

развитие, стабилизация, сокращение туристической деятельности на территориях отдельных дестинаций в соответствии с соблюдением принципов их устойчивого развития.

Источники и литература:

1. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под ред. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
2. Акимова Т. А. Экология. Природа – Человек – Техника : учеб. для вузов / Т. А. Акимова, А. П. Кузьмин, В. В. Хаскин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 343 с.
3. Лемешев М. Я. Эколого-экономическая модель природопользования / М. Я. Лемешев // Всесторонний анализ окружающей природной среды. – Л. : Гидрометеоздат, 1976. – С. 266-276.
4. Разумовский В. М. Природопользование / В. М. Разумовский. – СПб. : Изд-во С.-Петер. ун-та, 2003. – С. 275.
5. Сыромятникова О. П. Концепция эколого-экономической системы как объекта управления [Электронный ресурс] / О. П. Сыромятникова // Экономика и экологический менеджмент : электронный науч. журнал. – 2011. – Вып. 1. – Режим доступа : <http://economics.open-mechanics.com/years/2011/issues/1/>.
6. Купер К. Экономика туризма: теория и практика : учеб. пособие / К. Купер, Д. Флетчер, С. Ванхилл, Е. Богданов. – СПб. : СПГИЭА, 1998. – Т. 1. – 205 с.
7. Аленова Е. А. Маркетинговый механизм формирования туристской территории (на примере Южного Подмосковья) / Е. А. Аленова. – М. : ТЕИС, 2006.
8. Medlik S. Dictionary of travel, tourism and hospitality / S. Medlik. – 3-d ed. – Elsevier Science, 2003. – 288 p.
9. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 463 с.
10. Son A. Multi-faceted image assessment: International students' views of Australia as a tourist destination / A. Son, P. L. Pearce // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2008. – № 18 (4). – P. 21-35.
11. Боголюбов В. С. Экономика туризма / В. С. Боголюбов, В. П. Орловская. – М. : Академия, 2005. – 192 с.
12. Зорин И. В. Феномен туризма : избр. соч. / И. В. Зорин. – М. : Наука, 2005. – 552 с.
13. Морозов М. А. Туристские дестинации и закономерности их развития : монография / М. А. Морозов. – М. : МИГМТ, 2005. – 155 с.
14. Карамушка В. І. Просторове планування розвитку прибережної смуги морів України / В. І. Карамушка. – Одесса : УкрНЦЕМ-Принт Бистро, 2009. – 55 с.

Цветкова И.И.

УДК 331.101

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С ПОВЫШЕННЫМ РИСКОГЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Современный этап экономических реформ в Украине характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования наемных работников. Мотивация трудовой деятельности – основной рычаг стимулирования роста производительности труда. По оценкам различных специалистов в области психологии и менеджмента, изучающих трудовые взаимоотношения, эффективность деятельности компании, где не уделяют должного внимания мотивации работников, может снизиться более, чем на 50%.

Очередной виток экономического кризиса и неблагоприятная демографическая ситуация в стране делают эту проблему все более актуальной для украинских компаний. Ситуация осложняется тем, что среди наемного персонала происходит рост работников, склонных к различного рода рисковому действиям, способным нанести серьезный ущерб организации.

Показатели качества мотивационной системы на предприятии являются одними из главных критериев кадровой безопасности. Поэтому целью данного исследования является выявление особенностей мотивации персонала с высоким рискогенным потенциалом.

Проблема эффективной мотивации трудовой деятельности работников относится к достаточно и серьезно изученной, однако мотивация персонала с повышенным рискогенным потенциалом не нашла пока достаточного освещения в специальной литературе (М. Мескон, М.А. Котик, Е.С. Жариков, М. Шуберт).

Существует много определений мотивации. Одни исследователи полагают, что мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации [1]. Другие рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса – наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей.

Главной особенностью человека есть то, что любая его деятельность является полимотивированной, т. е. в ее основе лежит не один определенный мотив, а их множество, совокупность мотивов, находящихся в определенном соотношении друг с другом. Совокупность индивидуальных мотивов личности определяет его мотивационную структуру.

