

МОСКВЯК

Ярослава Євгенівна
qqbkqq@gmail.com

УДК 331.101.37

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩАTHE MOTIVATION OF TOURISM ENTERPRISES STAFF UNDER
COMPETITIVE ENVIRONMENT

старший викладач кафедри теорії і практики туризму та готельного господарства, Львівський інститут економіки і туризму

Стаття містить результати дослідження мотивації співробітників туристичного підприємства з урахуванням впливу конкурентного середовища. Представлений аналіз окремих підходів до мотивування співробітників. Обґрунтовано особливості побудови механізму мотивування персоналу, який враховує сильні і слабкі сторони різних підходів.

Статья содержит результаты исследования мотивации сотрудников туристического предприятия с учетом влияния конкурентной среды. Представлен анализ отдельных подходов к мотивированию сотрудников. Обоснованы особенности построения механизма мотивирования персонала, который учитывает сильные и слабые стороны различных подходов.

The article contains the results of a study of motivation of employees of tourism enterprises with allowance for the effect of the competitive environment. The analysis of particular approaches to motivating employees was provided. The features of the construction of a mechanism to motivate staff, which takes into account the strengths and weaknesses of different approaches was justified.

Ключові слова: мотивація персоналу, туристичне підприємство, конкурентне середовище

Ключевые слова: мотивация персонала, туристическое предприятие, конкурентная среда

Keywords: staff motivation, tourism enterprises, competitive environment

ВСТУП

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прикладна проблема досягнення високих показників трудової діяльності, подальшого їх приросту та утримання досягнутого рівня зберігає актуальність від самих початків управлінської науки. Ця проблема дала поштовх розвитку різних економічних дисциплін, як-от економіка та соціологія праці, нормування, ергономіка, логістика, виробнича психологія, проте найбільше вплинула на розробку теорії мотивування працівників у межах науки управління персоналом. На сьогоднішній час науковцями розроблено та підготовлено до впровадження значну кількість універсальних механізмів мотивації персоналу, що базуються на існуючих мотиваційних теоріях. Одним з напрямків подальшого розвитку наукових підходів до управління персоналом у частині підвищення та підтримки мотивації є оптимізація універсальних механізмів з урахуванням галузевої специфіки діяльності того чи іншого підприємства.

Туристичні підприємства діють в умовах значної конкуренції. Якість туристичного продукту залежить від спроможності задовільнити вимоги, потреби, очікування споживача, а отже підвищити конкурентоспроможність підприємства. Працівники роздрібних турагентств діють у безпосередньому контакті зі споживачами, а отже їх поведінка є одним з визначальних чинників формування ставлення

клієнта до організації. Водночас, задоволеність споживача туристичним продуктом, а отже, його готовність ще раз скористатись послугами турагентства, залежить від ефективності роботи туроператора, яка, в свою чергу, формується на основі мотивації його працівників. Опосередкований характер взаємодії туроператора та споживача через турагента може стати на перешкоді усвідомленню близькості до споживача, а отже утворює нові виклики для мотиваційної системи.

У науковому аспекті окреслена проблематика визначає актуальність наукового завдання обґрунтування шляхів оптимізації системи мотивації персоналу туристичних підприємств на засадах близькості до споживача у висококонкурентних умовах діяльності, розв'язанню якої присвячена дана стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В існуючих дослідженнях Н. Кудли, Л. Вербовської, І. Котлярова, М. Зайфферта, Ж. Нюттена, Р. Нірмаера, Б. Кошового надані різні підходи до трактування поняття мотивації. У той же час не до кінця досліджено питання управління мотивацією персоналу туристичних підприємств з урахуванням впливу конкурентного середовища діяльності.

МЕТА РОБОТИ

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування оптимального наукового підходу до трактування

мотивації персоналу туристичного підприємства в умовах конкуренції.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом туристичного підприємства.

Предмет дослідження – мотивація персоналу туристичного підприємства в умовах конкурентного середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування теоретичних основ мотивації персоналу туристичного підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає системного підходу до трактування цього процесу. Основним методом даного дослідження став критичний аналіз наукових джерел. Діалектичний метод дав змогу поглянути на проблему у ракурсі її невинного розвитку та наявності внутрішніх суперечностей. На основі проведеного аналізу виявлено спільні та відмінні риси у розумінні мотивації з позиції різних наукових шкіл. З застосуванням методів синтезу та узагальнення, а також прогностичного методу одержано основні результати, що стосуються сутності поняття «мотивація», особливостей управління мотивацією на туристичних підприємствах, а також перспектив подальших досліджень даної проблеми.

