

**МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

Першочерговим завданням сучасних готелів є перебудова методів організації та управління підприємством, формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення компетентності персоналу. Мотивування трудової діяльності персоналу готельного комплексу включає в себе матеріальні і нематеріальні спонування, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і волюву сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Проблемам методології і практики управління персоналом присвячена велика кількість наукових праць, як закордонних, так і вітчизняних економістів. Ці питання досліджували М. Армстронга, Л. Балабанової, Н. Гавкалової, О. Єгоршина [1 - 4] та ін. Окремі аспекти формування та використання персоналу, їх ролі в розвитку підприємств готельного господарства висвітлюються у роботах Р. Браимера, Н. Бунтової, А. Колот, Я. Крушельницької, Г. Папіряна, Ф. Тейлора, Дж. Уокера [5 - 11] та ін.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Мотивація - це найважливіший фактор підвищення ефективності діяльності усієї організації, адже процес діяльності організації можна добре спланувати і організувати, але якщо працівники цієї організації не відповідально ставляться до своїх обов'язків і не зацікавлені особисто у розв'язанні проблем і задач, що постали перед організацією, то результати контролю і підбиття підсумків не будуть втішними.

Ставлення людини до трудової діяльності визначають різні внутрішні і зовнішні спонукальні сили. До внутрішніх сил відносять потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви. До зовнішніх сил відносять різноманітні методи економічного та морального впливу (стимули), які використовуються підприємством для підвищення трудової активності працівників. Таким чином, мотивація представляє собою комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності і поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості і залучення до її здійснення.

Мотивація має багато аспектів, а тому має свою типологію, класифікацію. Мотивація праці як механізм представляє собою систему, яка узгоджує багато-номенклатурні потреби, інтереси, ціннісні орієнтаційні настанови, мотиви і мотиваційну структуру поведінки.

Спрощена модель мотивації поведінки через споживання складається в такий ланцюжок: спонування (мотиви) > поведінка (дія) > результат задоволення потреб (повне задоволення, часткове задоволення чи відсутність задоволення).

Найвпливовішим елементом у визначеному механізмі мотивації є мотиви, які представляють собою спонукальну силу, яка передує дії. До функцій мотивів відносяться:

- орієнтуюча (спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);
- змістоутворююча (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);
- опосередкована (визначає спонукальні чинники);

- мобілізуюча (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Ставлення до праці визначається соціально-економічним середовищем, в якому здійснюються трудові процеси і яка визначає стан людини як в суспільстві в цілому, так і в окремих групах.

Головними важелями мотивації до праці є стимули. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини. На практиці використовуються різні види стимулів.

1.Примушення. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. Матеріальне заохочення - це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. Моральне заохочення - це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження.

До основних форм мотивації працівників готельних підприємств відносяться такі:

заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності туристичного підприємства;

система матеріальних пільг працівникам;

нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);

заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;

створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;

моральне заохочення працівників;

просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства ґрунтується на таких вимогах:

надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі узгодженість оплати праці з її результатами;

гарантія зайнятості;

створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;

забезпечення умов для професійного росту;

підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;

збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки;

здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;

систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;

реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Ефективність праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог. Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації.

### Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. — СПб. : Питер, 2005. — 832 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак — К. : Професіонал, 2006. — 512 с.
3. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Новгород : НИМБ, 1997. — 605 с.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Роберт А. Браймер ; пер. Е.Б. Цыганова. — М. : Аспект Пресс, 1995. — 381 с.

## **ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ**

6. Бунтова Н. В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н.В. Бунтова // Демографія та соціальна економіка. — 2007. — № 1.
7. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2003. — 230 с.
8. Крушельницька Я. В. Оптимізація функціональних станів працівників як напрямок управління персоналом / Я. В. Крушельницька // Зайнятість та ринок праці. Міжвід. наук. зб. — К. : РВПС України НАН України. — 2004. — Вип. 9. — С. 52–59.
9. Папирян Г. А. Менеджмент в індустрії гостеприимства (отели и рестораны) / Г. А. Папирян. — М. : Экономика, 2000. — 190 с.
10. Тейлор Ф. Научная организация труда / Тейлор Ф. — М. : Республика, 1998. — 247 с.
11. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Дж. Р. Уокер. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 463 с.