Как показывает анализ, на украинских предприятиях в настоящее время основными проблемами мотивации наемных работников являются:

- недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
- отсутствие какой-либо оценки или необъективная оценка индивидуальных трудовых показателей персонала;
- отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;
- негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты;
- отсутствие индивидуального подхода к мотивации различных групп работников, в том числе персонала с повышенной склонностью к риску.

Риск как понятие рассматривается современными исследователями в различных аспектах. С психологической точки зрения готовность человека к личностному риску трактуется как динамическое образование, определяемое активностью самого субъекта и относится к личностным чертам, поскольку ее проявление обусловлено как средовыми факторами, так и другими, личностными – уровень тревоги, агрессивности и др. Риск с точки зрения субъекта есть там, где им не только обнаружено несоответствие требуемых и наличных – или потенциальных возможностей в управлении им ситуацией, но и где неопределенной является оценка самого потенциала этих возможностей. М.А. Котик в понятие «готовность к риску» кроме устойчивых качеств индивида включает и ситуативные факторы трудовых задач, по отношению к которым складывается такая готовность [2]. Экономисты часто рассматривают риск как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как возможную опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности.

В свою очередь, рискогенный потенциал определяют как интеллектуально-психологический механизм побуждения человека к вольному или невольному порождению (созданию, провоцированию) рискованных ситуаций, как склонность к решению задач с высокой степенью неопределенности, как предпочтение дел, содержащих элементы риска [3].

Рисковое поведение может быть самоцелью – продемонстрировать свою храбрость; получить острые ощущения. Однако в большинстве производственных случаев такое поведение имеет цель сэкономить время или силы, выпустить больше продукции и, следовательно, больше заработать. Предрасположенность к риску – одно из многих врожденных психологических качеств человека. Однако по мере становления личности это качество непрерывно изменяется как по силе, так и частоте проявления.

Рисковое поведение в трудовой деятельности, если никто и ничто ему не противодействует, может закрепиться, стать пагубной привычкой. Однако при жестком противодействии со стороны коллег, руководителей, HR-менеджеров можно добиться сведения его проявления к разумному пределу.

Риск и смелость играют существенную роль в управлении, в процессе принятия решений, защищают от консерватизма и конформизма. Определенная мера риска необходима и ученому, и предпринимателю, и политике. Благодаря рискованным действиям человек способен выигрывать, побеждать соперника и обострять ситуацию. Но необоснованный риск приводит к поражению: рискуя, человек может потерять все. Нехватка смелости (физической, гражданской, творческой) и осторожность в действиях также могут мешать достижению целей. Работник, который боится рисковать, теряет способность развиваться и достигать высоких целей.

Как правило, высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защите). Готовность к риску связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок. Исследования также показали, что:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий [4].

Тем не менее, знание логики процесса мотивации у людей с повышенным рискогенным потенциалом не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом, который усложняют следующие факторы:

- неочевидность мотивов; можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека;
- изменчивость мотивационного процесса; потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, могут противоречить друг другу или усиливать действия друг друга. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия;
- различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других.

Доминирующая потребность в эмоциональном напряжении и риске встречается у многих. Нередко такие люди выбирают экстремальные профессии и становятся каскадерами, гонщиками, скалолазами, подводниками и т.д., где эти потребности удовлетворяются в процессе естественной трудовой деятельности. Но работая в «мирной» профессии, такой персонал требует особого подхода с точки зрения мотивации. В этом случае руководителю необходимо:

- формулировать для сотрудников сложные задачи и ставить цели, которые заставят их работать с максимальным напряжением;
- подчеркивать персональную ответственность за выполнение сложных задач;
- использовать при взаимодействии с работником его «я-образ»;
- давать такую работу, в которой требуется проявлять выносливость;
- подчеркивать свое доверие к способности работника к разумному риску;
- организовывать экстремальный отдых для работников, имеющих потребность в риске;
- давать возможность работникам рассказывать о своих экстремальных увлечениях.

