

ВИНОГРАДОВА О. В., д.е.н., професор,
Державний університет телекомунікацій;
ПІЛІГРИМ К. І., аспірант

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено стратегічну та тактичні цілі обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств; визначено чинники, які повинні бути врахованими при формуванні механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств; розроблено структуру механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств.

Постановка проблеми. Докорінною причиною виникнення практичних проблем девмотивованості персоналу туристичних підприємств до вирішення стратегічних завдань, які ставлять перед ним менеджери, можна визнати той факт, що на сьогодні у наукових колах не обґрунтовано ефективного мотиваційного механізму. Ця наукова проблема загострює практичну проблему підвищення продуктивності, прибутковості та рентабельності, що, власне, й не дозволяє розвиватися туристичним підприємствам в умовах мінливого зовнішнього середовища.

У більшості випадках ученими концентрується увага на мотивах споживачів, поза врахування мотивів персоналу туристичних підприємств, що ускладнює не тільки розвиток мотивації працівників, але й не дозволяє на практиці впроваджувати відповідні механізми. За таких обставин туристичні підприємства не здатні протистояти негативному впливу чинників зовнішнього середовища, що ускладнює їх подальший розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При тому, що не значною кількістю українських учених звертається увага на необхідність формування та впровадження на туристичних підприємствах мотиваційних механізмів персоналу — як засобу їх розвитку [1, с. 8, с. 141], ними враховується обмежена кількість чинників розвитку мотивації персоналу як у внутрішньому, так і у зовнішньому мотиваційному середовищі. При цьому не враховуються чинники зовнішнього мотиваційного середовища впливу на мотиви керівника туристичного підприємства щодо розробки та впровадження самого мотиваційного механізму.

Отже, недостатність наукових розробок у галузі розвитку мотивації персоналу та впровадження відповідних мотиваційних механізмів ускладнює не тільки процес розвитку персоналу, але й загального розвитку туристичних підприємств, що призводить до виникнення практичних проблем.

Природно, що сутність механізму розвитку мотивації персоналу витікатиме не тільки з мети розвитку туристичних підприємств, але й від здатності їх керівників управляти мотивацією персоналу на відповідність цій парадигмі. За таких умов, розвиток мотивації персоналу туристичних підприємств не може розглядатися окремо від необхідності збалансування двох управлінських процесів — управління підприємством у цілому, та управління персоналом, на яких особливу увагу концентрують сучасні вчені у наукових працях [2; 3, с. 189; 4; 5; 6; 7, с. 20; 8, с. 35].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. У той же час, на жаль, ученими не обґрунтовано ані цілі, ані структура механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств.

Формування цілей статті, постановка завдань. З урахуванням вищевикладеного можна констатувати, що обґрунтування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств є важливим науково-практичним завданням, для вирішення якого необхідно враховувати внутрішні та зовнішні чинники мотиваційного середовища, можливості та готовність управлінців розвивати мотивацію персоналу. Практична цінність такого механізму полягає у вирішенні проблем розвитку туристичних підприємств через розвиток мотивації персоналу. З метою обґрунтування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, у рамках даного наукового дослідження вирішено наступні наукові завдання: сформульовано стратегічну та тактичні цілі обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств; визначено чинники, які повинні бути врахованими при

формуванні цього механізму; розроблено структуру механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення головної мети формування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств (вирішення проблем розвитку туристичних підприємств через розвиток мотивації персоналу), на наше переконання, спирається на досягнення двох важливих цілей — власне розвитку мотивації персоналу, та формування стійких мотивів у персоналу.

Мету розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств можна сформулювати як формування у працівників стійких мотивів до свого розвитку (освітнього та кваліфікаційного рівня), що дозволяє сформувати, зберегти та реалізувати відповідний кваліфікаційний та трудовий потенціал на підприємстві, забезпечити кар'єрне зростання та отримати справедливий (обґрунтований) винагороду за працю. Головною стратегічною метою діяльності туристичного підприємства можна вважати збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності, що залежить від розвитку мотивації персоналу, та досягається лише за умови задоволення потреб самого підприємства та кожного працівника одночасно; впливу суб'єкта управління (керівника) на підлеглих із метою отримання ефекту завдяки досконалому нормуванню праці персоналу, встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт; врахування всіх чинників впливу на мотивацію персоналу.