РЕЗУЛЬТАТИ

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Трудові ресурси будь-якого підприємства, у тому числі туристичного, характеризуються певною сукупністю показників, які можливо розділити на групи кількісних та якісних показників. Одним з важливих якісних показників є мотивація персоналу туристичного підприємства. Водночас, мотивація є і управлінським процесом, скерованим на активізацію трудових ресурсів, залучення працівників до виконання та перевиконання поставлених завдань, уникнення небажаних явищ у трудовій діяльності.

У сучасній практиці мотивація розглядається двояко. У контексті школи «людських стосунків» розвивався психологічний напрямок – спроби пояснити рушійні сили психології працівника чи колективу, які сприяють підвищенню чи, навпаки, спаду ефективності трудової діяльності. Школа наукового менеджменту, з іншого боку, скерує дослідницькі зусилля у напрямку роз'яснення особливостей управлінської праці з приводу стимулювання працівників, формування правильної поведінки; внутрішні мотиви такої поведінки часто залишаються недослідженими. Напрямки, що згодом виокремились одержали назву «змістовних» та «процесуальних» теорій мотивації. Так, Н. Є. Кудла у контексті управління туристичними підприємствами під мотивацією пропонує розуміти управління поведінкою працівників на основі знань про чинники їх окремих дій [1, С. 50]. Даний підхід пов'язаний з терміном «поведінка», що може розумітись як сукупність дій, скерованих на досягнення певного результату, обумовлена особистими рисами характеру та зовнішніми обставинами діяльності. Управління поведінкою означає вплив на існуючу

поведінку з метою її змінення або ж зміцнення. У випадку управління персоналом переважно не йде мова про «створення» поведінки, оскільки працівник, прийнятий на певну посаду з обумовленим окладом гіпотетично вже готовий діяти певним чином для того, щоб не втратити роботу. Утім, в силу окремих чинників, поведінка може бути неефективною, тобто такою, що не скеровується до досягнення запланованого результату, що потребує зміни її вектору або ж навпаки, ефективною, що потребує її підтримання. На нашу думку, знання про чинники окремих дій працівника надасть змогу управлінцеві оцінити поведінку, утім це не єдина запорука ефективного управління поведінкою. Першочерговою проблемою є «ретроспективність» оцінки чинників поведінки – їх можливо виявити лише тоді, коли дії вже були вчинені. Оперативний характер управління мотивацією суперечить такому підходу. В умовах конкурентного середовища діяльності туристичних підприємств управління поведінкою може розглядатись як чинник конкурентоспроможності підприємства. Кінцева оцінка поведінки працівників залежить як від її ефективності, оціненої управлінцем (суб'єктивна оцінка), так і від оцінювання споживачами (об'єктивна оцінка). На оцінку поведінки працівників туристичного підприємства з боку споживачів впливає робота як самих працівників (більшою мірою в умовах, коли споживач звертається за туристичними послугами уперше), так і працівників інших туристичних підприємств (у разі, якщо споживач має приклад для порівняння). Це породжує два типи оцінки – абсолютну і відносну. Абсолютна оцінка є визначальною для споживача у тому розумінні, що вона формує майбутні наміри скористатись послугами підприємства повторно чи ні. В умовах значної конкуренції, рекламно-інформаційної насиченості навіть для споживачів, котрі уперше обирають туристичне підприємство значно більшої ваги набуває відносна оцінка, що слід враховувати у роботі з мотивацією персоналу туристичного підприємства.

Л. Вербовська вважає мотивацією певну множину чинників, які, будучи взаємопов'язані, обумовлюють, скеровують та підтримують зусилля, яких докладає працівник у процесі своєї діяльності [2, с. 131]. Такий підхід певним чином усуває об'єктивно-управлінську складову. Тобто управління за цим підходом зводиться до впливу на чинники обумовлення, скерування та підтримання зусиль працівників. Опосередкований вплив на працівника за цього підходу може втрачати ефективність у зв'язку з розпорошеністю управлінських дій та не завжди можливому точному виокремленню ключових чинників. На прикладі туристичного підприємства такий підхід може відобразитись у формуванні стратегії управління персоналом, де мотиваційний аспект базується на декларуванні певних чинників та їх важливості для діяльності працівників.

