створити такі умови, на наш погляд, можна завдяки впровадженню ефективної мотивації праці на підприємстві, яка б допомогла розкрити потенціал працівника, підвищити продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більш ніж сторічному світовому досвіді організації праці. Так, закономірності дії мотивації і побудови методів та механізмів її реалізації, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності відображені в працях економістів-класиків Ф.У. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Ф. Гілбрета, А. Врума. Питанням мотивації присвячені і праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: Бакуліна О.С., Майорова Н.В., Резнікова О.С., Розумовського С.О., Мачтакова О.Г.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На даний час існує багато досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували проблеми мотивації та внесли вагомий внесок у її розвиток. Вважаємо, що робота та реалізація обґрунтованих управлінських

рішень з мотивації персоналу забезпечить подолання кризи праці та розвиток трудового потенціалу підприємства.

Мета статті. Обґрунтування дієвих чинників активізації управління розвитком людських ресурсів на основі формування дієвої мотивації їхньої діяльності, які спонукають до максимальної трудової віддачі і підвищення конкурентоспроможності, здібностей, професійних навичок і вмінь.

Виклад основного матеріалу. Проблему мотивації вивчало багато науковців, які внесли свій вагомий вклад у її розвиток. Так, Ф. Тейлор (1856-1915 рр.) вважається основоположником вивчення мотивації праці, як окремого напрямку. Запропонована ним система організації праці передбачала детальне вивчення трудових процесів, встановлення жорсткого регламенту їх виконання, підбір і спеціальне тренування робітників для виконання робіт в умовах високої інтенсивності праці. Тейлор доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту. За таких умов можна сформулювати загальні принципи менеджменту, дотримуватись їх навіть у найбільш складних обставинах і здійснювати кроки, щоб перейти від неефективної системи управління до кращого її типу.

Для підвищення заробітної плати і зниження затрат Ф. Тейлор пропонував:

а) кожному робітнику по можливості доручати виконання найбільш складної роботи, яку він спроможний виконувати; ця робота має максимально відповідати його умінням і фізичним даним;

б) кожного робітника слід стимулювати так, щоб його виробіток досяг рівня найкращого виробничого працівника того самого розряду;

в) кожному робітникові, який досяг найвищих показників для працівників тієї самої кваліфікації, слід доплачувати залежно від характеру роботи надбавку від 30 до 100% порівняно із середнім заробітком робітників цього ж розряду.

Основний наголос Тейлор робив на останньому пункті і у зв'язку з цим рекомендував відрядну оплату праці як засіб мотивації, що спонукає першокласного працівника докладати додаткових фізичних і розумових зусиль.

Крім того, Ф. Тейлор сформулював правила ефективною діяльності:

- 1) великий денний урок (норма);
- 2) нормальні умови праці (не економити на опаленні, освітленні приміщення і т. ін.);
- 3) висока плата за виконаний урок;
- 4) зниження оплати на випадок невиконання уроку;

5) урок має бути збільшений настільки, щоб його міг виконати тільки першокласний працівник.

На зміну теорії наукової організації праці прийшла «концепція людських відносин». Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог Елтон Мейо (1880-1949). Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого». Найбільш відомими роботами Е. Мейо є дослідження, проведені у фірмі «Хоторн» (так звані «Хоторнські експерименти»), а праці стосовно ролі людських та соціальних проблем у промисловому розвитку дозволили отримати перші важливі уявлення про поведінку людей на робочих місцях. Новий напрям теорії управління, започаткований Е. Мейо, полягав у наступному: чітко розроблені операції і добра заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці. Школа людських стосунків стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожну організацію як певну соціальну систему.

Основні положення концепції людських відносин згодом знайшли своє відображення у більш складних теоріях мотивації, які умовно можна поділити на:

- змістовні – відрізняються глибоким аналізом мотиваційної сфери людини і сконцентровані на виявленні потреб, що є у людини, визначені їх пріоритетності та характеру впливу на мотивацію праці [2, с. 171; 5, с. 133];

- процесуальні – розглядають мотивацію як процес і базуються на тому, що поведінка людини залежить не лише від її потреб, але й від особистого сприйняття певних обставин, а також від очікувань у конкретній ситуації та дії, без яких просто неможливо досягти бажаного результату [5, с. 133].

Вирішальний внесок у розвиток змістовних теорій мотивації зробив відомий американський психолог А. Маслоу (1908-1970 рр.), який висловив припущення про те, що поведінка кожної людини визначається широким спектром потреб (рис. 1).

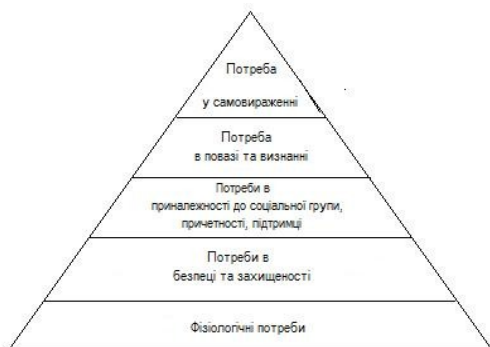


Рис. 1. Ієрархія (піраміда) потреб А. Маслоу

Основні ідеї А. Маслоу отримали подальший розвиток і в теорії мотивації американського психолога Ф. Герцберга (1923-2000 рр.), яка відображає рівень задоволеності працівників роботою (рис. 2).