Відтак, стратегічна мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств складається з досягнення цілей двох взаємопов'язаних процесів на туристичних підприємствах, і конкретизується нами наступним чином (рис. 1).

Очевидно (рис. 1), що між стратегічною метою обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств та збільшенням обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності існує безпосередній взаємозв'язок. Тобто впровадження цього механізму не є самоціллю вирішення проблеми розвитку мотивації персоналу, а чітко зорієнтовано на забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств, що можливо лише за умови досягнення двох визначених тактичних цілей на основі вмотивування персоналу до зростання сукупної продуктивності, без чого не можливо збільшити обсяги реалізації туристичних продуктів і послуг, не підвищуючи на них ціну з метою задоволення вимог споживачів за ціновим чинником.

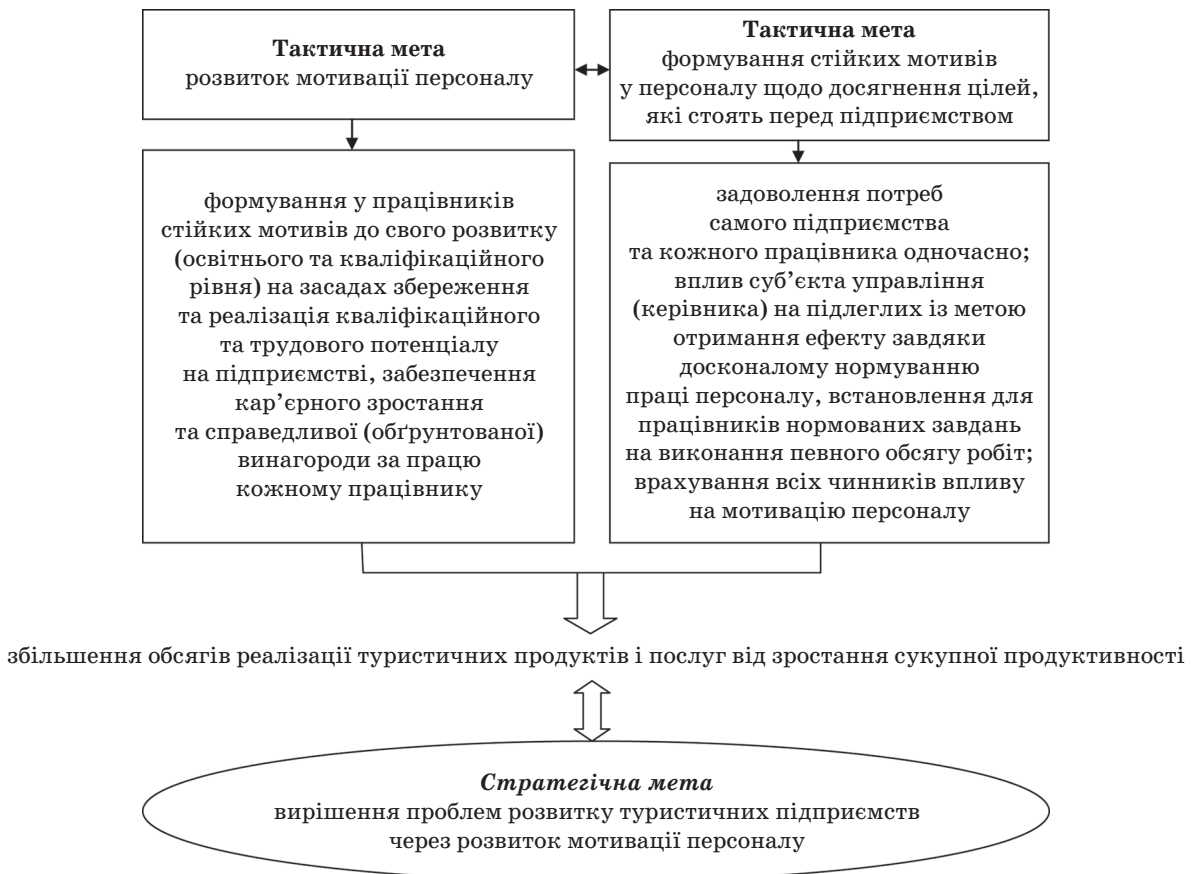


Рис. 1. Мета обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств

Саме такий шлях дозволяє отримати ефект від упровадження механізму, що вимагає від керівників туристичних підприємств удосконалювати нормування праці — як важливого інструменту управління мотивацією персоналу з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв.

Не менш відповідальним етапом при формуванні та впровадженні цього механізму є врахування всіх чинників впливу на мотивацію персоналу туристичних підприємств.

Виходячи зі встановленої природи протиріч щодо сприйняття впливу чинників на розвиток туристичних підприємств між їх керівниками та найманими працівниками, можна визнати цю проблему вельми суттєвою, що гальмує не тільки розвиток мотивації, але й будь якого туристичного підприємства, та є свідченням неефективного менеджменту та відсутності спільних інтересів між цими двома сторонами соціально-трудова відносин у процесі здійснення господарської діяльності.

Для вирішення цієї проблеми певний науковий інтерес мають результати досліджень Й. С. Завадського, яким підкреслюється, що «...у процесі мотивування треба брати до уваги об'єктивні фактори, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності, та суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей, де перші є зовнішніми спонуканнями — стимулами, а другі — внутрішніми (мотивами)» [9, с. 473]. На думку цього вченого, при формуванні мотиваційного механізму задля розвитку мотивації персоналу керівник повинен у комплексі використовувати ці фактори з метою задоволення потреб працівників шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, і формування у підлеглих стійких мотивів до досягнення цілей, які стоять перед підприємством необхідно [там саме, с. 475-476].

