

УДК 338.48:331.101.3

М. В. Алдошина,
к. е. н, доцент кафедри туризму,
Харківський національний економічний університету імені Семена Кузнеця, м. Харків
Г. М. Брусильцева,
к. е. н, доцент кафедри туризму,
Харківський національний економічний університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

M. Aldoshyna,
PhD in Economics, associate professor of Department of Tourism,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv
H. Brusiltseva,
PhD in Economics, associate professor of Department of Tourism,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

GROUNDING THE ROLE OF MOTIVATION IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

У статті обгрунтовано необхідність застосування мотиваційного менеджменту в системі управління туристичних підприємств. Визначено основні проблеми мотивації персоналу на вітчизняних туристичних підприємствах, однією з яких є пасивність персоналу. Досліджено чинники, що перешкоджають реалізації мотиваційного менеджменту на підприємствах туристичної галузі. Проаналізовано рівень задоволеності персоналу на ринку праці за регіонами України та за сферами професійної діяльності, який вказує на загальні тенденції незадоволеності населення умовами праці, особливо в сфері туристичної діяльності. Розглянуто основні засади та інструменти мотиваційного менеджменту відповідно до концепції управління за цілями підприємства, що дасть можливість побудувати ефективну систему управління персоналом на підприємствах туристичної галузі.

The article substantiates the necessity for applying the motivational management in the system of tourism enterprises management. The main problems of personnel motivation at domestic tourism enterprises were determined. The factors restricting the implementation of motivational management at enterprises of the tourism industry were analyzed. The level of staff satisfaction in Ukrainian labour market by regions of Ukraine and spheres of activity was analysed that highlighted the general trends of dissatisfaction of population by working conditions, particularly in the tourism activity. The main principles and techniques of motivational management were discussed according to the concept of management due to the goals of an enterprise that allow to construct the effective system of personnel management at the enterprises of tourism industry.

*Ключові слова: мотиваційний менеджмент, ринок праці, людський фактор, рівень задоволеності.
Key words: motivational management, labor market, human factor, level of satisfaction.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Класичних уявлень про мотивацію персоналу досить багато. Як правило, всі вони так чи інакше включають у себе мотиваційні параметри. Але на сьогоднішній день менеджеру не ефективно використовувати засади однієї конкретної теорії. Саме тому останнім часом широкого

застосування набуває поняття "мотиваційний менеджмент". Розвиток людського потенціалу є основою ефективною виробничої системи організації, установи, фірми різних галузей економіки, в тому числі й туристичної. Один з основних результатів застосування мотиваційного менеджменту — зміщення фокусу уваги керівника з того,

наскільки працівник вміє виконувати роботу, на те, наскільки він має бажання її виконувати, саме це визначає підсумкову продуктивність співробітника за наявності ресурсів для виконання завдання. Тому визначення мотиваційних внутрішніх складових особистості, що є головним завданням мотиваційного менеджменту, забезпечить створення ефективної системи управління персоналом, що позитивно вплине на виробничий процес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних та українських вчених, які зробили вагомий вклад у дослідження проблем, пов'язаних з мотиваційним менеджментом, можна виділити: А. Маслоу, Д. Макклеланд, Е. Лоулер, В.П. Сладкевич, М.С. Дороніна, Т.О. Соломанидіна, С.О. Цимбалюк, В.М. Петюх та інших. Дослідження літературних джерел з питань менеджменту та мотивації дозволяє зробити висновок про те, що незважаючи на істотну розробленість даного напрямку, питанням виявлення та аналізу проблем мотивації працівників у туристичних підприємствах приділяється не достатня увага на сьогоднішній день.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування застосування мотиваційного менеджменту на підприємствах туристичної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до соціальної типології особистостей людини, яка базується на трьох складових — "хочу",



Рис. 1. Етапи досягнення цілей організації з використанням засад мотиваційного менеджменту

"знаю" та "вмію", важлива складова "хочу", відображає матеріальні та моральні потреби особистості, внутрішню мотивацію людини та є рушійною силою всіх сфер людської діяльності. Мотиваційний менеджмент якісно відрізняється від цілого ряду теорій управління, що розглядали людські ресурси як взаємозамінні.

