

СУЧАСНІ ЗАСОБИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

М. В. Кулик, кандидат економічних наук

На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувавши ефективну систему засобів мотивації праці персоналу, що відповідає ринковим умовам господарювання, і забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств туристичної сфери та всієї економіки країни. Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи – ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників і результативність діяльності підприємства в цілому. Тому вирішення цього завдання є науковою проблемою, що потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові праці такі відомі зарубіжні вчені, як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, А. Леонтьєва, А. Колот і ін.

Мета – розкрити теоретичні основи сучасних засобів матеріального та нематеріального мотивування праці персоналу туристичних підприємств.

У науковій літературі є достатньо різних теорій і підходів до визначення природи людських потреб, їх класифікації та трактування поняття «мотивація». Всі вони доводять, що різні групи людей можна мотивувати стимулами матеріальними, а саме зарплата, премії, півтінки, лікування, оплату транспорту та нематеріальними: соціальними (престижність праці, можливість кар'єрного зростання), моральни-

ми (повага, нагороди), творчими (можливість самореалізації) [2, с. 59].

Матеріальну мотивацію слід розуміти як прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх має розв'язувати економічна наука. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою. Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформацією в їх структурі та диференціацією; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання, зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації праці належить заробітній праці, але її взаємозв'язок із мотивацією трудової діяльності досить складний і суперечливий, оскільки на силу мотивації впливають також наявність прямої залежності заробітної плати від кількості, якості та результатів праці, диференціації заробітної плати на підприємстві та у суспільстві в цілому, структури особистого доходу. У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню системи заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

За критерій ефективності преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога кращих індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повні-

шому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавленості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів і відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Сучасна практика господарювання беззаперечно свідчить, що роль нематеріальних стимулів і мотивів постійно зростає. Наукові дослідження в галузі праці підтверджують, що для тих, хто розпочав трудову діяльність на межі 90-х рр. минулого століття, характерний не тільки «розпад трудової моралі», «відчуження праці», скільки зміна ціннісних орієнтацій, спонукальних мотивів до трудової діяльності [1, с. 61–62].

Останнім часом також помітно збільшився інтерес роботодавців до ефективних стратегій утримання працівників: якщо раніше основний акцент у політиці підприємств робився на залучення, відбір і оцінку персоналу, то на разі увага відділів кадрів змістилася в сторону мотивації. Ще відносно нещодавно основним інструментом мотивації вважалася система матеріального стимулювання. Як правило, використання нематеріальної мотивації вирішує лише проблему залучення потрібних підприємству спеціалістів, працівників. Дослідження ж показують, що як фактор утримання, рівень заробітної плати швидко втрачає своє значення, саме тому працедавцям необхідно шукати інші способи стабілізації чисельності працівників.

За оцінкою спеціалістів у сфері менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45 % найманих працівників у структурі мотивів першість віддають матеріальній винагороді. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла [1, с. 261].

Системи нематеріальної мотивації можуть включати різноманітні пільги для працівників компанії. Найпоширенішими способами нематеріального заохочення є гуманізація праці на підприємстві, надання соціальних пільг,

навчання та розвиток персоналу та планування кар'єри.

Результати досліджень американських учених Т. Петерса і Р. Вотермана засвідчили, що досягають найбільшого успіху ті фірми, які намагаються створити у свого персоналу почуття причетності до загальної справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності. Взірцеві компанії розглядають персонал як головне джерело досягнень у сферах якості та продуктивності. Практичні заходи щодо проведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Гуманізація праці має забезпечити високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів; якнайліпше пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини; створення сприятливих умов праці; широку й активну участь працівників у виконанні виробничих завдань.

На практиці участь в управлінні виробництвом може реалізуватися за такими основними напрямками. Працівники отримують право самостійного рішення в таких аспектах діяльності, як вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи та відпочинку, запровадження нових методів роботи. Працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують виконання. Їм надається право контролю якості продукції, але водночас установлюється контроль якості продукції. Партисипативне управління дає право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації і на визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової діяльності. Працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні та рівні організації, створюються представницькі органи найманих працівників, які діють на паритетних з роботодавцем засадах і беруть безпосередню участь у розв'язанні різних проблем соціально-трудового характеру [1, с. 265–268].

Усе більше працівників звертають увагу на соціальні гарантії, які обіцяє роботодавець. У деяких випадках саме цей фактор стає основним при виборі місця роботи. Вдало сформо-

ваний пакет соціальних пільг стає невід'ємною частиною іміджу компанії, підприємства, сприяє покращенню ставлення до трудової діяльності, а також допомагає створити дружний колектив, команду. На думку юристів, пакет соціальних пільг, або соцпакет, – це набір благ, які не передбачені законодавством. Спеціалісти кадрових відділів стверджують, що це пільги, які забезпечують комфортні умови. Складові пакета соціальних пільг можуть бути найрізноманітніші і залежать виключно від уяви роботодавця, який намагається підвищити мотивацію персоналу й ефективність його праці [3, с. 30–34].

Останнім часом робота кадрових служб нерозривно пов'язується з процесом навчання персоналу, проведення тренінгів, розвитком. Сучасні підприємства прагнуть прийняти на роботу молодих спеціалістів, оскільки це можливість «налаштувати під себе», тобто навчити працювати саме так, як вигідно роботодавцю. Саме тому важливими є такі якості у молодих спеціалістів, як бажання і готовність вчитися. Професійне навчання персоналу – це процес удосконалення знань, компетентності, навичок і умінь працівника.

