

В.М. Ярмолка (*Кузнецовська філія Європейського університету, Україна*)

ВПЛИВ МОТИВАЦІЙНОГО АСПЕКТУ НА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

У статті розглянуто основні положення мотиваційного менеджменту, проаналізовано залежність прибутку фірми від ступеня мотиваційного сприйняття, обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на розвиток мотиваційного менеджменту в туристичній організації.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, туристична організація, задоволення потреб. Форм. 1. Рис. 1. Літ. 15.

В.М. Ярмолка (*Кузнецовский филиал Европейского университета, Украина*)

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОГО АСПЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ ТУРИСТИЧЕСКИХ ФИРМ

В статье рассмотрены основные положения мотивационного менеджмента проанализированы зависимость прибыли фирмы от степени мотивационного восприятия, обоснован комплекс мероприятий, направленных на развитие мотивационного менеджмента в туристической организации.

Ключевые слова: мотивационный менеджмент, туристическая организация, удовлетворение потребностей.

V.M. Yarmolka (*Kuznetsovsk Branch of European University, Ukraine*)

INFLUENCE OF MOTIVATIONAL ASPECT UPON QUALITY MANAGEMENT OF TOUR OPERATORS SERVICES

The article considers the fundamentals of motivational management and analyzes the dependence between income of a firm and the degree of motivational perception; the complex of actions aimed at the development of motivational management in tourism is grounded.

Keywords: motivational management; tourist organization; needs' satisfaction.

Постановка проблеми. Головним завданням управління людськими ресурсами є ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства і суспільства в цілому. При цьому важливим є збереження здоров'я кожного окремо взятого індивіда і налагодження конструктивної співпраці між членами трудового колективу, незалежно від приналежності до різних соціальних груп. У будь-якому бізнесі, а в туристичному особливо, через складність і багатогранність побудови взаємодії на етапах «виробник – споживач», «виробник – виробник», «виробник – менеджмент», «споживач – менеджмент», у кожному його елементі наявний чинник взаємодії управлінського й виробничо-реалізаційного процесів, стабільність і якість яких безпосередньо залежать від мотивації співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теорії та практики формування системи управління якістю в туристичному бізнесі присвячені праці таких учених, як К.В. Балдін [1], В.В. Бочаров [3], О.Б. Голова [5], Е.П. Голубков [6], В.Е. Машенко [10], Т.І. Ткаченко [13], М.І. Шаповал [14], І.Ю. Швець [15] та інших. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність принципів побудови інформаційного суспільства; розроблено механізм регулювання ринку інформаційних продуктів і сфери послуг; запропоновано методологію прогно-

зування економічних показників методами багатофакторної кореляції тощо. В той же час недостатньо уваги приділено розкриттю сутності механізму управління якістю туристичних послуг, потребує вдосконалення правове забезпечення управління якістю; не розроблені методики управління якістю і витратами туристичних послуг. Крім того, науково-теоретичні питання розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) як визначної частини сфери послуг.

Мета дослідження. Обґрунтування ролі мотиваційного аспекту в удосконаленні якості послуг туристичних фірм на основі систематизації існуючих розробок із цього питання.

Основні результати дослідження. З економічної точки зору особливість туризму полягає в тому, що як галузь туризм породжує нову форму споживчого попиту. Попит цей стосується не лише товару, а й цілого комплексу туристичних послуг. Туризм стає масовим, охоплює всі верстви населення. Задоволення будь-якого попиту потребує виробництва відповідних товарів і надання послуг. Таким чином, пропозиція, як і попит, відповідає цілому комплексу товарів і послуг, тобто багатьом виробничим галузям.

Якість туристичної діяльності підприємств (фірм) підтверджується перевіркою на відповідність встановленим стандартам, правилам, показникам, вимогам для встановлення відповідного класу обслуговування.

Проблема якості обслуговування в міжнародному туризмі є однією з найактуальніших у розвитку туристичної галузі. Якість обслуговування впливає на структуру споживчого попиту і є важливим чинником у конкурентній боротьбі на туристичному ринку в сучасних умовах господарювання. Туристи, які задоволені обслуговуванням у готелях, ресторанах, екскурсійних бюро, туристичних фірмах, стають їх активними пропагандистами. Якість обслуговування – важливий чинник підвищення економічної ефективності туризму. На якість обслуговування впливають такі чинники, як комплексність послуг і товарів, їх направленість на конкретного споживача, своєчасність їх надання.

