

УДК 338.48

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Адельсеитова Э. Б.

ГБОУ ВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет», Симферополь, Российская Федерация

E-mail: elmaz-09@yandex.ru

Рассмотрены теоретические аспекты мотивационной политики деятельности персонала предприятий, исследована мотивационная политика туристического предприятия, определены основные задачи мотивационной политики, рассмотрены основные теории мотивации, уточнены понятия «стимулирование» и «мотивация», определены инструменты совершенствования системы мотивации современного туристического предприятия, проанализирован процесс стимулирования как составляющая мотивационной политики, проанализирована и дана оценка мотивационной политики в управлении персоналом на предприятиях в сфере туризма.

Ключевые слова: мотивация, система мотивации, мотивационная политика, туризм, стимулирование, теории мотивации.

ВВЕДЕНИЕ

Успех предприятия в сфере туризма определяется не только использованием новых современных технологий, но и качеством работы персонала, его способностью работать с применением новых технологий и его желанием достижения высоких результатов деятельности. Отметим, что руководству туристического предприятия необходимо не только изменять условия труда и отношения в производственном процессе, но и крайне необходимо создать условия, пробуждающие интерес к активной трудовой деятельности, способствующие развитию трудовой инициативы, а также активной деятельности.

В современном менеджменте мотивация приобретает все большее значение. Она является основным средством оптимального использования ресурсов, обеспечения имеющегося у предприятия кадрового потенциала. Основной целью мотивации как процесса является получение максимально положительного результата от использования на предприятии имеющихся человеческих ресурсов, что, в свою очередь, позволяет повысить эффективность деятельности предприятия.

Мотивационная политика любого туристического предприятия должна быть неразрывно связана с общим состоянием общества, непосредственно отражать ситуацию в экономике, социальной сфере, политике и культуре. Кризис в основных подсистемах общества порождает кризис труда, увеличивает число проблем в мотивационной сфере. С другой стороны, нерешение этих проблем усиливает кризис во всех сферах общественной жизни, прежде всего, в социально-экономической. Таким образом, формирование эффективного мотивационного механизма позитивно влияет на процессы общественных изменений. Современные реформы в сфере экономики предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых работники получают реальную возможность распоряжаться результатами своего труда. Но при этом надо, чтобы эти условия были адекватно восприняты людьми,

побудили интерес к трудовой деятельности, то есть таким образом способствовали развитию мотивации труда.

В связи с этим актуальность темы данного исследования определяется потребностью в теоретически обоснованных и практически значимых разработках, направленных на создание условий для активизации деятельности мотивационной политики персонала туристических предприятий.

Необходимо отметить, что данная проблематика характеризуется высоким уровнем проработки в отечественной и зарубежной литературе благодаря высокой степени актуальности. В частности, этим вопросом занимались такие отечественные ученые, как Кубанов А. Я., Ловчева М. В., Митрофанова Е. А., Одегов Ю. В., Пересветов Ю. В., Карпычева М. В., а также зарубежные ученые Шэнкс Н., Райан Р., Дэси Э., Румельт Р., Брайан Т., Друкер П. и др.

Однако попытка связать классические теории мотивации с современными реалиями зачастую не увенчивается успехом. Сложность организации мотивационных систем предприятий на практике определяется также слабой изученностью особенностей мотивации в отдельных отраслях экономики и производства.

Таким образом, вопросы мотивации и потребностей каждого работника предприятия требуют систематизации и дальнейшего изучения.

Необходимость научно-методического обоснования активизации и выбора направлений реализации деятельности мотивационной политики на предприятиях туристической сферы и послужила основанием для выбора темы исследования, обусловила ее цель и задачи.

В связи с этим целью данной работы является анализ состояния мотивационной политики деятельности персонала предприятий туристической сферы.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

В условиях формирования современных экономических механизмов хозяйствования, направленных на рыночную экономику, перед современным бизнесом появляется острая необходимость функционировать иначе, учитывая требования и законы рыночной экономики, развивая новое экономическое мышление, приспособив деятельность предприятия к динамично изменяющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в эффективность деятельности предприятия. Одной из приоритетных задач для предприятий различных форм собственности является поиск методов эффективного управления, определяющих активизацию человеческого потенциала.

Отметим, что достижение сотрудниками высокой степени эффективности невозможно без грамотной системы мотивации как способа повышения производительности труда сотрудников. Именно эта система должна быть основным вектором кадровой мотивационной политики любого предприятия.

Эту проблематику исследовал в своих трудах известный ученый, профессор Питер Ф. Друкер [1], который считал, что основные трудности при управлении трудом и работой представляют изменившееся психологическое и социальное

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА...

