

европейских туров, что даст значительный рынок для развития дальнейших сфер в туризме и предоставлении услуг в АРК, решения социально-экономических проблем, в разработке и реализации программ по сохранению экологической обстановки и реставрации историко-культурного наследия региона.

Источники и литература:

1. Государственная программа развития туризма на 2002-2010 годы. Утверждена постановлением Кабинета Министров Украины от 29 октября 2002 г. № 583 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://crimea.gov.ua/doc/pm583.pdf>.
2. Государственный архив Автономной Республики Крым (далее ГААРК). – Ф. Р-3512. – Оп. 1. – Д. 64. – Л. 33; Туризм и экскурсии, их влияние на воспроизводство рабочей силы : справочно-аналитический обзор. – Симферополь : Таврида, 1991. – С. 138.
3. ГААРК. – Ф. Р-3512. – Оп. 1. – Д. 23. – Л. 133.
4. ГААРК. – Ф. Р-3512. – Оп. 1. – Д. 56. – Л. 1.
5. ГААРК. – Ф. Р-3512. – Оп. 1. – Д. 79. – Л. 2.
6. Степанов С. А. Перспективы развития туристских пешеходных маршрутов в Крыму / С. А. Степанов, Е. С. Степанова // Культура народов Причерноморья. – 2003. – № 45.
7. Комарчук П. Проблемы крымского туризма / П. Комарчук // Советский Крым. – 1985.
8. Банранов А. В. Советская индустрия гостеприимства: туристские базы Крыма в послевоенный период : [Электронный ресурс] / А. В. Банранов. – Режим доступа : <http://www.info-library.com.ua/books-text-10345.html>
9. Туризм в СССР : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://tourlib.net/statti_tourism/tourism_ssr.htm

Артюхова І.В., Кузічева Д.Д. КОМПАС МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 334.716:331.101.3

Актуальність теми та постановка проблеми. Категорію мотивації слід вважати однією з найбільш загальних серед тих, що використовуються для опису механізмів людської психіки. Вона узагальнює всі ті психічні явища, які беруть участь у підготовці реалізації щодо складних форм людської активності, в тому числі, професійної діяльності.

Дані проблеми особливо чітко проявляються в умовах запозичення зарубіжного досвіду управління персоналом, менеджменту для вітчизняної економіки. Це викликано тим, що зарубіжні дослідження мотивації персоналу (США, Японія та інші) відрізняються від українських: практичне впровадження розроблених за кордоном теорій стикається з необхідністю їх корекції, пристосування до умов України.

Необхідність проведення досліджень мотивації, розвитку системи мотивації на підприємствах вітчизняної економіки ґрунтується на спробах країни знайти вихід з тривалої економічної кризи, підвищити продуктивність праці, зацікавленість працівників у процвітанні власних підприємств.

Вимоги розвитку психологічних основ роботи з персоналом знаходяться в нерозривному зв'язку з процесом вдосконалення економіки відповідно до ринкових принципів, що займають ключові позиції у розробці методів управління персоналом. На цьому шляху потрібно подолання старих стереотипів мислення, організації роботи з персоналом.

Аналіз досліджень та публікацій. Основні теорії мотивації досить докладно викладені в сучасних монографіях, присвячених поясненню природи поведінки людини в організаціях, групах і розробка методів впливу на мотиви.

Найвідомішою теорією мотивації на сьогоднішній день є ієрархія потреб А. Маслоу. Розподіливши потреби у вигляді строго ієрархічної структури, А. Маслоу показав, що потреби нижчих рівнів (фізіологічні та потреби у безпеці) вимагають початкового задоволення [1]. Інші форми мотивації містяться в теорії Мак Клееланда-Аткінсона, відповідно до якої виділені три рівні мотивів: потреб у владі, в успіху, в причетності [2]. Одночасно це є і слабким місцем моделі в економічному контексті, так як вона не показує механізм задоволення потреб менш піднесених, але часом більш важливих і більше цілеспрямовано направляючих поведінку працівників. Також, як і в теорії А. Маслоу, не враховуються різні індивідуальні фактори.

Мета статті полягає у визначенні економічної категорії мотивація персоналу до праці, її ролі в сучасних умовах господарювання, розробці, на основі отриманих даних, авторського методу побудови системи мотивації персоналу.

