

УДК 338.48

**МОТИВАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ  
РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****А.С. СЫМАНОВИЧ***(Представлено: О.В. ШТЕЕР)*

*На сегодняшний день необходимо, чтобы весь персонал туристического предприятия взаимодействовал как сплоченная команда с ясным видением будущего, четким представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.*

На современном предприятии мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она является непосредственной причиной их поведения.

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [1, с. 257]. Из определения следует, что мотивация заключается в создании таких условий деятельности, при которых происходит распознавание интересов предприятия и работников, и то, что выгодно и необходимо одному, становится настолько же необходимо и выгодно другому.

Мотивация значительно влияет на выполнение персоналом своих производственных обязанностей. Она призвана активизировать деятельность человека в следующих направлениях: усиление; активизация; старание; настойчивость; добросовестность; целенаправленность деятельности [2].

Мотивация заключается в натиске, который необходим для движения вперед в определенном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего страдает качество исполнения деятельности или даже возможен срыв деятельности. Чрезмерно высокая мотивация способна вызывать резкое ухудшение деятельности. Граница, до которой могут быть «замотивированы» люди, зависит от характера потребности и способности человека справляться с психическим напряжением в зависимости от врожденных свойств нервной системы, уровня сознательного самобладания и саморегуляции [3, с. 151].

При рассмотрении мотивации следует сосредоточить внимание на факторах, которые подталкивают человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

**Потребность** – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д. [1, с. 69]. Стремясь удовлетворить собственные потребности, люди предпочитают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность в компании – еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании [4].

Понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по карьерной лестнице, благополучно завершив выполнение сложного проекта, получив признательность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди испытывают чувство удовлетворения [4]. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Таким образом, потребности обнаруживаются в мотивах [4].

Мотивы в свою очередь побуждают человека к деятельности и становятся формой проявления потребностей.

**Мотив** – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [5, с. 196].

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [6, с. 134].

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Стимулы играют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенных человеку, как компенсация, за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми [6, с. 135].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Если стимулирование является одним из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование и оно направлено на изменение существующего положения, то мотивация представляет собой деятельность, которая направлена на закрепление существующего положения [6, с. 136].

Многие предприятия сталкиваются с типичными проблемами, связанными с низкой мотивацией персонала. Таковыми являются: высокая текучесть кадров, высокая конфликтность, низкий уровень исполнительской дисциплины, нерациональность мотивов поведения исполнителей, слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, халатное отношение к труду, отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, низкий уровень межличностных коммуникаций, слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников; низкий моральный дух в коллективе и многое другое [7, с. 232].

На тему мотивации персонала существует много теорий и концепций их воплощения. Но на сегодняшний день, малая вероятность того, что какое-либо предприятие придерживается определённой теории. В действительности же наблюдаем, что туристические предприятия используют комбинированные варианты воплощения этих концепций.

Во избежании типичных проблем, связанных с низкой мотивацией персонала, можно использовать следующие способы мотивирования и стимулирования:

1. Материальное стимулирование;
2. Нематериальное стимулирование.

Важнейшим видом стимулирования труда персонала туристического предприятия является материальное стимулирование, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников.

Материальные стимулы могут быть: денежными и неденежными.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций

Для того чтобы материальное стимулирование было эффективным необходимо выполнять некоторые условия:

- работник должен считать оплату своего труда справедливой.
- работник должен видеть связь между результатами своей работы и оплатой труда.
- работодатель должен четко осознавать, какие действия работников он хочет поощрять.

Деньги, безусловно, сильный стимул. Однако следует помнить, что один сотрудник отличается от другого своим отношением и восприимчивостью к данному виду стимулов. С ростом благосостояния, образования и возраста значение денег среди факторов, мотивирующих человека в его профессиональной деятельности, понижается [8].

Материально-неденежные стимулы можно разделить на две группы. В первую входят стимулы, связанные, в основном, с воспроизводством рабочей силы – льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т.п. Все эти блага являются полностью или частично бесплатными для работников. Во вторую группу входят стимулы, связанные с обеспечением нормальных условий на производстве. Сюда относятся, прежде всего, организация труда, включая обеспечение санитарно-гигиенических условий по всему комплексу параметров.

Эффективное использование материальных неденежных благ немисливо без индивидуального подхода.

Нематериальное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой стимулирования труда на туристических предприятиях и основывается на специфических духовных ценностях человека [9, с. 98].

Нематериальные стимулы подразделяются на: социальные (связаны с потребностями работников в самоутверждении, со стремлением занять соответствующее общественное положение, с потребностью власти), моральные (связаны с потребностями работников в уважении со стороны окружающих (коллектива и руководства), в признании его как хорошего работника и нравственно одобряемой личности), творческие (основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении), психологические (вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека) [9, с. 98].

Мотивирование сотрудников – процесс, требующий постоянного внимания и работы со стороны руководства. Чем выше компетентность сотрудников, тем сильнее они нацелены на производительный труд, тем выше эффективность работы компании [10].

В ходе выполнения данной работы были выявлены проблемы, связанные с неудовлетворительным уровнем мотивации и слабо развитой карьерной структурой туристических предприятий, а также неблагоприятные условия и организация труда, неудобный режим работы, низкий размер заработной платы.

