

**Г. О. Крапівіна**  
канд. держ. упр.  
**Д. Г. Багдасарова**  
м. Донецьк

## ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ТИПУ

**Актуальність проблеми.** Питання мотивації та стимулювання мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу залишаються актуальними, оскільки від чітко розроблених систем мотивації праці залежать інноваційний потенціал персоналу від творчої активності до кінцевих результатів діяльності.

Однак протягом десятиліть у підвищенні потенціалу вітчизняної економіки основними розглядалися технологічні проблеми, проблеми планування виробництва тощо, а роль персоналу відсувалася на другий план. Це призвело до звуження мотиваційного та інноваційного потенціалу до відчуження працівників, зниження зацікавленості в інноваціях та низької продуктивності праці.

Тому в сьогодення в діяльності туристичного типу доводиться або використовувати метод спроб та помилок, самостійно розробляючи найбільш дієві способи стимулювання та підтримки на належному рівні мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу, або запозичувати іноземний досвід з урахуванням особливостей діяльності туристичного типу України.

**Аналіз останніх публікацій.** Різні аспекти проблем оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу знайшли своє відображення в працях таких закордонних та вітчизняних вчених, як Дж. Кларк, М. Арковіц, В. Щукін, О. Ніколаєв, М. Клейтон, О. Брасс, Є. Ільїн, В. Гунін [1; 3; 4; 6–9] та ін.

Слід зауважити, що не дивлячись на значну зацікавленість у дослідженні механізмів оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу багатьох вчених, саме цей аспект не отримав належного висвітлення в науковій літературі. Це пов'язано не тільки з трудоємністю та галузевою специфікою досліджень, але й з недостатньою їхньою комплексністю.

**Метою** статті є дослідження проблем оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу задля обґрунтування необхідності підтримувати його високий рівень.

**Основна частина.** Особливе значення в ефективній діяльності туристичного типу має мотиваційний потенціал, який являє собою сукупність найбільш значущих для персоналу мотивів, що визначають, у кінцевому підсумку, його ставлення до праці та що реалізуються у його виробничій діяльності за наявності необхідних організаційних умов. Іншими словами, мотиваційний потенціал — це комплексна оцінка наявних ресурсів працівників, щодо праці, яка виконується.

Мотиваційний потенціал реалізується в тій мірі, яка відповідає потребам та завданням виробництва. Він може відповідати цим потребам, а може бути недостатнім або ж надлишковим.

Головна ціль оптимізації мотиваційного потенціалу полягає не в тому, щоб змусити людину виконувати необхідну роботу, а щоб пробудити в неї інтерес до праці. Особливостями цього механізму є використання

свідомості, рефлексивного характеру та особистісно значущих оцінок дій людини. Складові механізми мотиваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу надано на рис. 1.

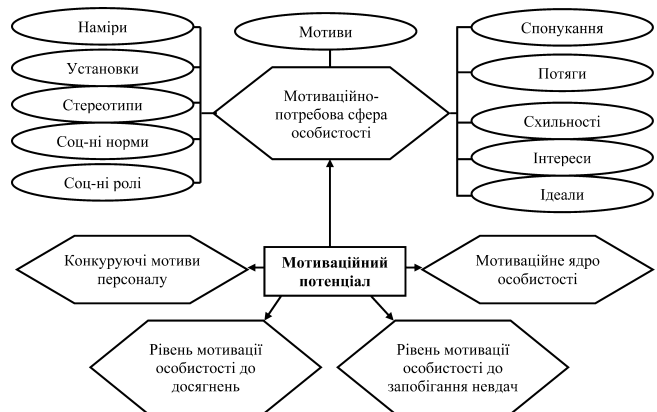


Рис. 1. Складові механізми оптимізації мотиваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу

Мотиваційно-потребу сферу особистості складають її мотиви, а також спонування, потяги, схильності, інтереси, ідеали, наміри, установки, стереотипи, соціальні норми та ролі тощо. Мотиваційне ядро мотиваційно-потребу сфери особистості в діяльності туристичного типу — це сукупність провідних мотивів, якими вона керується у поведінці відповідного період часу. Рівень мотивації в процесі праці відрізняється за типами особистостей (табл. 1).