Критерій якості визначається через систему показників, що оцінюють різні види діяльності з обслуговування туристів. Якість туру визначає запрограмований та анімаційний підхід, диференціацію турів і відповідність із вимогами тієї чи іншої групи споживачів.

У сучасних умовах господарювання на міжнародному туристичному ринку важливу роль відіграє диференціація попиту. Так, існують тури для багатих клієнтів, економічні тури, подорожі для молоді тощо.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства (фірми) не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищах туристичного ринку в Україні змінюються також порівняльні конкурентні переваги інших підприємств галузі.

Конкурентоспроможність турпідприємства (фірми) залежить від об'єкта порівняння, а також від показників, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності. Ніколи не можна говорити про абсолютну конкуренто-

спроможність турпідприємства (фірми), воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках якісних туристичних послуг.

Для того, щоб успішно працювати в сучасних умовах господарювання, туристичні підприємства (фірми) повинні у своїй діяльності враховувати такі основні чинники: високу кваліфікацію, підготовку персоналу та його мотивацію; забезпечення постійної якості роботи (надійність, гарантії, дотримання термінів тощо); імідж турпідприємства, що впливає на вибір клієнта, який купує його послугу, а також використовувати основні етапи прогнозування стратегії підвищення якості турпродукту (послуги), а саме:

- маркетингові дослідження ринку якісних туристичних послуг;
- системний аналіз і виявлення проблеми підвищення якості продукту (послуги) за його основними показниками;
- збір, обробка й аналіз інформації;
- вибір об'єкта порівняння для прогнозування стратегії підвищення якості продукту (послуги);
- визначення можливостей ресурсного забезпечення для вирішення проблеми якісного туристичного обслуговування;
- розробка й економічне обґрунтування прогнозів підвищення якості турпродукту (послуги);
- оформлення відповідних документів для прогнозування стратегії підвищення якості турпродукту (послуги).

Якість обслуговування в туризмі тісно пов'язана з виробництвом двох видів благ (товарів і послуг) і з двома видами відносин (матеріальних і нематеріальних). Тому чітке визначення критерію показників якості туристичного обслуговування є завданням, вирішити яке більш складно, ніж в інших галузях комплексного громадського обслуговування (наприклад, торгівля, громадське харчування тощо).

Критерій якості туристичного обслуговування може бути однозначним і багатозначним. Для активного міжнародного туризму в Україні критерієм якості туристичного обслуговування може бути рівень туристичного обслуговування, який досягнуто у розвинених країнах. Обґрунтуванням такої точки зору є, з одного боку, безперервне загострення конкуренції на туристичних ринках капіталістичних держав і, як наслідок, швидке підвищення рівня туристичного обслуговування, а з іншого – успішне виконання державної політики щодо пріоритетності туристичної галузі, оскільки це важливе джерело надходження валюти в Україну.

Враховуючи вищенаведене, можна сформулювати основні напрями в організації та наданні якісного туристичного обслуговування:

- функціональна відповідність туристичних послуг вимогам визначеного сегменту обслуговування;
- інформаційне забезпечення споживача (буклети, проспекти тощо);
- гарантії в наданні раніше оплачених туристичних послуг;
- правовий захист споживачів;
- менеджмент, спрямований на якісне туристичне обслуговування;
- маркетинг якісних туристичних послуг.

Кожен з вищезазначених аспектів важливий як сам по собі, так і спільно з іншими, оскільки вони сприяють досягненню задоволення потреб туристів і залученню якнайбільшої кількості клієнтів.

Під впливом все більш зростаючої конкуренції у світі багато великих туристичних корпорацій (фірм) усвідомлюють необхідність докорінних змін у філософії управління. З цією метою вони встановили більш напружені завдання щодо квот внутрішнього туризму, делегували основну відповідальність за якість туристичного продукту середньому керівному складу, вимагали покращення практики в прийнятті обґрунтованих рішень, підтримали філософію конструктивної незадоволеності. Конструктивна незадоволеність – це єдина умова, необхідна для встановлення конкретної праці або реалізації проекту. Наприклад, якщо туристичне підприємство (фірма) кожного року готує проект покращення ефективної та якісної роботи, то економія, що випливає в ході реалізації цього проекту, дає можливість підприємству подолати тиск рівня заробітної плати і зрівняти матеріальне зростання цін протягом декількох років, а також обійти своїх конкурентів у збільшенні доходів і фінансового результату в цілому.