Результати досліджень. Відповідно до ієрархії потреб людини, головним інстинктом діяльності працівника виступає інстинкт самозбереження - індивідуального і видового (інстинкт розмноження і турботи за нащадками). На рівні соціальної поведінки і робочої активності дані інстинкти виражаються в мотивованості отримання матеріальних засобів, для пошуку шлюбного партнера і (або) забезпечення сім'ї, виховання потомства і в мотиві безпеки (особистого, професійного, та інші), тобто у отриманні гарантій власної безпеки та безпеки власного робочого місця (попередження загрози безробіття).

Для підтримки активності людини, економічної діяльності, біологічної мотивації недостатньо. Зокрема, її недостатньо для ефективної і продуктивної праці в колективі, в організації [3]. Однак сучасна людина

відкрита різним можливостям, не у всьому підкоряється біологічній мотивації, його активність потребує додаткових спонукань.

Так, нестача або надлишок якоїсь речовини, інформації, інших елементів існування викликає у людини суб'єктивне відчуття, що характеризується як потреба [4].

Розкриємо механізм перетворення біологічних стимулів індивідуума у потребу людини до фізичної або розумової праці, який описано у [5]. Первинною відповіддю людини на стан потреби є формування потреби, тобто вже конкретизованого відчуття нестачі або надлишку чого-небудь. Потреба є останньою сходинкою мотивації, що формується без участі свідомості. На наступних етапах мотивації свідомість підключається до даного процесу. Наступною сходинкою мотивації виступає потяг, що формується під впливом потреби і виражається в стані пошуку способу задоволення такої потреби. Однак тяжіння може бути як усвідомленим, так і неусвідомленим. Якщо він усвідомлюється, то це перетворюється на бажання. Бажання спрямоване на конкретний предмет, який виступає стимулом.

Стимул є образом предмету потягу, орієнтиром, подразником, що вимушує реакцію, спрямовану на його досягнення. У цьому відношенні стимул виступає головною причиною діяльності, оскільки, поки він не сформований, виявляється несформованою і відповідна діяльність.

Отже, мотивація – це сукупність процесів, які спонукають, спрямовують і підтримують поведінку людини в напрямку досягнення певної мети.

Існують різні чинники мотивації, які визначають, що є найбільш цінним, важливим для людини. Частіше за все, це не один фактор, а декілька і разом вони складають набір мотиваційних факторів. Фактори мотивації поділяються на зовнішні (гроші, кар'єра, статус), і внутрішні (мрії, ідеї, самоствердження).

Маючи потреби у вигляді строго ієрархічної структури, А. Маслоу показав, що потреби нижчих рівнів (фізіологічні та потреби у безпеці) вимагають початкового задоволення. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня (причому необов'язково повністю). Менеджеру необхідно спостерігати за підлеглими, щоб визначити, які активні потреби рухають ними.

Крім того, мотиви поведінки людини різняться ще й за характером: вони можуть бути позитивними (придбати, зберегти) або негативними (позбутися, уникнути). Так, позитивним зовнішнім мотивом поведінки є премія, яку людина може отримати за добре виконану роботу, а негативним - покарання за її невиконання; позитивний внутрішній мотив - захопливість справи, якою він займається, а негативний - його рутинний характер, внаслідок чого від заняття людина, навпаки, прагне позбутися.

Наприклад, дослідження, вказують на те, що за умови володіння достатнім статком 20% людей не бажають працювати ні за яких обставин; з решти 36% будуть працювати у випадку цікавої роботи, 36% - щоб уникнути нудьги і самотності, 14% - з боязні "втратити себе", 9% - тому що робота приносить радість. Лише близько 12% людей мають за основний мотив діяльності гроші, в той же час до 45% віддають перевагу їм славу; 35% - задоволеність змістом роботи [6].

Таким чином, знання факторів мотивації працівника для керівника є ключовим, оскільки саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації є основою для узгодження інтересів співробітника і компанії, розробки системи мотивації для нього. Виявити набір мотиваційних факторів для співробітника можна різними способами. Це може бути і інтерв'ю кандидата, і тестування, і анкетування. Вибір конкретного інструменту завжди залежить від ситуації в компанії, від планованих результатів, від навичок самого керівника та (або) спеціаліста з управління персоналом.