Погоджуючись із думкою цього вченого, можна визнати, що врахування всіх чинників впливу на мотивацію персоналу забезпечить ефект від упровадження та використання мотиваційного механізму на туристичних підприємств. У той же час слід відмітити, що, виходячи з результатів проведених емпіричних досліджень встановлено, що існують певні відмінності між позитивним і негативним впливом цих чинників на кожному туристичному підприємстві, однакові чинники можуть виступати в якості чинників сприяння та гальмування розвитку мотивації персоналу на різних підприємствах, що зумовлюється їх станом. Отже відбір чинників розвитку мотивації персоналу підприємств є важливим науково-практичним завданням.

Виходячи з вищевикладеного, сам механізм розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств можна представити у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій суб'єкта управління (керівника туристичного підприємства), які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством, і, відповідно — для вирішення проблем його розвитку (рис. 2). Очевидно, що початковим етапом формування та упровадження механізму розвитку мотивації персоналу для кожного туристичного підприємства є чітке встановлення проблем його розвитку загалом і, зокрема — проблем розвитку мотивації персоналу, оскільки проблеми останнього процесу породжують першу. Таким чином визначаються чинники гальмування розвитку туристичного підприємства та мотивації персоналу.

На основі сильних сторін, що має туристичне підприємство, відбираються чинники розвитку, що дозволяють вирішити проблеми мотивації персоналу, нейтралізувати чинники гальмування та, лише на цих основах, вирішити проблеми розвитку туристичного підприємства у цілому.

При цьому, на особливу увагу слід приділити досягненню двох важливих тактичних цілей шляхом вжиття низки заходів (рис. 1), що дозволить отримати ефект від упровадження механізму — досягти стратегічної мети та отримати визначений результат у вигляді збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності.

При тому, що структура обґрунтованого механізму універсальна для будь-якого туристичного підприємства, очевидно, що його зміст буде визначатися конкретними проблемами, а сам процес формування буде залежати від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього мотиваційного середовища з їх поділом на чинники розвитку (сильні сторони) та чинники гальмування (слабкі сторони).