Діяльність туристичного типу визначається не тільки рівнем корпоративної культури, але й наявністю прихованої або відкритої конкурентної боротьби, що створює в мотиваційному потенціалі персоналу конкуруючі мотиви. В кожній компанії існує прихована або відкрита боротьба угруповань, всередині яких є лідери, які об'єднують людей та висловлюють їхні інтереси. Мотивація конкуруючих мотивів персоналу заснована їхній діловій конкуренції, тому головним завданням оптимізації мотиваційного потенціалу є зниження рівня конфліктності між конкуруючими співробітниками [2].

Для цього повинні бути знайдені та реалізовані потужні стимули, що спонукають персонал оптимізувати мотиваційний потенціал діяльності туристичного типу, а кожному особистість — шукати інновацій, експериментувати, прагнути самостійної творчості. Подібні стимули важливі в усіх сферах життя колективу: соціальній, економічній, психологічній, організаційній тощо.

В поведінці особистості в процесі її діяльності туристичного типу потреби є мотивом, що спонукає до дій (рис. 2).

При виявленні потреби особа, перш за все, визнає для себе предмет та напрямки задоволення потреби, а також виявляє варіанти результатів її задоволення.

Після вибору варіанту задоволення потреби особа ставить перед собою конкретну мету щодо пошуку чи

Характеристики складової механізму оптимізації мотиваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу  
«Рівень мотивації особистості»

Рівень мотивації	Потреба	Характеристики особистості
Досягнення	Сильна Успіх	Воліють покладатися на власні сили та прагнуть самовдосконалення. Схильні працювати над завданнями, що потребують великих зусиль, але не є нерозв'язними Відчують більше задоволення від своєї роботи тоді, коли можуть самостійно її планувати та визначати свої цілі Ставлять перед собою завдання, виконання яких буде для оточуючих символом або ознакою успіху Хочуть завжди бути на висоті Полюбляють отримувати від оточуючих позитивні відгуки про свою діяльність Часто присвячують свій вільний час діяльності, що пов'язана з їхньою роботою Надають перевагу вирішенню завдань середнього або вище середнього рівня складності Впевнені в успішному закінченні справ Шукають інформацію для судження щодо своїх успіхів Рішучі в невизначених ситуаціях Схильні до розумного ризику Готові брати на себе відповідальність. Виявляють сильну наполегливість в прагненні до мети Мають адекватний середній рівень претензій, який підвищується після досягнення успіху та знижується після невдач Не відчують задоволення від виконання дуже легких завдань
Запобігання невдач	Страх знецінення себе у власній думці Страх знецінення себе в очах оточуючих Страх, що не пов'язаний з «Я-наслідками» [1]	Шукають інформацію про можливість невдачі при досягненні результату Беруться за виконання як дуже легких завдань (де гарантовано 100 % успіху), так і дуже складних (де невдача не сприймається як особиста)

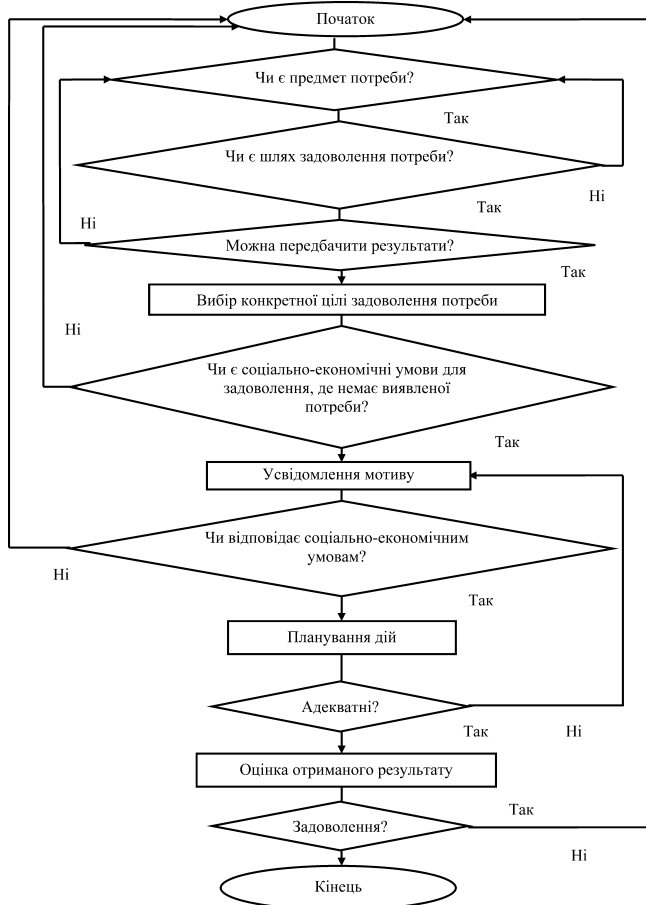


Рис. 2. Модель оптимізації мотиваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу

створення соціально-економічних умов задоволення потреби, що дозволяє їй усвідомити мотиви та визначити їхню відповідність наявним умовам. Якщо відпо-

відність відсутня, то особа повертається до визначення мети, де усуває цю невідповідність, щоб перейти до наступної стадії — конкретних дій.