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що мотив є головним елементом за допомогою якого здійснюється процес мотива-

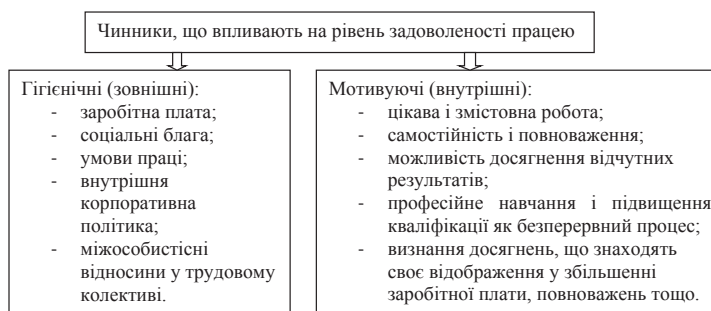


Рис. 2. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга [5, с. 172]

ції. У свідомості людини потреби перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, на наш погляд, той, у якому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб. Тісний взаємозв'язок мотивів і потреб пояснюється перedomсім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, мотиви – це спонукання людини до чогось. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Отже, правомірним є твердження, що мотив – це те, що породжує певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність представляє мотиваційну структуру людини, в якій мотиви знаходяться в певних взаємостосунках один з одним, залежно від їхнього впливу на поведінку людини. Мотиваційна структура є досить стабільною, але може піддаватися ціле-направленому формуванню або зміні, наприклад, в процесі виховання, що призводить до зміни поведінки.

Для успішного управління керівник організації повинен хоча б у загальних рисах знати основні мотиви поведінки підлеглих, способи впливу на них і можливі результати такого впливу.

Стимули – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості і т. ін., що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії або що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково усвідомлено. Реакція на конкретні стимули не однакою у різних людей. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли за гроші практично нічого неможливо купити, заробітна плата і грошові знаки в цілому втрачають свою роль стимулів і можуть дуже обмежено використовуватись в управлінні людьми.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву стимулювання. Найрозповсюдженішою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші. Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала і т. ін.).

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації, яку використовують в організації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування. Мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу. Найпростіша модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб. Безумовно, що такий розгляд мотивації носить досить умовний характер, так як в реальному житті немає чіткого розмежування стадій. Проте, для того, щоб з'ясувати яким чином розгортається процес мотивації, з яких складових частин він складається і в чому полягає його логіка, може бути корисною більш розширена модель, що складається з шести етапів (рис. 3).

Таким чином, мотивація (як процес) – це процес емоційно-почуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента на предмет потреби). Або мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує упізнання предмета відповідно до потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребі).

Висновки та перспективи подальшого розви-

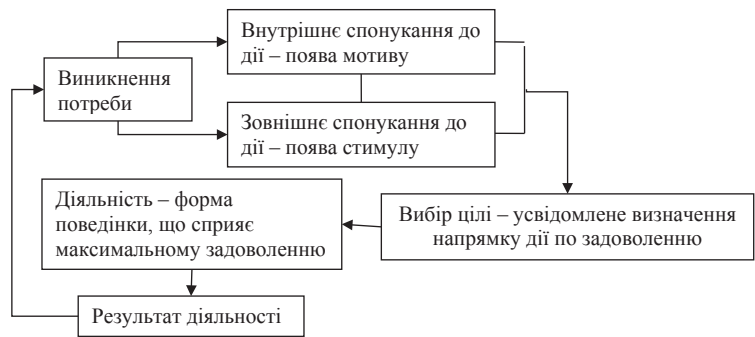


Рис. 3. Мотиваційний процес

тку. Розробці методів нематеріального стимулювання постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, що мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріальну мотивацію працівників.

Безумовно, для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявності тих або інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників.

Тому подальші дослідження в області мотивації повинні бути направлені на більш диференційовану оцінку впливу соціальних, поведінкових і психологічних чинників на інноваційну поведінку менеджерів, а також розроблення ефективної мотивуючої системи та реалізації програм розвитку управління персоналом, що в сукупності сприятиме підвищенню інтересу до участі в інноваційній діяльності працівників підприємства.

Список літератури:

1. Бакуліна О.С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування / О.С. Бакуліна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2010. – № 11. – С. 69-74.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посіб. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2010. – 488 с.
3. Майорова Н.В. Социология управления : учеб. пособие / Н.В.Майорова, С.А. Баркалов, А.И. Половинкина, И.С. Половинкин. – Воронеж : Научная книга, 2011. – 406 с.
4. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. – 2010. – № 40. – С. 99-107.
5. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів / О.С. Резнікова // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 133-136.