На противагу змістовим підходам існують процесуальні трактування мотивації. Так, Ж. Нюттен вважав, що мотивація є активним процесом спрямування поведінки до бажаних ситуацій та об'єктів [3, с. 19]. У цілому погоджуючись з

визначенням, відзначимо, що процес спрямування поведінки може мати і віртуальний характер. Формуючись у свідомості людини певні цілі чи мотиви діяльності можуть як набувати реального характеру, так і перебувати у «віртуальній» сфері – нездійснених планів, задумів, проектів тощо. Отже, одним з елементів управлінської діяльності є перетворення процесу спрямування поведінки у реальний, тобто активний. Іншим ключовим терміном запропонованого підходу є «бажаність» ситуацій та об'єктів. Відоме прислів'я стверджує, що «коня можна підвести до водопою, але не можна змусити пити». Активізація поведінки працівників не буде означати досягнення організаційних цілей, якщо вони не будуть бажаними. Бажаність ситуацій та об'єктів для окремого працівника, колективу, сукупності працівників є різною та пов'язана з поняттям цінності. Бажані об'єкти можливо розподілити на такі, що мають безумовну цінність (грошова винагорода) та умовну цінність, що залежить від особистості конкретного працівника (нематеріальні винагороди – дипломи, підвищення у посаді без зростання доходу тощо). Бажані ситуації характеризуються позитивними емоціями – це ті ситуації, у яких працівник почуває себе комфортно, має змогу реалізувати свої творчі здібності, самовдосконаливатись. На прикладі туристичного підприємства підвищення активності процесу спрямування поведінки до конкретних об'єктів чи ситуацій може реалізуватись через механізм безпосередньої взаємодії (комунікації) менеджменту підприємства та споживачів, що дасть змогу виявити, за яких умов поведінка працівників є активнішою, а за яких – більш пасивною, такою, що не сприяє підвищенню якості туристичних послуг.

Дж. Аткинсон стверджував, що мотивація – це стан, що є результатом сукупного впливу стимулів, пов'язаних з успіхом чи невдачею та очікування успіху чи невдачі [4, с. 466]. Для персоналу туристичного підприємства особливого значення набувають показники ефективності діяльності, зокрема – обсяг реалізації туристичного продукту. До цього показника найчастіше прив'язується система бонусних виплат. Іншим важливим показником є лояльність клієнта – повторне звернення за туристичними послугами. Крім цих показників, можливо ще виокремити певні загальні – просування кар'єрними сходинками, покращення матеріального та соціального забезпечення тощо. Користуючись підходом Дж. Аткинсона можемо стверджувати, що певна сукупність чинників, котрі у своїй дії наближають працівника до бажаної ситуації, яка з його суб'єктивної позиції або з позиції правил, заданих на підприємстві (формальних чи неформальних) може вважатись успіхом зміцнюватиме мотивацію, а отже сприятиме подальшій ефективній роботі, і навпаки. Водночас очікування невдачі, зневіра у власних силах чи спроможності щось змінити може стати чинником втрати мотивації, зменшення ефективності роботи, того, що у сучасних наукових джерелах має назву «демотивації». Очікування до певної міри залежать від діяльності підприємств-конкурентів, як лідерів

галузі, так і аутсайдерів. Позиція для порівняння ефективності роботи персоналу з лідерами галузі може допомогти туристичному підприємству встановити нові стандарти надання послуг, однак негативно відобразиться на мотивації працівників, для яких очікування у порівнянні з конкурентами є несприятливими, порівняно з очікуваннями в абстрактній неконкурентній позиції. Порівняння з аутсайдерами підвищуватиме мотивацію, однак матиме ефект зниження стандартів, що може негативно відобразитись на обслуговуванні споживачів.