Мотиваційний менеджмент звертається до внутрішніх мотивів людини та спрямований на їх активізацію. Це не лише зовнішній вплив на співробітника, а й вивчення його прагнень, бажань, потреб, цілей, цінностей, всього того, що визначає його поведінку.

На рисунку 1. наведено етапи досягнення цілей організації на засадах мотиваційного менеджменту, як концепції застосування ефективної системи мотивації через вивчення особистих характеристик, психологічних особливостей та потенціалу особистості. Лише після аналізу прагнень, потреб, очікувань і мотивів конкретного співробітника можливо створити ефективну систему мотивації, адже використання шаблону розробок у теорії мотивації, як показує практика, не дає очікуваного результату.

Аналізуючи схему, представлену на рисунку 1, можна зробити висновок, що мотивація та мотиваційний менеджмент мають певні відмінності. Суть мотиваційного менеджменту полягає в тому, щоб активізувати мотиви, що спонукають людину до дії, в залежності від особистих і психологічних характеристик кожного співробітника.

Мотиваційний менеджмент, безумовно, є одним з ефективних типів сучасного управління. Він представляє управління, в якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності людини. Тобто це комплекс-

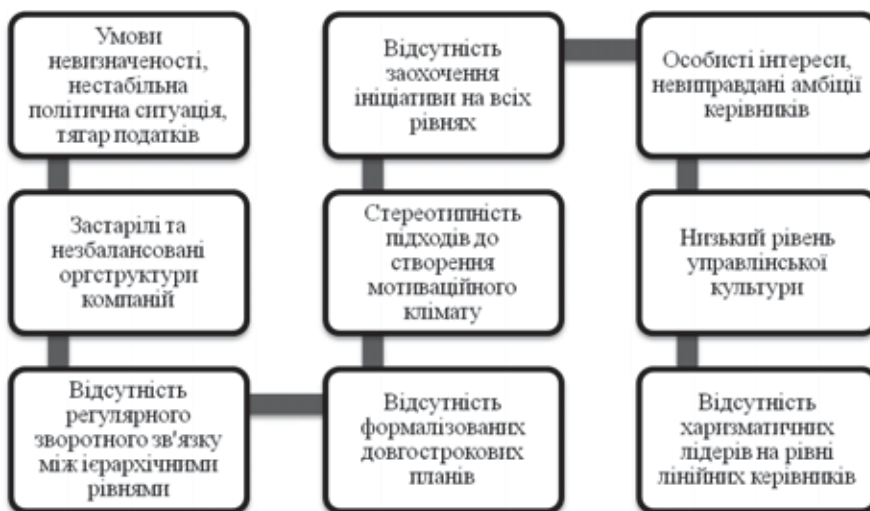


Рис. 2. Чинники, що перешкоджають реалізації мотиваційного менеджменту на туристичних підприємствах

ний підхід до мотивації кожного окремого робітника підприємства, для більш ефективного досягнення цілей організації.

Мотиваційний менеджмент — це вид управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням і розвитком системи мотивування і стимулювання персоналу організації, спрямований на досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей [1].

Треба відзначити факт, що для вітчизняного ринку, що розвивається, мотиваційний менеджмент в чистому вигляді поки рідкість, більшість процесів управління, як і раніше базуються на жорстких авторитарних системах, де основними мотиваційними чинниками є контроль, матеріальна зацікавленість та примусова мотивація, що визначаються рівнем безробіття, відсутністю гарантій збереження робочого місця та соціальною напруженістю в країні.

Існує ряд чинників, що перешкоджають реалізації мотиваційного менеджменту в більшості туристичних компаній. Деякі з них наведені на рисунку 2.

Сучасна система мотиваційного менеджменту повинна містити переваги трьох основних підходів до управління персоналом: наукового, психологічного та управління за цілями, поєднання яких буде сполучати в собі стратегічне та цільове планування роботи кадрової служби, розвиток існуючих механізмів управління, створення та впровадження програм матеріального та нематеріального стимулювання, сучасне формування підсистем адаптації, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, розробку принципів соціальної захищеності та стабільності робочих місць.