Якщо туристичне підприємство (фірма) надає якісніше обслуговування, воно буде мати вищий прибуток, ніж ті підприємства (фірми), в яких якість обслуговування нижча (рис. 1).

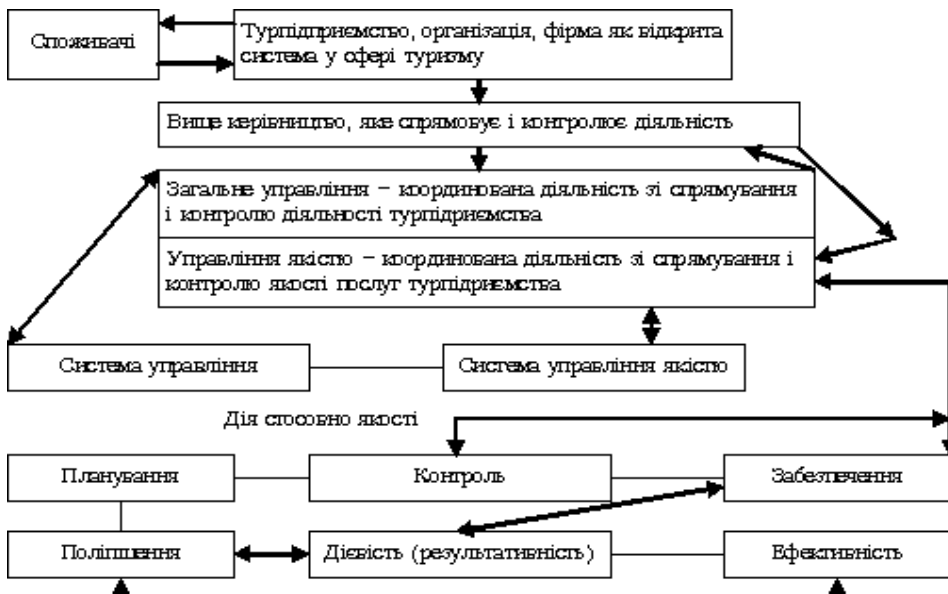


Рис. 1. Модель забезпечення якості туристичного продукту (послуг) [14]

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших компонентів менеджменту туристичної фірми. Високий рівень мотивації працівників є запорукою постійно зростаючого рівня якості туристичних послуг, що автор обґрунтовує, досліджуючи проблему на різних рівнях.

Мотиваційний менеджмент передбачає створення пріоритетних умов для творчої та високопрофесійної діяльності безпосереднього виробника послуг.

Кожен менеджер, якщо він бажає успіху для свого підприємства, спирається на знання мотивів і стимулів у професійній та індивідуальній діяльності співробітника на абсолютно будь-якому рівні ієрархії підлеглості.

Слід відзначити, що можливості ефективного мотивування необхідно закладати як у методології, так і в організації управління. Крім того, у практиці українського менеджменту необхідно враховувати міжособову культуру, сімейний стан, соціальну обстановку, політичні чинники, менталітет, патріотизм, ентузіазм, терплячість тощо. Основа (база) мотивації складається з певної низки заходів, які у разі успішної реалізації здатні збільшити ступінь якості послуги майже у два рази.

Мотиваційний менеджмент у туристичному бізнесі є процесом управління, побудованим на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті та прагненні до його досягнення. Наприклад, достатньо складно мотивувати співробітника на високоякісне обслуговування у разі, коли безпосередній керівник вносить певний дисбаланс, пов'язаний із пріоритетністю його особи.

Фахівці західної школи управління, оцінюючи рентабельність організаційних одиниць, що спеціалізуються в галузі сервісної діяльності, дійшли висновку про те, що ступінь мотиваційного сприйняття впливає на рівень прибутку підприємства [11]:

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

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.

Для ефективного управління якістю туристичних послуг необхідно визначати шляхи зниження відсотка відторгнення сприйняття мотиваційних програм, спрямованих як на колектив взагалі, так і на окремих виробників споживчих цінностей, а не займатися тільки удосконаленням систем заохочень і покарань. Завжди необхідно пам'ятати, що є непорушне правило, згідно з яким кожен із клієнтів повинен стояти на першому місці та будь-який співробітник повинен усвідомлювати ступінь своєї індивідуальної значущості в загальному процесі. Інакше, навіть якщо первинна кількість мотивованих працівників до немотивованих складає 70% до 30%, то через якихось три-чотири місяці цей відсоток буде вже 40% до 60%.