Особую категорию среди людей с высокой готовностью к риску составляют люди с максимально актуализированной потребностью к самоутверждению. Они оптимистичны, имеют высокую позитивную самооценку, уверены в себе, готовы брать на себя ответственность за успехи и неудачи. Для таких людей важно:

- создание творческой, созидательной обстановки для работы;
- создание условий для профессионального роста;
- поощрение его инициатив, идей;
- самостоятельность в работе;
- минимальный контроль и доверие со стороны руководства.

Чаще всего работники с повышенным рисковенным потенциалом не подвержены воздействию мотиваций извне, они могут быть инициированы к активной деятельности только за счет внутренних стимулов. И задача руководителей состоит в создании условий, которые обеспечат возможность целенаправленных действий, приносящих позитивные результаты. Такой подход к выстраиванию мотивации для проблемного персонала требует совершенно новой, нелегкой для реализации, методологии работы. Однако при успешном применении результаты могут быть весьма эффективными.

При этом нужно помнить, что каждый человек обладает уникальными каналами усвоения мотивационных побуждений и имеет собственные представления о том, что считать правильным и важным в данной ситуации.

Фундаментом для управления мотивацией должно быть четкое понимание того, что невозможно изменить характер людей и постоянно следить за их действиями на работе. Поэтому, для того, чтобы осуществлялась эффективная деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, т.е. эффективность работы ухудшается. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т.п.), что приводит к ухудшению деятельности.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). При слабой и чрезвычайно сильной мотивации эффективность деятельности невысока, а оптимальный уровень мотивации является наиболее благоприятным. Такую зависимость называют законом Еркаса-Додсона.

Установить оптимальный уровень мотивации для человека, имеющего склонность к рисковым действиям, непросто. Для каждого комплекса мотивов (вида мотивации) он будет различным. Например, для негативной мотивации и наказания оптимум будет одним, а для одобрения - другим. Даже для различных видов одобрения оптимум будет различным.

По нашему мнению, разработка системы мотивации персонала с повышенным рисковенным потенциалом может быть выстроена в соответствии со следующими этапами:

1. Оценка персонала и выявление работников с повышенным рисковенным потенциалом. Для этого применяются следующие методы исследования: анализ личностных особенностей и профессиональной деятельности работников, многофункциональный 16 факторный опросник Р.Б. Кеттелла, тест - опросник уровня субъективного контроля (Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд), тесты Т. Элерса «Мотивация к успеху» и «Мотивация к избеганию неудач», тест Г. Шуберта «Готовность к риску».

2. Создание представительной ситуационной картины. Для этого руководителю необходимо разобраться в действительных источниках поведения персонала, выявить, какие факторы управляют поведением человека, какие факторы являются блокирующими. Подобная информация, необходимая для руководителя и HR-менеджера, может быть получена в результате проведения ряда неформальных встреч и бесед с интересующими людьми. Собрать такую информацию в неформальной обстановке проще, чем это может показаться на первый взгляд. Иногда десятиминутная беседа может выявить факторы, влияющие на поведение того или иного работника. На этом же этапе необходимо четко и объективно определить роль руководителя во взаимоотношении «руководитель - работник».

3. Изменение приоритетов поставленных целей. На этом этапе следует проанализировать внешние обстоятельства, которые могут оказать влияние на мотивацию работника, и, при необходимости, нивелировать их воздействие. Затем нужно тщательно пересмотреть реальные возможности такого

работника по увеличению эффективности его работы и снижению вероятности осуществления рискованных действий.

В заключении остановимся на ошибках, встречающихся при выстраивании системы мотивации проблемного персонала.

1. Если повторяющиеся уговоры проблемных людей безрезультатны, это – сигнал о необходимости немедленно применить новый подход. Необходимо избавиться от прежних представлений об этих людях и начать с «чистого листа».

2. Вместо того, чтобы пытаться «исправить» людей, нужно найти причины, лежащие в основе их поведения.