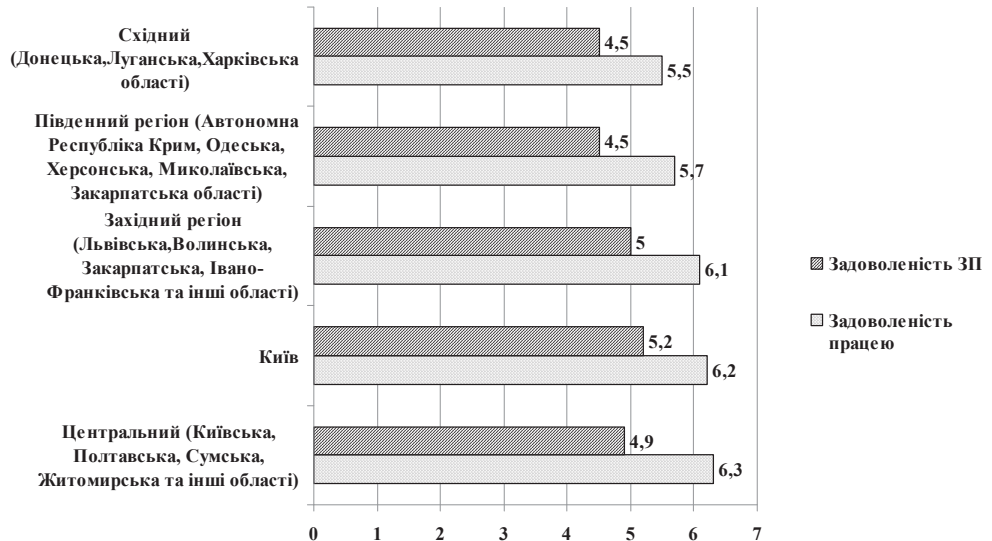


Рис. 3. Рівень задоволеності населення заробітною платою та умовами праці за регіонами України за 2014 рік

Необхідність використання такої системи підтверджується результатами досліджень сучасного ринку праці України (рис. 3—4) [3].

Загальний середній рівень задоволеності заробітною платою та умовами праці не перевищує 5 балів (з 10 можливих), а рівень задоволеності роботою працівників готельно-ресторанної сфери найнижчий серед інших сфер діяльності.

Виходячи з особливостей якісних характеристик туристичної послуги, яка не зможе залишити у її споживача позитивного враження без участі в ній людського чинника, мотиваційний менеджмент у цій сфері набуває особливої актуальності.

Мотиваційний менеджмент передбачає створення пріоритетних умов для творчої та високопрофесійної діяльності безпосереднього виробника послуг. Кожен менеджер туристичного підприємства повинен спиратися на знання мотивів і стимулів у професійній та індивідуальній діяльності співробітника на абсолютно будь-якому рівні ієрархії підлеглості.

