

УДК 331.101.37

Зайцева В. М.

*к.пед.н., проф.,**Запорізький національний технічний університет*

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті аналізуються питання методів мотивації і стимулювання персоналу туристичної фірми. Наведено загальні рекомендації для удосконалення мотивації персоналу підприємства та надано пропозиції щодо використання сучасних методів мотивації для ефективної роботи персоналу.

Ключові слова: туристичне підприємство, персонал, стимул, мотивація, мотиви, винагорода, кваліфікація, керівництво.

Постановка проблеми. Результативність усіх операцій, які виконуються туристичною фірмою (підприємством), залежить, насамперед, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони мають високу кваліфікацію, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, туристична фірма (підприємство) досягає високих результатів у маркетинговій діяльності. І навпаки, недбале, безвідповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків, до клієнтів фірми завжди призводить до незадовільних результатів.

За кордоном уже давно зрозуміли вирішальне значення персоналу в забезпеченні чіткого та якісного виконання виробничих операцій у сфері послуг, тому робота з кадрами як складова управління якістю послуг входить у перелік основних програм підтримки маркетингової стратегії. Головна мета внутрішнього маркетингу полягає у формуванні трудового колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету і завдання туристичної фірми (підприємства), усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль і вміння для досягнення окресленої мети і виконання завдань [1].

Питанням мотивації і стимулювання персоналу на підприємствах приділена увага у працях багатьох науковців: М. Портер, К. І. Обуховська, Б. Трейсі, Ю. О. Соловійова, В. М. Колпаков, Г. Армстронг та ін.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз мотивації персоналу на

туристичних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Ефективна колективна робота фахівців може сприяти процвітанню і розвитку організації, реалізації цілей, що стоять перед нею. Тому мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

Керівники не завжди чітко уявляють, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і часто переоцінюють значимість для працівників «базових мотивів», таких як зарплата, безпека, надійність і недооцінюють внутрішні стимули до роботи – ініціативність, самостійність, творчість, необмеженість фантазії та бажання досягти високих результатів.

Керівники туристичних фірм недостатньо акцентують увагу на те, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того, щоб винагорода сприймалася як справедлива, необхідно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Інакше співробітники відчують, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи, то у нього з'являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливу.

Знаючи те, що рухає людиною, що спонукає до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна розробити ефективну систему методів управління персоналом туристичної фірми.

Система стимулювання у підприємницькій діяльності здійснює сильний психологічний і моральний вплив на людей, вона покликана збуджувати в них стійке бажання працювати сумлінно, професійно та інноваційно. Непродумана система стимулювання ставлення до праці може дезорганізувати працівників, порушити ефективність їх діяльності. Тому високі досягнення в управлінні вимагають, в тому числі, і доброго знання психології людини [2].

Необхідно розробити таку систему мотивації, щоб співробітники захотіли вкласти більше сил і душі в справу, якою вони займаються. В ході вирішення цієї проблеми туристичній фірмі рекомендується застосовувати такі методи підвищення мотивації, стимулювання і поліпшення якості роботи працівників:

1. Керівництву необхідно виявляти цікавість не лише до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей.

2. При аналізі роботи кожного співробітника слід задавати підлеглому питання,

націлені на те, щоб спонукати його замислитися про виконану роботу і розповісти про конкретні результати.

3. Необхідно відстежувати рівень мотивації.

4. У працівників туристичної фірми різні цілі і бажання, відповідно, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту.

5. Потрібно бути обережним з грошовими заохоченнями.

6. Необхідно знати чи підходить працівнику його робота.

7. Завдання підлеглим повинні бути ясними.

8. Створити банк ідей.

9. Необхідно також усунути чинники, які заважають успішній мотивації.

Аналізуючи результати роботи своїх працівників, керівництво фірми буде бачити, які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а також, які не впливають на ефективність роботи [3].

Вивчаючи персонал в туристичних фірмах, можна стверджувати, що в кожній з них є проблеми. Проведене анкетування дало такі результати:

– в туристичній фірмі задоволені своєю роботою лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;

– працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;

– більшість працівників (60%) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;

– співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичній фірмі як нормальний (50%);

– найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (80%);

– співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;

– співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (60%), але можливо їм хотілося б більшого;

– персоналу в процесі роботи властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу. При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчувають високу

відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою.

Плинність заважає створити ефективно працюючу команду і негативно впливає на корпоративну культуру організації. Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї.

Сучасна людина живе у світі грошової мотивації, тому ніяке людське ставлення не може компенсувати працівникові грошової нагороди. Туристичні фірми витрачають великі зусилля на навчання і розвиток персоналу, тому припустимо, що висока плинність кадрів не вигідна туристичній фірмі. Роблячи висновок, підприємству в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці.

Аналіз системи оплати в туристичній фірмі показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною, як для працівника, так і для підприємства.

Таким чином, фірма справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Проте навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати.