На стадії конкретних дій особа вживає заходів для задоволення потреби. В деяких випадках їх виявляється недостатньо або вони неадекватні ситуації (негативна дія), для чого особі необхідно повернутися на стадію усвідомлення мотиву. Якщо ж дії відповідають ситуації (позитивна дія), то особа оцінює отриманий результат, який може бути як задовільним, так й незадовільним. Незадовільний результат повертає особу до стадії визначення потреби для пошуку нових напрямів та засобів її задоволення.

Підвищення інноваційного потенціалу персоналу багаторазово збільшує толерантність діяльності туристичного типу перед несприятливим впливом змін зовнішньої сфери [3]. Останнє виражається в скороченні життєвого циклу результатів діяльності туристичного типу, зростаючих потребах відповідного ринку тощо.

Інноваційний потенціал персоналу діяльності туристичного типу забезпечує можливість її подальшого розвитку. Однак важливе не тільки володіння цим чинником, але й здатність його оптимізувати та ефективно використовувати [4].

Складність визначення інноваційного потенціалу діяльності туристичного типу зумовлена різним розумінням терміну вченими та відсутністю комплексних методологічних досліджень цієї категорії. Автори дотримуються думки, що під інноваційним потенціалом персоналу розуміється сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових, соціокультурних та інших можливостей кожної особистості персоналу забезпечити сприйняття та реалізацію інновацій, що утворюють єдину систему появи та розвитку в діяльності туристичного типу ідей, що забезпечують конкурентоспроможність кінцевого продукту у відповід-

ності з її цілями та стратегією [5]. Принципову модель механізму оптимізації інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу показано на рис. 3.

Виходячи з уявлення інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу як системи взаємозв'язку ресурсів та можливостей працівника, принципову модель механізму його оптимізації на поточному рівні дослідження можна уявити у вигляді кілець, що відображають ступінь важливості різного виду ресурсів для реалізації конкретного інноваційного проекту (рис. 3), де вони представлені у вигляді заштрихованих областей. Однак головним та ключовим ресурсом буде єдина система мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу з метою отримання синергетичного ефекту. Принцип побудови ієрархічної структури ресурсів наступний: чим ближче до центру, тим важливіша наявність ресурсу для реалізації очікуваних результатів діяльності [6].

В якості основних методів, які доцільно використовувати в механізмах оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу, автори розглядають інституціональні та морально-психологічні, які опосередковано характеризують вплив на персонал, тобто при їх застосуванні не можна розраховувати на автоматичне отримання результату, що ускладнює визначення сили та ефективності їхнього впливу. Ці методи ґрунтуються на використанні матеріальних мотивів поведінки особистостей.

В умовах сьогодення при визначенні розмірів та методів персоналізованого впливу на мотиваційний та інноваційний потенціал персоналу слід виходити з положення про те, що добробут особистостей розглядається як джерело ефективності всієї діяльності [7]. Тому в діяльності туристичного типу автори пропонують до інституціональних методів механізму оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу визначити [8]:

комісійні від прибутку — один з найбільш природних і поширених методів оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу, що ефективно за умови, якщо метод правильно застосовується, а саме: безпосередньо пов'язаний з результатами діяльності та легкий в розрахунках;

премія, яка може розглядатися як індивідуальне право кожного працюючого на результати діяльності. Але колективні премії не завжди мотивують кожного, і нерідко через віддаленість мети у часі співробітники забувають підтримувати необхідний рівень діяльності, що є достатнім для премії;

фінансова допомога: транспорт, позика на купівлю нерухомості, оплата медичної та інших видів страховок,

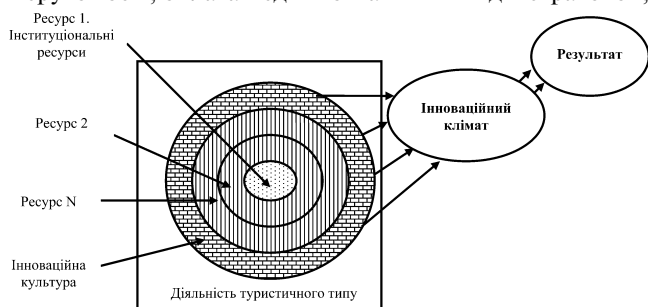


Рис. 3. Принципова модель механізму оптимізації інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу

які можуть поширюватися або не поширюватися на родину працівника.