положение работника физического труда, кризис традиционной роли и появление умственного труда как экономического и социального центра в постиндустриальном информационном обществе. Работа меняется, а вместе с ней меняется и рабочая сила [2, с. 278].

Соглашаясь с вышесказанным, отметим, что основным решающим фактором эффективности трудовой деятельности людей является проведение грамотной мотивационной политики на предприятии независимо от сферы его деятельности.

При организации работы предприятия в целом и персонала в частности каждый руководитель определяет конкретные необходимые действия, распределяя усилия своих сотрудников для реализации потенциальных возможностей коллектива. Многие руководители часто ошибочно предполагают, что если организационная структура или определенная деятельность эффективно функционируют на бумаге, то это также эффективно будет «работать» и в жизни. Но, к сожалению, это не так. Для эффективного достижения цели руководитель должен грамотно, координируя работу людей, заставлять их выполнять ее, используя мотивационную политику.

Хотелось бы обозначить, что в настоящее время основным мотивационным фактором является стремление иметь гарантированное материальное вознаграждение. Однако у работников преобладает лишь желание гарантированного заработка, при этом интенсивность и качество труда мало учитываются. Вместе с тем в настоящее время на рынке труда появляются работники с высоким уровнем профессионализма и новым трудовым экономическим мышлением.

Общеизвестной является закономерность, что потребности мотивируют человека к трудовой активности. Благодаря такой мотивации персонал способствует эффективной деятельности предприятия.

Существенным фактором ценности работника является его отношение к труду и, соответственно, результаты труда работника напрямую зависят от данного фактора.

Успех управления персоналом организации невозможен без осознания сущности мотивации труда и применения мотивационных технологий. Высокая заработная плата является необходимым, но недостаточным условием привлечения и удержания специалиста в организации. Мотивация сотрудников предприятия к труду тесным образом связана с развитием организационного и социально-психологического климата, способствующего преобразованию пассивной и безынициативной категории персонала в активно-личностную.

Определение мотивации исходит из коренного слова – «мотив».

В Оксфордском словаре это слово определяется как причина или причины, по которым действуешь или ведешь себя определенным образом, мотивация же определяется как акт предоставления мотива, который послужит поводом для чьих-то действий.

Наиболее полное определение термина «мотивация», по нашему мнению, определяется в бизнес-словаре: мотивация – это совокупность внутренних и внешних факторов, стимулирующих у людей желание и энергию, постоянную заинтересованность и готовность к работе, заставляющая прилагать усилия, чтобы достичь цели [3].

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей организации [4, с. 206].

По нашему мнению, данное определение является наиболее оптимальным. Сотрудник становится мотивированным на достижение не только личной собственной цели, но и на выполнение организационных задач.

С этим трудно не согласиться, ведь психология управления твердит о том, что мотивированный персонал показывает более высокие результаты производительности, нежели персонал без мотивов к деятельности.

В целом можно констатировать, что и психология управления, и социология управления находятся на начальной стадии своего развития, являясь пока описательными науками, пытающимися накапливать эмпирический материал о своих объектах исследования.

Основные задачи мотивационной политики можно определить как:

- формирование понимания смысла мотивации в трудовом процессе у каждого сотрудника;
- обучение коллектива психологическим основам общения внутри организации;
- формирование у руководителя современных подходов и методов мотивации к управлению персоналом.

Для решения названных задач руководителю предприятия необходимо использовать следующие направления анализа:

- анализ процесса мотивации в организации;
- анализ групповой и индивидуальной мотивации;
- анализ изменений мотивации деятельности человека в аспекте рыночных отношений.

Кроме того, отметим, что для решения указанных задач должны применяться различные методы формирования мотивационной политики.

Мотивационный процесс является неоднозначным и очень сложным. Существует огромное число всевозможных теорий мотивации, раскрывающих сущность данного явления.

Для более полного понимания сущности мотивации прежде всего необходимо определить, что теории мотивации подразделяются на группы: содержательные и процессуальные.

Сущность первой сводится к изучению человеческих потребностей.

Согласно теории Маслоу [5], иерархическое построение человеческих потребностей заключается в том, что для человека более важны потребности более низких уровней и это сказывается на его иерархии мотивации.

По нашему мнению, на данной теории управленцам следует особо заострить внимание, ведь она является основополагающей теорией мотивирования, что подтверждается ее многолетним опытом и положительными результатами использования.

Следует отметить, что с развитием современных экономических отношений и трансформацией процесса управления существенное значение в теории мотивации

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА...

приобретают потребности более высоких уровней. Наиболее заметным представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд, по мнению которого структура потребностей высшего уровня определяется 3-мя факторами: стремлением к успеху, стремлением к власти и стремлением к признанию. При этом успех воспринимается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личное достижение в результате активной деятельности.

По нашему мнению, подобные сотрудники стараются увеличить круг общения, в связи с чем грамотные руководители должны способствовать этому процессу.