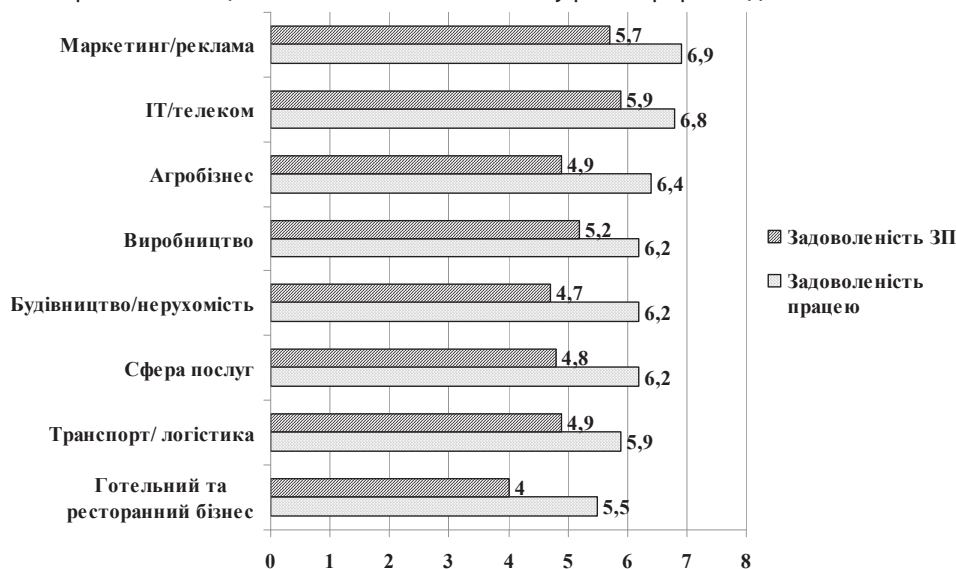


Рис. 4. Рівень задоволеності населення заробітною платою та умовами праці в Україні за сферами професійної діяльності за 2014 рік



Рис. 5. Основні засади мотиваційного менеджменту

Крім того, у практиці українського менеджменту необхідно враховувати міжособову культуру, сімейний стан, соціальну обстановку, політичні чинники, менталітет, патріотизм, ентузіазм, терплячість та ін. [1].

Основа мотиваційного менеджменту складається з певної низки заходів, які у разі успішної реалізації здатні збільшити ступінь якості послуги майже в два рази. Згідно зі статистичними даними досліджень, що проводяться в готелях міжнародних готельних мереж, негативний вплив людського чинника дуже складно зменшити більш ніж на 5%. Протягом останнього десятиліття цей показник почав вважатися за допустиму норму відхилення рівня якості туристичної та готельної послуги [3].

Мотиваційний менеджмент у туристичному бізнесі є процесом управління, який побудовано на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті та прагненні до його досягнення.

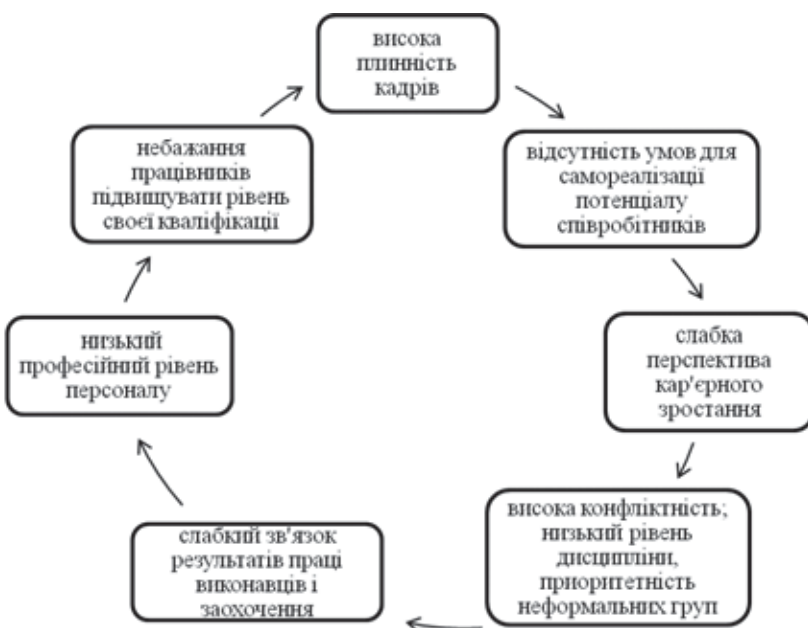


Рис. 6. Проблеми пов'язані з низькою мотивацією персоналу туристичних підприємств

Фахівці західної школи управління, проводячи оцінку рентабельності організаційних одиниць, що спеціалізуються в галузі сервісної діяльності, дійшли висновку про те, що ступінь мотиваційного сприйняття впливає на рівень прибутку підприємства:

$$Z = X(y + m) \quad (1),$$

де Z — прибуток підприємства сервісної діяльності;

X — сума грошових коштів, що проходять від потенційних споживачів послуг;

y — ступінь задоволеності клієнтури в процесі придбання сервісної послуги;

m — ступінь мотиваційного

сприйняття у потенційного виробника послуги [4].

Менеджменту необхідно визначити шляхи зниження відсотка відторгнення сприйняття мотиваційної програми, направлених як на колектив взагалі, так і на окремих виробників споживчих цінностей, а не займатися виключно удосконаленням систем заохочень і покарань.