Туристичній фірмі, мотивуючи своїх співробітників заробітною платою, рекомендується підвищити її розмір. Для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною потребою в період виходу з кризи, тому для персоналу було б вигідніше, щоб туристична фірма підвищила ставку. Проте в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, не пов'язавши цей процес з показниками ефективності [4].

Підвищення ставки викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників. Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу заробітною платою в турфірмі, можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, а також за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази.

Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Люди в організації будуть чітко бачити, до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для туристичної фірми.

Ще однією з причин плинності є погані взаємини з колегами по роботі. Незважаючи на те, що багато турфірм тільки розвиваються, у них відсутній кодекс

корпоративної етики персоналу, де були б встановлені правила спілкування співробітників, які б підтримували добрі взаємини з колегами. Іноді в туристичній фірмі між деякими працівниками виникають конфліктні ситуації, які можуть значно погіршити психологічний клімат і ефективність роботи.

Для вирішення цієї проблеми туристичній фірмі рекомендується створювати різні корпоративні заходи, які можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини. Такими заходами можуть бути, створені вже в туристичній фірмі корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь.

Якщо в колективі будуть налагоджені хороші людські взаємини, то це додасть команді не лише додатковий інтерес до праці, це стане відмінною мотивацією до кращої роботи. Додаткова мотивація працівників призведе до наступних позитивних результатів:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Під час мотивації персоналу необхідно також враховувати умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують.

Прийнято виділяти такі фактори умов праці:

- санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, освітлення тощо;
- соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів тощо;
- архітектурно-естетичні: художні якості інтер'єру (меблі, колір стін,

озеленіння, предмети декоративно-прикладного мистецтва), використання функціональної музики.

Для підтримання хороших умов праці в туристичній фірмі особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалу і монотонну роботу на комп'ютері співробітники відчують психологічний і фізичний дискомфорт.

Іноді робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це необхідно для вибору кращого туристичного маршруту для клієнтів. Дуже часто клієнти туристичної фірми довго не можуть визначитися з відпочинком, тим самим створюють стресову ситуацію для менеджера. Зазвичай, це відображається в зниженні ефективності роботи менеджерів. Тому, щоб знизити психологічне та фізичне навантаження, можливе введення додаткової 5-хвилинної перерви на кожну годину роботи (крім обов'язкової, встановленої законом), якою співробітник зможе розпоряджатися на свій розсуд, наприклад, піти на 15 хвилинну перерву раз в 3 години, а також надання будь-якого простору, де персонал відпочивав би під час обідньої перерви (кімната відпочинку).

Вирішити проблему ефективної мотивації можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до роботи [5].

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет, поліпшити його зміст.

Аналізуючи соціальне забезпечення персоналу туристичної фірми, будуть запропоновані наступні рекомендації для підвищення мотивації співробітників:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Висновки. Однією з головних задач на наступні роки для великих туристичних фірм є покращення якості та лояльності персоналу. Для цього туристичній фірмі рекомендується підвищити рівень лояльності співробітників за рахунок використання таких методів мотивації:

- організація урочистої процедури знайомства з компанією і співробітниками;

- нагородження співробітників поїздками (туристичними путівками) – для тих хто зробив значний внесок у діяльність туристичної фірми, запропонувати путівки під час їх відпустки;
- вручення спеціальних знаків і посвідчень працівникам фірми за їх внесок і досягнення;
- вручення подарунків працівникам з фірмовим логотипом (кружки, блокноти, ручки, зонти та інше).

Таким чином можна стверджувати, що мотивація може здійснюватися не тільки за рахунок грошової винагороди за роботу і кар'єрного зросту, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника.

Список використаної літератури

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Вид-во «Кондор», 2003. – 296 с.
2. Бурмістров О. І. Які методи підвищення мотивації персоналу є дієвими? // Управління персоналом. – 2002. – № 7. – С. 45-47.
3. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – Нижний Новгород, 2001. – 260 с.
4. Концептуальні засади менеджменту якості в сфері туризму. [Електронний ресурс] – Режим доступу: tourlib.net/statti_ukr/baev.htm
5. Вишнякова Е. М. 12 способів ефективної мотивації співробітників. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: inconte-spb.ru

ЗАЙЦЕВА В. Н. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье анализируются вопросы методов мотивации и стимулирования персонала туристической фирмы. Приведены общие рекомендации по совершенствованию мотивации персонала предприятия и даны предложения по использованию современных методов мотивации для эффективной работы персонала.

Ключевые слова: туристическое предприятие, персонал, стимул, мотивация, мотивы, вознаграждение, квалификация, руководство.

**ZAYTSEVA V.M. ANALYSIS OF THE SYSTEM OF PERSONNEL
MOTIVATION IN TOURISM ENTERPRISES**

The article analyzes the issues of motivation and incentive travel company. Provides General recommendations for the improvement of motivation of personnel of the enterprise and provides suggestions for the use of modern methods of motivation for effective work of the staff.

Keywords: business travel, staff, incentive, motivation, motive, remuneration, qualification, manual.