3. Нельзя выстраивать систему мотивации работника, не имея представления о том, что является реальным движущим фактором мотивации «проблемного» работника, какие факторы побуждают или блокируют эффективность его деятельности.

4. Необходимо думать о том, каким образом ту же ситуацию может видеть работник, что будет способствовать формированию нового взгляда на ситуацию.

5. Не стоит в отношениях с работником выступать с позиции судьи, так как при этом вряд ли удастся понять суть внутренних причин, препятствующих эффективной деятельности этих людей.

6. Если работник представляется всегда в одном и том же негативном цвете, нужно попробовать тщательнее и глубже взглянуть на его поведение и сущность. Обнаруженное при этом хотя бы одно положительное качество может в дальнейшем изменить представление о нем.

ВЫВОДЫ.

Таким образом, мотивация персонала с повышенным рискогенным потенциалом является серьезной проблемой современных руководителей в силу недостаточной изученности данного процесса и отсутствия апробированных методик, которые можно применить на предприятии. Для того, чтобы снизить возможность рискованных действий таких работников, руководителям необходимо проводить глубокий всесторонний анализ личностных характеристик персонала, выявляя у людей склонность к риску, анализируя внутреннее и внешние факторы, оказывающие на них влияние, и осуществляя индивидуальный подход к построению мотивационной системы для каждого такого работника.

Источники и литература:

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2004. – 720 с.
2. Котик М. А. Психология и безопасность / М. А. Котик. – Таллинн, 1987. – 345 с.
3. Жариков Е. С. Риски в кадровой работе / Е. С. Жариков, А. А. Парамонов. – М. : МЦФЭР, 2005. – 288 с.
4. Шуберт М. Готовность к риску: [Электронный ресурс] / М. Шуберт. – Режим доступа : www.m21.com.ua/3400-56.

Черненко Н.Г.

УДК 339.035

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность. В условиях неопределенности внешней среды и динамического развития общества, понятие «управление» становится особенно важным и актуальным. Важным, в отношении управления, является определение способов, методов и инструментов, способных оценить его эффективность и совершенствовать саму систему управления. Повышение эффективности управления производством – одна из основных задач экономического развития на современном этапе становления независимой Украины. Необходимым условием ее решения является совершенствование системы управления, в первую очередь за счет оптимизации организационной структуры управления.

Анализ публикаций. Исследованием понятия «управление» занимались многие ученые. В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различаемые школы управленческой мысли: школа научного управления (Ф.У. Тейлора, Фрейми, Лилии Гилбрет и Генри Гагата), административная школа (А.Файоля, Л.Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Рейли, А.П. Слоуна), школа психологии и человеческих отношений (М.Паркер, Ф.Мэйо, Э.Мэйо, А. Маслоу, К.Арджирис, Р. Лайкерта, Д.МакГрегора и Ф.Герцберга) и школа науки управления (или количественная школа) (Ф.Тейлор). Весомым является вклад в развитие теории управления современных отечественных и зарубежных исследователей В.И. Мухина [10], И.П.Чередниченко, Н.В. Тельных [16], О.С.Курочкина [8], Л.А. Бурганова [3], А.С.Пелиха [12], Б.А.Райзберга, Л.Ш.Лозовского, Е.Б.Стародубцевой [13], И.С.Шиткиной [17], Г.В.Осовской и О.А.Осовского [11], Дж. К. Лафта [9], З.П. Румянцева [14], О.В.Козловой и И.Н.Кузнецова [6], О.И. Волковой, О.В. Девяткиной [20], С. Ф. Покропивного [21], В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара [19], В.К.Скляренко и В.М. Прудников [15], Н.Л.Зайцева [5]. Несмотря на это, проблемы управления деятельностью предприятия существуют, т.к. не всегда управление является эффективным и социально-ориентированным и проблема требует дополнительного исследования, поиска новых методов и инструментов, способных сохранять тенденции и повышать динамику уровня управления.

Цель статьи – раскрыть сущность понятия управление деятельностью предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо раскрыть сущность понятия «управление».