Отже, на основі проведених досліджень, та з урахуванням обґрунтованої структури механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств для кожного з них можливо визначити поле дій суб'єкта управління механізмом, що складається з проблем і можливостей розвитку власно підприємства та мотивації персоналу, та чинників — як елементів структури самого механізму, на які спирається (чинники розвитку), та які повинен нейтралізувати (чинники гальмування) суб'єкт управління при впровадженні механізму. Це є важливим практичним завданням.



Рис. 2. Структура механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств

При цьому слід зазначити, що увага суб'єкта управління механізмом розвитку мотивації персоналу повинна бути сконцентрованою на стимулюванні персоналу до скорочення операційних витрат на одиницю туристичних продуктів (послуг), ощадливого використання ресурсів із метою зниження цін на тур. продукти та послуги — як головної передумови збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності. У цьому полягає результат упровадження самого механізму, виходячи з його структури (рис. 2) і головної стратегічної мети впровадження (рис. 1). Для вирішення цього практичного завдання, на кожному з підприємств потребується впровадження нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт персоналом, без чого не можливо підвищити продуктивність, упровадити об'єктивну систему оплати праці, в якій розмір заробітної плати відбиватиме результат праці, стимулювати персонал до ощадливого використання ресурсів.

Відзнакові дії суб'єкта управління механізмом розвитку мотивації персоналу визначаються конкретними проблемами загального розвитку окремого туристичного підприємства, що зумовлює необхідність вдосконалення та упровадження систем оплати праці на них, взаємопов'язаних із зміною основних результатних показників (сукупної продуктивності, прибутку, рентабельності, чистого доходу та (або) обсягу реалізованих туристичних продуктів (послуг).

На особливій увазі суб'єкта управління при формуванні та впровадженні механізму розвитку мотивації персоналу на обстежених туристичних підприємствах заслуговують такі елементи структури механізму, як чинники мотиваційного середовища, що, власне, й впливають на виникнення проблем як загального розвитку, так і розвитку мотивації. Розподіл цих чинників на чинники розвитку та чинники гальмування надає змогу чітко усвідомити можливості кожного з обстежених туристичних підприємств щодо розвитку мотивації персоналу та, загалом — подальшого розвитку самого підприємства.

Вирішення цього практичного завдання на туристичних підприємствах не може бути здійсненим без реалізації таких заходів, як створення умови на підприємстві для навчання у закладах освіти (вищої та професійно-технічної); наявності системи підвищення кваліфікації,

перекваліфікації та перепідготовки; надання персоналу можливості кар'єрного зростання відповідно отриманої освіти та кваліфікації; формування системи оплати таким чином, щоб вона надала можливість отримати дохід працівникам, який відповідатиме рівню їх освіти та кваліфікації; забезпечення об'єктивності в оцінці при атестації.

Ці заходи є внутрішніми чинниками формування мотивів до розвитку персоналу, отже вони повинні бути врахованими при впровадженні механізму, та бути основними при вдосконаленні процесу управління персоналом та його мотивацією з урахуванням професійно-кваліфікаційних критеріїв. У той же час, цей процес не може бути ефективним поза реалізації заходів, які пов'язані з зовнішніми чинниками впливу на розвиток персоналу, а саме: встановлення співпраці з закладами системи та вищої професійно-технічної освіти, які надають освітянські послуги найвищої якості; моніторинг професійно-кваліфікаційного складу ринку праці з метою відбору найбільш кваліфікованих кадрів і працевлаштування їх на підприємстві.