Інституційні методи механізмів оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу в механізмах оптимізації включають в себе залучення працівників до участі в управлінні діяльністю туристичного типу. Важливу роль відіграє перспектива розвитку власного людського капіталу, що робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм впевненості.

Збагачення змісту праці — це залучення робітників до більш змістовної, важливої, цікавої, соціально корисної діяльності, що відповідає їхнім особистим інтересам та схильностям, з перспективами посадового та особистісного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності, надбання контролю над ресурсами та умовами власної праці [7].

В діяльності туристичного типу до таких методів можна віднести [8]:

якість та умови самої діяльності, що дають працівникам можливість розвинути власний людський капітал, а також «змінити обстановку» через участь в робочих групах для виконання інвестиційних проектів;

відповідальність, тому що більшість працівників відчують потребу в делегуванні їм відповідальності, що призводить до більш розміркованого та уважного ставлення до методів діяльності та її кінцевих результатів і, відповідно, призводить до зростання продуктивності та ефективності праці;

відпустки та свята, які погоджені з інтересами працівника: тривалість відпустки; дати відпустки; збільшення тривалості відпустки із збільшенням стажу роботи у компанії; поєднання відрядження з відпусткою.

Морально-психологічні методи механізму оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу включають [4]: створення умов для професійної гідності робітників за те, що вони краще за інших можуть впоратися з дорученням, причетності до неї; особистої відповідальності за її результати; відчуття цінності результатів, їхньої конкретної важливості;

присутність виклику, забезпечення можливості на робочому місці показати здібності, виразити себе у праці, в її результатах, мати докази її результативності, що пов'язано з ім'ям працюючого.

визнання, яке може бути особистим або публічним. Для робітників, які зайняті в діяльності туристичного типу це може бути визнання та заохочення, наприклад, обрання «співробітником місяця».

**Висновки.** Оптимізація мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу на поточному етапі дослідження являє собою єдиний механізм, моделювання якого можливо як на рівні принципів рішень, так і моделей алгоритмічного типу.

Наступні дослідження передбачено спрямувати на подальше доопрацювання та диверсифікацію механізму оптимізації мотиваційного та інноваційного потенціалу персоналу діяльності туристичного типу.

#### Список використаних джерел

1. Clark J. V. Social anxiety and self-evolution of interpersonal performance / Clark J. V., Arkowitz M. // Psychological Reports. — 1975 (Feb.). — V. 36. — № 17.

- 
2. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности [Электронный ресурс] / Н. В. Самоукина // Что людям надо: персональные мотивы. — 2008. — Режим доступа : <http://megajob.com.ua/article.php?id=14d45843f0d5acdedff7ab5cf0e1946a>.
3. Шукин В. Б. Проблемное поле, или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / Шукин В. Б. // Человек и труд. — 2006. — № 6. — С. 48.
4. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / Николаев А. // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 2. — С. 57–63.
5. Сущность и структура инновационного потенциала организации [Электронный ресурс] // Портал информационной поддержки инновационных проектов — Режим доступа : [http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_959C77FD-929D-4172-A075-015C1AA40C04.html](http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_959C77FD-929D-4172-A075-015C1AA40C04.html).
6. Clayton M. Christensen. Assessing Your Organization's Innovation Capabilities // Leader to Leader. — 2001. — №21. — Р. 40–43.
7. Брасс А. А. Управление персоналом: [Электронный учебник] // Режим доступа: <http://www.vselekcii.ru/mened-market/upravpersom/page,7,47-kurs-lekciy-upravlenie-personalom-aa-brass.html>.
8. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : [учебник] / Е. П. Ильин. — СПб. : Питер. — 2000. — 331 с.
9. Управление инновациями : [уч.-практич. пособие] / В. Н. Гунин, В. П. Баранчеев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 303 с.