Загальний підхід в управлінні людськими ресурсами на підприємстві туристичного сектору включає цілий комплекс взаємопов'язаних видів діяльності:

- визначення потреби в працівниках першої лінії взаємодії (безпосередніх виробників споживчих цінностей), у менеджерах різних кваліфікаційних і професійних категорій, здатних забезпечити безперебійне якісне виробництво послуг, виходячи із стратегії діяльності компанії, її цілей і філософської спрямованості;

- аналіз ринку праці;

- відбір кандидатів на вакантні посади згідно зі встановленим у компанії вимогами, адаптація персоналу;

- планування кар'єри співробітників фірми, їх професійного і адміністративного зростання;
- забезпечення оптимальних умов праці, зокрема сприятливої для кожного співробітника трудового колективу соціально-психологічної атмосфери;
- організація виробничих процесів у поєднанні з аналізом витрат і результатів діяльності, встановлення необхідних співвідношень між кількістю устаткування і чисельністю персоналу різних груп або департаментів туристичної фірми;
- управління продуктивністю праці;
- розробка систем мотивації ефективної діяльності;
- обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;
- участь у проведенні переговорів про оплату праці між представниками працедавців і працівників;
- розробка і практична реалізація соціальної політики підприємства;
- профілактика, залагодження і ліквідація конфліктів [11].

Обсяг робіт з кожного з цих напрямів залежить від розмірів туристичного підприємства, характеристик послуг, ситуації на ринку праці, кваліфікаційних особливостей персоналу, соціально-психологічної ситуації в організації та за її межами, а також цілої низки інших чинників. Слід відзначити, що в турфірмах особливо яскраво проявляється необхідність створення атмосфери конструктивної співпраці, при якій кожен член трудового колективу буде зацікавлений у якнайповнішій реалізації своїх здібностей. Створення такої атмосфери є найбільш складним завданням управління персоналом. Воно вирішується на основі розробки систем мотивації, об'єктивної оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного конкретній ситуації. Більше того, існує пряма залежність рівня зацікавленості топ-менеджменту в сприятливому робочому мікрокліматі з рівнем і якістю виробничо-реалізаційних процесів у турфірмі.

Висновки. Завершуючи розгляд актуальної проблеми в туристичній діяльності – вплив мотиваційного аспекту на управління якістю туристичного продукту (послуги) в сучасних умовах господарювання, слід зазначити, що якість у туристичній діяльності є одним із найважливіших методів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на туристичному ринку. Туристична послуга, яка надана якісно, допомагає швидко вирішувати економічні проблеми.

Якісний розвиток галузі потребує змін не тільки в структурі виробництва туристичного продукту (послуги), а й суттєвих змін в організації та функціонуванні туристичного продукту (послуги).

1. Балдин К.В. Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 2007. – 496 с.
2. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
3. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент: Краткий курс. – СПб., 2002. – 160 с.
4. Вертакова Ю. Управленческие решения: разработка и выбор: Учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
5. Голова О.Б. Менеджмент туризма: Практ. курс. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

6. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. – М.: Дело, 2005. – 544 с.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебн. пособие. – 6-е изд. – М.: Новое знание, 2006. – 408 с.
8. Кинан К. Решение проблем / Пер. с англ. А.А. Лев. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
9. Литвак Б. Разработка управленческого решения: Учебник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Дело. 2003. – 392 с.
10. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление. – М., 2003. – 251 с.
11. Пічугіна Т.С., Гончаров С.О. Мотиваційний менеджмент в управлінні туристичною фірмою // Збірник наук. праць ХДУХТ. – Харьков, 2008. – С. 159–164.
12. Сидоренко І.О. Маркетингові дослідження в туризмі – основа для визначення конкурентних переваг туристичного продукту (послуги) та підвищення їх якості // Регіональні перспективи. – 2003. – №2–3. – С. 155–156.
13. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2006. – 537 с.
14. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник. – К.: ЄУФІМБ, 2000. – 74 с.
15. Швец И.Ю. Управление качеством туруслуги // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №61. – С. 61–72.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2012.