Одним із негативних наслідків не використання принципів мотиваційного менеджменту є пасивність персоналу. Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації та професійної майстерності, оскільки робота на таких підприємствах перестала бути соціально значущою. Працівники, що не бачать реальних можливостей отримання необхідних благ за рахунок праці, вважають за краще обмежити свої потреби. Це у свою чергу робить персонал малосприятливим до стимулювання праці, що приводить до падіння виробничої дисципліни, зниження якості наданих послуг. Тому слід розуміти, що одним із найважливіших моментів при створенні та виконанні стратегії будь-якого підприємства є впровадження принципів мотиваційного менеджменту, що передбачає створення ефективної системи мотивації внаслідок аналізу потенціалу кожного робітника туристичного підприємства.

Завдання мотиваційного менеджменту полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості й самореалізації.

Систематичне та цілеспрямоване використання засад мотиваційного менеджменту сприятиме зростанню рівня зацікавленості рядових працівників в економічній ефективності діяльності підприємства. Мотивування трудової діяльності включає в себе матеріальні та нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці та на використанні вже наявних мотивів. Створення такої атмосфери ефективної праці є найбільш складним завданням управління персоналом.

У свою чергу, управління персоналом за методами мотиваційного менеджменту має базуватися на наступних засадах (рис. 5).

Завжди необхідно пам'ятати про те, що мотиваційний менеджмент як важіль стимулювання членів трудового колективу має бути найважливішою управлінською функцією сучасного керівника.

Мотиваційний менеджмент має важливу роль у досягненні результатів підприємства та ефективності його роботи. Невикористання основних засад мотиваційного менеджменту туристичного підприємства призводить до проблем пов'язаних з низькою мотивацією персоналу, серед яких можна виділити наступні, які зображені на рисунку 6.

Для того, щоб не допустити подібних наслідків існує певний інструментарій мотиваційного менеджменту, використання засад якого приведе до підвищення мотивації кожного робітника, що вплине на ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність.

Мотиваційний механізм — це сукупність методів, правил, принципів і форм організаційних засад, які регулюють процес мотивації працівників на підприємстві. Основні засади, принципи, інструменти мотиваційного менеджменту наведені на рисунку 7.

ВИСНОВКИ

Отже, аналізуючи роль і важливість мотиваційного менеджменту в діяльності туристичного підприємства, слід зазначити, що персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації. Якість обслуговування в туристських організаціях залежить від майстерності та свідомості персоналу, тому ефективне управління ним перетворюється в одну з найважливіших функцій в індустрії туризму, яка полягає в тому, щоб сформувати зацікавленість персоналу в результатах діяльності компанії.

Література:

1. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В.П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.
2. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практич. пособие. — 2-е изд., испр. — М.: Дело, 2005. — 96 с.



Рис. 7. Цілі та інструменти мотиваційного менеджменту

3. Ринок праці України: рівень задоволеності населення роботою [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/ukraincy-ne-dovolny-svoei-rabotoi-i-zarplatoi-307915>

4. Сорокіна Т. Мотивационный менеджмент в управлінні гостинично-ресторанним комплексом / Т. Сорокіна. — М.: Маркетинг, 2007. — №6. — С. 96—103.

References:

1. Sladkevich, V.P. (2001), *Motivatsiyniy menedgment [Motivational manadgment]*, MAUP, Kiev, Ukraine.
2. Travin, V.V. Magura, M.I. and Kurbatova, M.B. (2005), *Motivatsiyniy menedgment [Motivational manadgment]* 2nd ed, Delo, Moskow, Russia
3. The site UBR (2014), "Rinok pratsi Ukraini: riven' zadovolnosti naseleण्या robotoyu", available at: <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/ukraincy-ne-dovolny-svoei-rabotoi-i-zarplatoi-307915> (Accessed 30 October 2014).
4. Sorokina, T. (2007), *Motivation in management of hotel-restaurant system*, Marketing, vol. 1, pp. 41—45. *Стаття надійшла до редакції 03.11.2015 р.*