Зацікавленість працівників в роботі в організації та її успішної економічної діяльності тим вище, чим більше кількість наданих пільг і послуг, у тому числі прямо не прописаних в діючому законодавстві. Це призводить до скорочення плинності кадрів, оскільки працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги при звільненні. Така політика може забезпечувати додатковий дохід працівників у разі невисокого рівня заробітної плати (наприклад, на державних підприємствах) або пропонуватися в інтересах залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при високому рівні оплати праці.

Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних підприємств і організацій в даній області виявили значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили хибність думок про абсолютне значення матеріальних чинників у формуванні лояльності персоналу.

Насамперед, основними мотиваторами для співробітника можуть бути: заробітна плата; зміст праці; інтенсивність праці; захист трудових прав працівника; порядок на підприємстві; ставлення керівництва до співробітника; взаємини в колективі; можливість підвищення кваліфікації. Тобто це саме ті інструменти, які можна використовувати в компанії. З іншого боку, з позиції компанії можна розділити всі можливі інструменти мотивації на дві великі групи: це матеріальні та нематеріальні мотиватори. До матеріальних інструментів мотивації відносяться: заробітна плата, премія, соціальний пакет.

Нематеріальних інструментів набагато більше. Серед них:

- перехідний титул на обмежений період;
- почесна грамота, знак відмінності;
- розміщення фотографії на Дошці пошани;
- нагородження квитками в театр (з сім'єю);
- іменні канцелярське приладдя (папір, папки, файли і т.д.);
- фото представника в буклеті кампанії;
- оплата проїзду;
- нові речі для бізнесу;
- іменні годинники (вартість варіюється);

- можливість протягом дня випробувати себе в ролі керівника;
- спільні колективні заходи (спорт і відпочинок).

Кожна компанія використовує вже описані або вигадує свої варіанти. Все залежить від корпоративної культури компанії, її стратегічних завдань і цілей.

Але, комбінуючи ті або інші інструменти мотивації при побудові загальної системи необхідно пам'ятати, що нематеріальні інструменти можливо використовувати тільки тоді, коли співробітники задоволені з матеріальної точки зору. Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самоствердженні.

В останні роки кадрові управлінці освоюють все нові способи стимулювання. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Але для цього спільне завдання має бути розділене і сплановано по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка і належне винагороду, що відповідає обсягу реально виконаної роботи. Вважається, що без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, інший раз цього не слід робити заради збереження колективу.

Відповідно до усього вищевказаного, усі отримані в ході дослідження данні можна систематизувати у «Компас мотивації персоналу» (рис. 1), згідно котрому усі основні мотиватори працівника можуть бути розташовані згідно їх характеристиками.



Рис. 1. Компас мотивації персоналу.

Тобто кожна група мотиваторів у цій схемі відповідає одній зі сторін зацікавленості людини у виконанні своїх обов'язків. Наприклад, під час виконання замовлення працівник керується позитивними матеріальними мотиваторами, котрі виражаються у грошах, підвищенні, та інше. Але, якщо він не буде виконувати замовлення в строк, то керівник може стимулювати його негативними матеріальними мотиваторами, котрі для цього співробітника будуть найбільш вагомими, бо він працює заради грошей. Подібна схема дає можливість більш чітко та конкретно використовувати мотивацію співробітників завдяки чіткості градації мотивів. Тобто, керівник може стимулювати робітника саме тим, що його цікавить, або тим, чого той боїться.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Персонал та його потенціал є найціннішим ресурсом компанії. Саме тому застосування системи мотивації персоналу є настільки важливою темою. Кожна організація потребує своєї власної, продуманої системи, котра враховує особливості і специфіку компанії.

Напрямами активізації використання нематеріальних чинників для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати: підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та розвиток організаційної культури, формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності; уважне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності; інтеграція співробітників в колектив; створення «однієї команди» шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків та формування позитивного групової думки щодо професійної діяльності.

Джерела ат література:

1. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер.: Т. Гутман, Н. Мухина. – СПб. : Питер, 2011. – 345с.
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом : [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базарова // Электронная библиотека. – Режим доступа : <http://coolreferat.com>
3. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : МГУ, 2003. – 270 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. : НИМБ, 2002. – 385 с.
5. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М. : Дело, 2004. – 458 с.
6. Мотивация персонала в компании. Проблемы и решения : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.hr-portal.ru/article/motivatsiya-personala-v-kompanii-problemy-i-resheniya
7. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – М. : Наука, 2004. – 368 с.
8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М. : Новосибирск, 2003. – 249 с.