Лозовский А. Н.

Дяченко М. В.

Винницький торгово-економічний інститут

МОТИВАЦИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

В статье рассматривается важность мотивации в системе менеджмента организации и ее влияние на развитие человеческих ресурсов. Анализ проблемы мотивации персонала позволил выявить систему мотивационных факторов как совокупность потребностей, мотивов и стимулов работников к продуктивной профессиональной деятельности. Сделан вывод о том, что эффективно подобранная мотивация на предприятии способствует наиболее эффективной реализации трудового потенциала работников.

Ключевые слова: мотивация, мотивационные факторы, стимулы работников, потребности и мотивы.

Lozovskyy A. N.
Dyachenko M. V.
Vinnitsa Trade and Economic Institute

MOTIVATION AS A PART OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT

Summary

The article deals with the importance of motivation in the organization's management system and its impact on human resource development. Analysis of the problem of personnel motivation system revealed motivational factors as a set of needs, motivations and incentives of workers to productive profession. It is concluded that the effective chosen motivation in the company contributes the most effective implementation of labor potential employees.

Key words: motivation, motivational factors, the incentives of employees, needs and motivations.

УДК 65.012.2

Зеленська М. О.
Ширяєва Б. О.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

ЗОВНІШНІЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

Досліджено сутність зовнішнього потенціалу туристичного оператора. Запропоновано його структуризацію на основі виділення груп корпоративної взаємодії. Проведено аналіз складових потенціалу відповідно до зовнішнього середовища вітчизняних туристичних операторів.

Ключові слова: туризм, зовнішній потенціал, туристичний оператор, потенціал туристичного оператора, турист.

Постановка проблеми. Міжнародний туризм є джерелом надходжень іноземної валюти в економіку країни та джерелом наповнення державного бюджету. Частка доходів від міжнародного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг становить в Іспанії – 35%, Австралії та Греції – 36%, Швейцарії – 12%, Італії – 11%, Португалії – 21% і на Кіпрі – 52%. В Угорщині, Чехії, Австрії, Швейцарії, Італії, Франції, Іспанії, Португалії туризм являється одною з пріоритетних галузей, внесок у валовий національний дохід яких складає 15-35%. В більшості країн, що розвиваються, на долю іноземного туризму припадає 10-15% доходів від експорту товарів і послуг. Проте в деяких країнах цей показник значно вище, наприклад, в Колумбії він складає 20%, Ямаїці – 30, Панами – 55 і на Гаїті – 73% [7]. Тоді як в Україні дана частка є незначною. В той же час станом на 2013 р. в Україні налічується 2426 діючих ліцензій на провадження туристичної діяльності, з яких 2035 – на турсервісну діяльність з внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму та 391 – на турсервісну діяльність тільки з внутрішнього та в'їзного туризму. Найбільше ліцензій мають турсервіси Києва – 1221, в Одеській області – 157 ліцензій, на Львівщині – 149 ліцензій, в Криму – 226 ліцензій [4]. Ключовим питанням діяльності туристичних операторів України є підвищення ефективності, стабілізація в умовах ризиків та високого рівня конкуренції. У даному розрізі з урахуванням перспектив українського туристичного ринку доцільно сформулювати для підприємств інструменти для аналізу зовнішніх потенційних можливостей операторів та управління ними. Одним з таких інструментів є структури зовнішнього потенціалу, що враховує всіх суб'єктів ринкового середовища з виділенням специфічних ознак та напрямів їх взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження зовнішнього потенціалу туристичного

оператора доцільно ґрунтувати на роботах відомих вітчизняних науковців, що вивчали аспекти як внутрішнього, так і зовнішнього потенціалу підприємства, а також діяльність підприємств туристичної галузі, таких як Федонін О. С., Краснокутська Н. С., Отенко І. П., Ареф'єва О. В., Багацький В. М., Герасимчук З. В., Павлова В. А., Пивнева Є. С., Репіна І. М., Любіцева О. О., Дроздову Г. М., Чупир О. М., Олексюк О. І.

Мета статті. Головною метою роботи є дослідження та структуризація зовнішнього потенціалу туристичного оператора, аналіз його складових відповідно до ринкового середовища підприємства.

Виклад основного матеріалу. Під туризмом доцільно розуміти тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [1; 3]; включає сферу послуг, створену для задоволення потреб, що виникають у результаті цих переміщень [2]. Турист – це особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з незабороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін [1].

На 1-й Генеральній конференції ООН з туризму та подорожей [12] було визначено, що «іноземний турист» – це «тимчасовий відвідувач», тобто будь-яка особа, що відвідує іншу країну, виїхавши з країни, в якій вона зазвичай постійно проживає, з будь-якою метою, крім здійснення професійної діяльності, оплачуваної у відвідуваному таборі. До іноземних туристів відносяться всі тимчасові відвідувачі, які прибули в дану країну не менше ніж на 24 години, але не більше ніж на рік, на відпочинок, лікування, з навчальними, релігійними або спортивними цілями, а також у відрадженому,