Р. Нірмаєр, М. Зайфферт вважають, що мотивація є результатом певного процесу у контексті якого виділяються чотири фактори: бажання працювати, самоефективність, психологічна часова перспектива, емоційна культура. Вони виділяють також два види мотивації: загальна – виявляється як бажання зробити щось, досягнути чогось; специфічна, як причина того, чому людина наполегливо прагне до якоїсь конкретної цілі [5, с. 17]. Фактор бажання працювати є надзвичайно важливим в умовах конкуренції. Кращі умови праці у підприємств-конкурентів можуть знижувати бажання працювати, сприяти плинності кадрів. Водночас суб'єктивно це потужний чинник самовдосконалення, який, утім, втрачає своє значення, якщо на підприємстві відсутня дієва система матеріальної мотивації за підвищення кваліфікації. Чинник самоефективності є суб'єктивним, проте може бути описаний у механізмі мотивації, запровадженому на туристичному підприємстві шляхом введення спеціальної системи обліку ефективності кожного працівника. Організація такої системи залежить від ефективності роботи менеджменту та має бути скерована у першу чергу на заохочення до ефективної роботи, а не до накладання санкцій за неефективну. Чинник психологічної часової перспективи є чимось схожим з очікуванням, описаним у концепції Дж. Аткинсона. В умовах конкуренції між туристичними підприємствами цей чинник формується під впливом порівняння динаміки та перспектив кадрового зростання, зростання матеріального та нематеріального забезпечення, інших переваг роботи на конкретному підприємстві (реалізація творчого потенціалу, самовдосконалення тощо). Якщо на підприємстві – об'єкті управління динаміка є вищою, ніж у конкурентів – це може стати дієвим чинником мотивації, посилювати страх втратити місце роботи і не знайти рівноцінної альтернативи, сприяти загальному підвищенню ефективності роботи працівника. Емоційна культура на туристичному підприємстві є однією зі складових корпоративної культури та описується через поняття емоційного (психологічного) клімату. Сприятливий клімат підвищує мотивацію за рахунок здорової конкуренції між працівниками, співпраці та взаємодопомоги. Несприятливий клімат є підставою до виникнення конфліктів, загального зниження ефективності роботи.

Як внутрішньо-мотиваційний, так і зовнішньо-поведінковий аспекти в управлінні персоналом досліджував Б.-П.О. Кошовий, котрий дійшов висновку, що управління мотивацією персоналу

доцільно здійснювати активно на підставі двох компонентів: розширеної теорії потреб А. Маслоу [6] та стимул-реактивної теорії [7]. Особливого значення Б.-П.О. Кошовий надавав явищу демотивації праці як загрози економічній безпеці підприємства. Явище демотивації в управлінні персоналом туристичного підприємства може виникнути за умови, коли працівники не досягають реалізації своїх потреб або ж мотиваційне середовище є несприятливим. Так, в умовах коли працівник, належним чином виконуючи свою роботу, приміром, досягнувши планових показників реалізації туристичних послуг або залучивши значну кількість нових клієнтів не одержує передбачуваної винагороди або ж така винагорода є меншою, ніж на підприємствах-конкурентах може відчувати появу демотивації. Демотивація проявляється у зниженні ефективності праці, втраті інтересу, неналежному виконанні своїх обов'язків, появі конфліктів та зростанні бажання окремого працівника змінити місце праці, а у сукупності зумовлює плінність кадрів, погіршення загальних показників діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного дослідження встановлено наступне:

1. Мотивація персоналу туристичних підприємств є узагальненим якісним показником, що відображає сукупність мотивів та потреб працівників, впливає на ефективність їх діяльності та досягнення поставлених цілей, взаємовідносини з клієнтами і колегами по роботі. Мотивація також є управлінським процесом, метою якого є формування, підвищення та підтримання поведінки працівників, скерованої на досягнення організаційних цілей, стратегічних і оперативних планових показників, попередження демотивації праці.

2. Мотивування працівників туристичного підприємства має низку особливостей, серед яких – близькість до клієнтів, що обумовлює потребу в посиленні управлінської роботи за напрямком задоволення потреб клієнтів, створення позитивного

іміджу організації, налагодження дієвих комунікацій і подолання конфліктів; а також значний вплив конкурентного середовища, що впливає на формування очікувань працівника, становлення суб'єктивної відносної оцінки роботи підприємства з боку споживача, є чинником таких негативних явищ, як демотивація і плінність кадрів.

3. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка спеціального мотиваційного механізму, що враховує основні положення змістових і процесуальних теорій мотивування, а також специфіку діяльності підприємств туристичної сфери.

Список використаних джерел

1. Кудла Н.С. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н.С. Кудла. – К.: Знання, 2012. – 343 с.
2. Вербовська Л.С. Мотивація, як інструмент міжсекторного партнерства / Л.С. Вербовська // Моделювання регіональної економіки. – 2008. – № 1 (11). – С. 130 – 135.
3. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. — М.: Смысл, 2004. — 608 с.
4. Котляров И.Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду / Котляров И.Д. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 8. – С. 122-130.
5. Нирмайер Р. Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт; [пер. с нем. Зись Е. А.]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.
6. Кошовий Б.-П.О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств / Кошовий Б.-П.О. // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 1. – С. 29 – 32.
7. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management / Koshovyi B. // American Journal of Scientific and Educational Research. – 2014. – № 1 (4). – Volume II. – P. 52 – 58.