Отже, впровадження механізму розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах спирається також на внутрішні та зовнішні базові чинники впливу на розвиток персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Констатуючи результати проведеного дослідження щодо обґрунтування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, можна дійти наступних висновків:

1) обґрунтування та впровадження механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств зорієнтовано на досягнення стратегічної мети — вирішення проблем розвитку туристичних підприємств через розвиток мотивації персоналу, що передбачає досягнення двох тактичних цілей (розвиток мотивації персоналу та формування стійких мотивів у персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством), і дозволяє збільшити обсяги реалізації туристичних продуктів і послуг від зростання сукупної продуктивності;

2) механізм розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств являється у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій суб'єкта управління (керівника туристичного підприємства), які він має здійснювати у процесі управління персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством, і, відповідно — для вирішення проблем його розвитку;

3) елементами структури механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств є чинники розвитку (сильні сторони), на яких базується його впровадження, та чинники гальмування (слабкі сторони), що гальмують впровадження механізму та досягнення визначених цілей;

4) при універсальності структури обґрунтованого механізму, його зміст визначається конкретними проблемами окремого туристичного підприємства, а сам процес формування залежить від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього мотиваційного середовища з їх поділом на чинники розвитку та чинники гальмування;

5) на туристичних підприємствах увага суб'єкта управління механізмом розвитку мотивації персоналу повинна бути сконцентрованою на стимулюванні персоналу до скорочення операційних витрат на одиницю туристичних продуктів (послуг), ощадливого використання ресурсів із метою зниження цін на тур. продукти та послуги — як головної передумови збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності; при цьому, на кожному з них потребується впровадження нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт персоналом, без чого не можливо підвищити продуктивність, упровадити об'єктивну систему оплати праці, в якій розмір заробітної плати відбиватиме результат праці, стимулювати персонал до ощадливого використання ресурсів;

6) впровадження механізму розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах, поруч із іншим, спирається на внутрішні та зовнішні базові чинники впливу на розвиток персоналу.

Отже, підсумовуючи вищевикладене слід зробити висновок щодо необхідності впровадження обґрунтованого механізму розвитку мотивації персоналу на обстежених туристичних підприємствах задля забезпечення їх подальшого розвитку. При цьому, слід урахувати конкретику проблем розвитку кожного окремого туристичного підприємства, що визначаються впливом чинників розвитку мотивації персоналу.

Список використаних джерел

1. Сладкевич, В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич.— К.: МАУП, 2001.— 168 с.

2. Бондарь, Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств / [Електронний ресурс]: Режим доступу:

<http://www.trn.ua/articles/4724>

3. **Бунтова, Н. В.** Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення / Бунтова Наталія Володимирівна: автореферат дис. канд. екон. наук за Спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.— Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ.— 20 с.

4. **Важинська, В. В.** Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України / Вікторія Віталіївна Важинська: автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.— Донецьк: Донецький національний університет, 2010.— 20 с.

5. **Виханский, О. С.** Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: БЕК, 2007. — 390 с.

6. **Волкова, В. Н.** Теория систем: учеб. для студентов вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов.— М.: Высшая школа, 2006.— 511 с.

7. **Воронцова, Г. В.** Основные направления адаптации системы управления предприятием в конкурентной среде [Электронный ресурс]: Режим доступа:

http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/file_download

8. **Всемирная туристская организация Объединенных Наций (UNWTO).** UNWTO World Tourism Barometer [Электронный ресурс]: Режим доступа:

<http://www.world-tourism.org>.

9. **Плугарь, Е. В.** Организация контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис. канд. экон. наук спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия туристско-рекреационного комплекса).— Симферополь: Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского, 2010.— 278 с.

Виноградова Елена, Пилигрим Екатерина. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. В статье определены стратегическая и тактические цели обоснования и внедрения механизма развития мотивации персонала туристических предприятий; определены факторы, которые должны быть учтены при формировании механизма развития мотивации персонала туристических предприятий; разработана структура механизма развития мотивации персонала туристических предприятий.

Olena Vynogradova, Piligrim Catherine. THE FORMATION MECHANISM OF MOTIVATION OF TOURISM ENTERPRISES. The article defines strategic and tactical objectives rationale and implementation mechanism of motivation of tourism enterprises; Factors that should be taken into account in the formation mechanism of motivation of tourism enterprises; The structure of the mechanism of motivation of tourism enterprises.