Чтобы персонал был заинтересован в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли необходимо проводить мероприятия по улучшению мотивационной политики персонала в фирме, повышать комфортность рабочих мест, укреплять корпоративность.

Например, в американских компаниях применяют «семейные программы». Руководство таких компаний предоставляет своим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организуют праздники для сотрудников с малышами. Во многих же японских организациях фирма берет на себя расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Также финансируют семейные торжества своих сотрудников – свадьбы и юбилеи, организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам. Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста [11].

Для улучшения психологического климата, повышения сплоченности коллектива необходимо работать и внедрить корпоративную политику фирмы, которая поможет сплотить коллектив, погасит накаленную психологическую атмосферу, повысит лояльность сотрудников к фирме и послужит дополнительным стимулом к качественной работе.

Необходимо проводить мероприятия, направленные на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Приглашать специалиста, который будет проводить тренинги по тактике разрешения конфликтных ситуаций. Организовывать проведение совместных праздников [12].

Также не стоит забывать о роли социального пакета как мотивационного воздействия на персонал. Социальный пакет играет роль в удержании сотрудников только в том случае, если содержит уникальные условия по отношению к другим предприятиям или наиболее полный перечень возможных льгот. Роль уникальных (не обладают широким распространением) предложений могут выполнять такие пункты социального пакета, как: частичная оплата обучения детей сотрудников; оплата абонементов в бассейн, фитнес-центр; оплата корпоративной мобильной связи; оплата санаторного лечения и др.

Важным дополнением к социальному пакету будут являться различные программы нематериального стимулирования: ценные подарки, корпоративные символы (медали, значки и т.п.), корпоративные мероприятия и т.д. Рекомендуется вовлечь в формирование лояльности семью сотрудников туристского предприятия. Для этих целей хорошо подходят семейные соревнования (футбол, эстафеты, концерты), забота о родных сотрудника (отдых, учеба, оплата медицинских услуг и т.п.), помощь в решении житейских вопросов (организация перевозки вещей при переезде, разрешение воспользоваться служебным автомобилем в личных целях и прочее). Корпоративные мероприятия, где присутствуют родные сотрудников – это идеальное время для публичного признания заслуг сотрудников. Гордость и восхищение со стороны близких – это самое ценное, что может заслужить человек. [10].

Как нетрадиционная форма мотивации можно внедрить интенсив-туры.

Слово «интенсив» в переводе с английского означает поощрение за какие-либо достижения, а интенсив-туры – это своеобразная благодарность компании своим сотрудникам за хорошую работу, выражение признательности клиентам или дилерам. Грамотно разработанная поощрительная программа и хорошо организованный интенсив-тур – это проявление индивидуального подхода, отвечающего потребностям и корпоративному духу отдельно взятого предприятия [10].

Необходимо констатировать, что нет какого-то одного «лучшего» способа мотивации. У людей множество разнообразных потребностей и целей. Люди по-разному ведут себя, стремясь достичь своих целей. То, что приемлемо для одного человека, может абсолютно не подойти для другого. Это лишний раз подтверждает, что на практике осуществлять эту важнейшую управленческую функцию очень непросто.

Таким образом, учет и реализация предложенных способов мотивирования смогут позволить усовершенствовать систему материального и морального стимулирования персонала на туристических предприятиях. Эффективная мотивационная среда на предприятии позволяет повысить отдачу от персонала, снизить затраты на него, повысить лояльность работников и улучшить обстановку в компании. И именно поэтому вопросы мотивации сотрудников как никогда актуальны и важны в современном мире, ведь залог успешной компании в её надёжных, работоспособных, целеустремлённых сотрудниках.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон, М. Основы менеджмента : учеб. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 1992. – 362 с.
2. Понятие и структура трудовой мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.manageinfo.ru/mdatas-85-1.html/>. – Дата доступа: 01.06.2017.
3. Самыгии, С. И. Менеджмент персонала : учеб. / С. И. Самыгии, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 480 с.
4. Алексеева, К. Анализ потребностей и методов их удовлетворения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/motivaciya\\_trudovoj\\_deyatelnosti\\_v\\_2.html/](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/motivaciya_trudovoj_deyatelnosti_v_2.html/). – Дата доступа: 01.06.2017.
5. Еникеев, М. Общая психология : учеб. / М. Еникеев. – М. : ПРИОР, 2000. – 263 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
7. Вигман, С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие / С. Л. Вигман. – М. : ТК Велби, Проспект, 2004. – 296 с.
8. Клиновицкая, Т. Г. Современные инструменты стимулирования труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/45650.doc.htm/](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45650.doc.htm/). – Дата доступа: 01.06.2017.
9. Брасс, А. А. Основы менеджмента : курс лекций / А. А. Брасс. – 2-е изд. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 224 с.
10. Родионова, Д. Н. Система мотивации труда в индустрии туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/03/64497/>. – Дата доступа: 28.04.2017.
11. Ананьева, Е. Мотивация персонала в зарубежных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ubo.ru/articles/?cat=107&pub=3226>. – Дата доступа: 28.04.2017.
12. Федяева, Т. Мотивация персонала в российских туристических фирмах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mhr.ru/modules.php?name=News&file=print&sid=387/>. – Дата доступа: 28.04.2017.