

-
-
-

Тема 6. Мотивація та контроль як функції менеджменту в туризмі

1. Поняття мотивації та мотивів. Чинники туристичної мотивації, типи туристів, види і форми туризму
2. Теорії мотивацій: процесуальні та змістовні
3. Сутність та види контролю
4. Процес контролю

1. Поняття мотивації та мотивів. Чинники туристичної мотивації, типи туристів, види і форми туризму

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Для успішного управління поведінкою людей дуже важливо встановити, якими мотивами вони керуються у процесі своєї трудової діяльності, що викликає у них бажання і потребу працювати.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Мотивування трудової діяльності людини зображено нарис. 3.19.



Рис. 9.1. Спрощена схема мотиваційного процесу

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонування до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладас зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникати дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій “мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”.

Мотив – внутрішня спонукальна причина дій і вчинків людей

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричинити неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинитися різними мотивами.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо.

Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби виникають разом із народженням людини і розвиваються на протязі всього життя. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на

досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

Стимули – спонукання до дії викликані зовнішніми факторами.

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти

Винагороди поділяють на:

- **матеріальні** (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);
- **моральні** (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Оберненим поняттям до винагороди є покарання. Воно також виступає стимулом і використовується для мотивування працівників до продуктивної діяльності. Застосовується покарання у випадку невиконання чи порушення обов'язків.

2. Теорії мотивацій: процесуальні та змістовні

ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.

В основі змістових мотиваційних теорій лежать потреби людини, і тому продуктивність праці працівників залежить від рівня задоволення їхніх потреб.

До змістових мотиваційних теорій належать класифікація потреб М.Тугана-Барановського, теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія Ф.Герцберга та теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда.

Згідно із класифікацією потреб М. Тугана-Барановського існує п'ять груп потреб:

- фізіологічні;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти та потреби;
- альтруїстичні;
- потреби, що мають на меті практичні інтереси.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу (40-ві роки ХХ ст.) є найпоширенішою класифікацією потреб людини, яка формує їх ієрархію. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
- потреби безпеки (прагнення до стабільності, бажання почуватися захищеним від хвороб, невдач);
- соціальні потреби (причетність до певної спільноти, участь у спільних діях, дружба з близькими по духу);

- потреба визнання і самоствердження (потреба бути авторитетним, сильним, здібним, впевненим в собі, що приносить визнання і повагу оточуючих);
- потреба самореалізації (прагнення до найповнішого використання власних знань, здібностей, умінь і навичок).

Маслоу наголошував, що потреби вищого рівня активізуються після задоволення потреб нижчого рівня. Якщо ж потреба задоволена, то вона перестає мотивувати людину і натомість з'являється інша, незадоволена потреба.

Двофакторна теорія Ф.Герцберга. Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотивуючих.

Гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Ці фактори не є мотивуючими, вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Мотивуючі фактори (мотиватори) – їх розглядають як самостійну групу потреб у зростанні. До них відносять успіх, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання тощо. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

Теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда. Д.Мак-Клелланд доповнив ієрархію потреб Маслоу набутими потребами, які формуються під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.

Відповідно до процесуальних мотиваційних теорій, мотивація концентрує увагу на процесах мислення працівників та прив'язує стимулювання діяльності працівників до складних психологічних процесів пов'язаних із особистими уявленнями про винагороду.

До них належать: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості Дж.Адамса, комплексна мотивації Л.Портера і Е.Лоулера і теорія визначення цілей.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що людина почне працювати продуктивніше лише тоді, коли буде впевнена в тому, що майбутня винагорода за працю буде адекватною до затрачених зусиль.

Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса стверджує, що працівники співставляють свою винагороду із винагородою інших працівників, які працювали в аналогічних умовах і виконували ту ж саму роботу. Якщо таке порівняння доказує несправедливість, то мотивація до праці знижується.

Згідно із комплексною моделлю мотивації Л.Портера і Е.Лоулера, досягнуті кожним працівником результати залежать від його здібностей,

характеру, усвідомлення власної ролі в організації і зусиль, які він докладає для виконання роботи. Зусилля ж, у свою чергу, обумовлені цінністю винагороди, її зіставленням з результатами і мірою вірогідності того, що винагорода справді буде. Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений.

Теорія визначення цілей. За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи.

3. Сутність та види контролю

В процесі господарської діяльності організації виникає потреба в оцінюванні результатів її діяльності. В розрізі управлінського процесу така робота проводиться в рамках окремої функції менеджменту – функції контролювання.

Процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників.

Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні коригуючі заходи. При цьому необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю:

1. За важливістю для організації:

- **стратегічний** – спрямований на розв'язання важливих завдань, які стосуються всієї організації, і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням і управлінням;
- **тактичний** – забезпечує систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

2. За етапами проведення:

- **попередній контроль** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Попередній контроль в свою чергу поділяється на:
 - *діагностичний* – визначає ступінь відповідності характеристик ресурсів висуненим вимогам;
 - *терапевтичний* – не лише виявляє відхилення від нормативів, але й займається пошуком способів зменшення негативних наслідків цього відхилення.
- **поточний контроль** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проблем. Поточний контроль поділяється на:
 - *спрямовуючий* – включає систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об'єкту, а також можливе розроблення і застосування коригуючих дій;
 - *фільтруючий контроль* – має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної, він має періодичний або вибірковий характер.
- **підсумковий (завершальний) контроль** – здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукції чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'язує винагороди з отриманням певного результату.

3. За змістом:

- фінансовий;
- виробничий;
- контроль за якістю;
- маркетинговий.

4. За сутністю завдання:

- **лінійний** – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- **функціональний** – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- **операційний** – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

5. За якісними характеристиками:

- **одиничний** – контроль одного параметра;
- **множинний** – контроль багатьох параметрів;
- **багатофункціональний** – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

4. Процес контролю

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами. Цей етап контролю передбачає:

- вимірювання результатів;
- визначення масштабу відхилень;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

3. Прийняття рішень про коригування дій. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не

відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю зображено на рис. 10.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- закріплення досягнутого успіху.

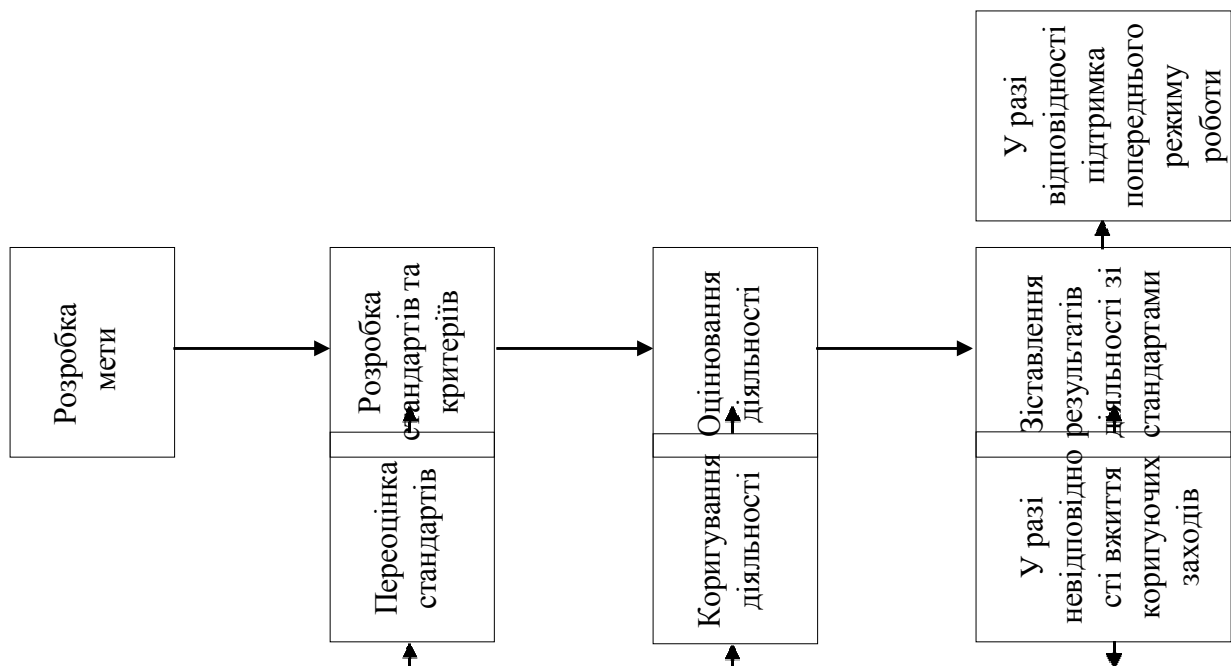


Рис. 10.1. Модель процесу контролю

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.