

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває мотиваційний менеджмент в діяльності туристичного підприємства. Кризова ситуація загрожує не тільки фінансовими проблемами і втратою позицій на туристичному ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Утримання ключових співробітників – одне з основних завдань менеджменту на етапі кризи. Особливо на туристичних підприємствах, через складність і багатогранність побудови взаємодії на етапах «виробник – споживач», «виробник – виробник», «виробник – менеджмент», «споживач – менеджмент», у кожному його елементі присутній чинник взаємодії управлінського і виробничо-реалізаційного процесів, стабільність і якість яких безпосередньо залежать від адекватності та розвитку мотиваційного менеджменту.

Питаннями щодо посилення мотивації в Україні займається Н. Павловська [3]; вдосконалення систем мотивації праці розглядає В. Мазур [2]; мотиваційний менеджмент в управлінні туристичною фірмою вивчає Т.С. Пічугіна [1] і др.

Метою статті є обґрунтування необхідності розвитку мотиваційного менеджменту в удосконаленні діяльності туристичного підприємства на основі систематизації існуючих розробок з цього питання.

Туристичні підприємства забезпечують створення матеріально-технічної бази туризму, підготовку кадрів та процес виробництва, реалізації та споживання туристичного продукту на основі використання природних багатств, матеріальних й духовних цінностей суспільства. Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших компонентів менеджменту туристичного підприємства. Виходячи з особливостей якісних характеристик туристичної послуги, вона не зможе залишити у її споживача доброго враження без участі в ній людського чинника. Саме цей чинник стимулює потенційного клієнта платити істотно більше, ніж ця послуга могла б коштувати в умовах, коли вплив людського чинника був би менш значущим. Мотиваційний менеджмент передбачає створення пріоритетних умов для творчої, високопрофесійної діяльності безпосереднього виробника послуг та певного механізму мотивації.

Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [1]. Він повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників, а також враховувати існуючу структуру управління підприємства, чинники, що впливають на підприємство всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві, історичний досвід роботи. Він охоплює, як правило, три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства [1]: мотиваційного механізму високоякісної продуктивної праці; мотиваційного механізму науково-технічного розвитку виробництва; мотиваційного механізму підприємництва.

Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції і кооперації при створенні нового турпродукту і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

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 та ін. Слід мати на увазі, що існує мотивація на рівні топ-менеджменту і мотивація на рівні безпосереднього управління. При цьому вони розрізняються масштабами діяльності менеджера і рівнем системи управління в цілому.

Мотиваційний менеджмент на туристичному підприємстві є процесом управління, побудованим на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті та прагненні до його досягнення. Для сучасної туристичної фірми це дуже важливо,

оскільки ця зацікавленість безпосередньо відбивається на процесі надання послуг. Причому ступінь зацікавленості вищих ступенів менеджменту в активізації просування туристичної послуги і виведення її на конкурентоспроможний рівень визначає якість вироблених співробітниками трудового колективу матеріалізованих і нематеріалізованих споживчих цінностей [2].

Загальний підхід в управлінні людськими ресурсами на туристичному підприємстві включає цілий комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, що забезпечить його вдосконалення на сучасному етапі:

визначення потреби в працівниках першої лінії взаємодії, у менеджерах різних кваліфікаційних та професійних категорій, здатних забезпечити безперебійне якісне виробництво послуг, виходячи із стратегії діяльності компанії, її цілей і філософської спрямованості;

відбір кандидатів на вакантні посади згідно з встановленими на підприємстві вимогами, адаптація персоналу;

планування кар'єри співробітників підприємства, 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 туристичного підприємства;

управління продуктивністю праці;

розробка систем мотивації ефективної діяльності;

обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці;

організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності;

розробка і практична реалізація соціальної політики підприємства;

профілактика, залагодження і ліквідація конфліктів [3].

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. На туристичних підприємствах особливо яскраво проявляється необхідність створення атмосфери конструктивної співпраці, при якій кожен член трудового колективу буде зацікавлений у найповнішій реалізації своїх здібностей. Це дає не тільки відмінний результат, але і значно знижуватиме ступінь відторгнення стандартів якісного надання послуг під час проведення тренінгів або реалізації програм навчання на робочих місцях.

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.

Особливу роль у системі мотиваційного менеджменту відіграють також ринкові відносини, стосунки власності, дотримання інтересів продавця і покупця. Від того, якому з конкретних чинників надається пріоритет, залежить формування іміджу туристичного підприємства.

Планування у поєднанні з ухваленням зважених управлінських рішень може викликати високий ступінь мотивації у співробітників турфірми, який виражатиметься в бажанні виконати поставлене завдання найефективніше.

Розробка й запровадження мотиваційного менеджменту з врахуванням специфіки галузі сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності, прибутковості туристичного підприємства, дозволяє вийти на економічно новий рівень розвитку. Реалізація комплексу визначених взаємопов'язаних видів діяльності забезпечить його вдосконалення.

Література

1. Пічугіна Т.С. Мотиваційний менеджмент в управлінні туристичною фірмою / Т.С. Пічугіна // Вісник Харківського ДУХТ. – 2011. – № 8. – С.64

2. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці / В. Мазур // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2008. – № 7. – С.43-46.

3. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська // Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – С.16-20.

Рецензент докт. екон. наук, професор Г.Г. Савіна