Розглянемо наступний інструмент мотивації – кар'єрне зростання. Кар'єра – це просування у вибраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус. Кар'єру можна також визначити як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в одне трудове життя. У психології кар'єру найчастіше розуміють як суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею. Планування кар'єри має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Із теорії справедливості випливає, що коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи та просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій мотивації. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, просуванню по службі, адже це, на її думку, супроводжуватиметься справедливою нагородою.

Таким чином, ефективна система мотивації праці повинна включати широкий спектр складових, бути гнучкою до потреб різної катего-

рії працівників, підвищувати продуктивність праці, задовольняти як потреби персоналу, так і вимоги роботодавця.

Менеджери з персоналу дають декілька практичних порад щодо забезпечення успішності програм з мотивації.

1. Визначайте систему мотивів співробітника на етапі співбесіди, його життєві цінності, хобі, сімейний стан. Таким чином, ви завчасно зможете зробити висновки про особистість потенційного робітника та способах його мотивації.

2. Неформальні бесіди з співробітником. Співробітник дійсно оцінить декілька хвилин, витрачених на розмову у неформальний спосіб, знаючи як зайнятий його керівник. Крім цього, ви отримаєте більше інформації про його захоплення, а отже, і нові напрями його мотивації.

3. Керівник є прикладом для наслідування. Емоційна атмосфера у колективі безпосередньо залежить від настрою керівника і саме в його силі показати приклад роботи з пристрасстю та ентузіазмом.

4. Будьте у полі зору своїх підлеглих: вас повинні бачити і чути.

5. Кар'єрне зростання. Навчання і просування персоналу повинно мати систематичний характер, а працівник повинен усвідомлювати свої перспективи і можливості просування у рамках організації.

Проаналізувавши різні підходи до поняття «мотивація» та її види, можемо умовно представити механізм мотивації працівників туристичного підприємства як комбінацію матеріальних і нематеріальних засобів. Матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути в однаковій мірі представлені у системі мотивації. Вагомість кожної з них змінюється не кількісно, а якісно. Саме тому кадрові служби та відділи підприємства мають стежити за динамікою цих змін. Розроблення системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації у регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – 2-ге вид, без змін. – К. : вид-во КНЕУ, 2006. – 340 с.
2. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навчальний посібник / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К. : ЦУЛ, 2003. – 342 с.
3. Рутицкая В. Система нематеріального стимулювання персоналу / В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 3.

УДК 658.3

ІНВЕСТИЦІЇ В СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОДИН ЗІ СПОСОБІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. Ю. Д'яченко, кандидат технічних наук

Поділ капіталу на фізичний, людський і соціальний пов'язаний із виділенням продуктивних якостей засобів виробництва, продуктивних якостей людини і продуктивних якостей міжособистісних відносин, що створюються в результаті інвестицій і приносять дохід, що формується в процесі виробництва. Соціальний капітал визначається як сукупність відносин довіри, суспільних норм, мереж взаємодії і одержання інформації. Якщо людський капітал (КЛ) підприємства складається як проста сума знань, здібностей і навичок робітників, то соціальний капітал (СК) характеризує виробничу цінність взаємовідносин між працівниками. Людські взаємодії та відносини становлять СК, що входить до загального капіталу підприємства. Основою СК є довіра, яка визначається як «очікувана взаємність» і дає впевненість у тому, що зусилля, спрямовані на допомогу іншим, будуть визнані й оплачені. Довіра дозволяє знизити операційні та трансакційні витрати. СК як атрибут соціальних зв'язків індивідів виділяється та досліджується, зокрема, за рахунок використання економічних принципів раціональної поведінки в аналізі соціальних систем.

Провідна роль у розбудові теорії СК належить видатному американському економісту та соціологу Джеймсу Коулману [2, с. 300–321], який використовував це поняття для аналізу освіти [3]. Також значний вклад

у теорію СК був зроблений французьким соціологом П'єром Бурд'є [4]. Питання формування соціального капіталу детально розглянув Роберт Патнем у ході двадцятирічного дослідження регіональних урядів в Італії [5] і громадського життя США [6]. За визначенням П. Бурд'є, СК соціальний капітал є сукупністю актуальних і потенційних ресурсів, які використовуються надійною мережею учасників більш-менш інституціоналізованих відношень взаємного знайомства та визнання. На думку Р. Патнема, СК – це сукупність горизонтальних зв'язків між особами: СК складається з соціальних мереж і пов'язаних з ними норм, що позитивно впливає на продуктивність суспільства [7]. Більш широку концепцію СК пропонує Дж. Коулман, який визначає СК як «різноманітність сутностей із загальними двома елементами: вони всі складаються з певних аспектів соціальної структури і сприяють певним діям акторів як персональних, так і колективних, у межах цієї структури» [1].

Особи, які створюють СК, звичайно отримують лише малу його частину, що може призводити до недоінвестування у СК. Людський, соціальний, організаційний капітал підприємства та знання відносять до нематеріальних активів компанії. Точний грошовий еквівалент вартості цих активів не може бути розрахований, проте різниця між ринковою вартістю компанії та вартістю її матеріальних активів є