Фредерик Герцберг, известный социальный психолог, создал двухфакторную модель, отражающую удовлетворенность персонала своей работой [6].

По нашему мнению, данная теория мотивации могла появиться в связи с ростом влияния материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Таким образом, в процессе критического анализа содержательных теорий мотивации деятельности персонала на предприятии, мы определили разницу в рассмотренных теориях, которая состоит в следующем: Маслоу рассматривает гигиенические факторы как нечто вызывающее определенную линию поведения; Герцберг же, напротив, считает, что рабочий начнет учитывать гигиенические факторы лишь в том случае, если сочтет их реализацию неадекватной.

Иначе говоря, содержательные теории мотивации основываются на взаимосвязи и взаимозависимости потребностей людей и выявлении определяющих их поведение факторов.

Второй подход к мотивации, базирующийся на процессуальных теориях, определяет распределение усилий работников и выбор определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К ним можно отнести теорию ожиданий, теорию справедливости и теорию или модель Портера – Лоулера.

Процессуальные теории ожидания определяют соответствующее поведение сотрудников поведением руководителя, стимулирующего сотрудника; уверенностью сотрудника, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; поведением сотрудника и руководителя.

На наш взгляд, вышесказанное означает необходимость того, что усилия сотрудника будут отмечены руководителем.

Важно отметить, что побуждение личности к трудовой активности свидетельствует о том, что в рамках многообразных концепций речь идет об одинаковом практическом инструментарии системы мотивации, приобретающем оригинальность в условиях различных видов экономической деятельности.

Таким образом, возникает острая необходимость предметного рассмотрения мотивации персонала конкретно в рамках трудовой деятельности.

Мотивация персонала, согласно концептуальным подходам к мотивационной политике деятельности персонала предприятия, – это процесс формирования у персонала потребности эффективно трудиться.

Мотивационная система, по нашему мнению, является высшей формой детерминации поведения человека.

Понимание руководителями и менеджерами по персоналу значимости мотивационной политики предприятия, разнообразия потребностей, мотивов и

стимулов должно содействовать построению эффективной системы мотивации, т. е. системы таких организационных мероприятий и стандартов, которые будут направлены на активизацию деятельности сотрудников в достижении корпоративных целей, т. е. система мотивации должна быть нацелена на активизацию творческого процесса на предприятии, для которого необходимо создать ряд условий.

Отметим, что особо значимыми инструментами совершенствования системы мотивации современного туристического предприятия являются:

- внедрение целеполагающей системы;
- создание эффективной системы оценки труда сотрудника и определения его трудового потенциала;
- разработка системы премирования, связанной с результатами деятельности;
- разносторонность содержания работ, ротация;
- создание условий для карьерного продвижения.

Определенное поведение людей (например, поведение участников организации), как правило, является итогом синхронного действия ряда мотивационных сил. Таким образом, мотивационная система образуется как совокупность разнообразных мотивов, определяющих стандарты поведения. Для совершения тех или иных действий (например, для принятия какого-либо решения) важны все компоненты мотивационной системы. Поэтому индивидуум, его работодатели и общество в целом в равной мере заинтересованы в том, чтобы он проявлял интерес к работе.

Эффективная деятельность зависит не только от знаний, навыков и способностей людей, успех возможен лишь при наличии соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Положительная мотивация формирует и активизирует способности человека, негативная мотивация – препятствует в процессе достижения целей деятельности как предприятия в целом, так и сотрудника в частности.

Отечественными предприятиями накоплен существенный опыт в разработке систем мотивации. Однако несмотря на наличие большого числа всевозможных мотивационных систем, выбрать из них единственную и универсальную для всех предприятий почти невозможно. Ни одна из существующих систем не является идеальной.

В обобщенном виде система мотивации труда может быть представлена как совокупность блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение, социально-натуральное поощрение, поощрение за достижения в труде.

Таким образом, каждое предприятие принимает решение с учетом своих характерных особенностей самостоятельно: будут ли использоваться все перечисленные блоки или только некоторые из них, какие из них будут иметь основное значение, а какие будут второстепенными.

Эффективность любой системы мотивации во многом обусловлена руководством предприятия, грамотно сформированная система мотивации позволит претворить в жизнь цели, стоящие перед организацией. При этом необходимо разработать систему мотивации, подходящую именно этому предприятию, и выбрать конкретные способы мотивирования отдельно для каждого работника. По сути руководство организации должно самостоятельно выбрать, каким образом мотивировать каждого работника для достижения основной цели организации.

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА...

Выбор определенных составляющих системы мотивации зависит от самых различных факторов: целей управления; кадрового состава организации; стадии жизненного цикла, на котором находится предприятие, и других.

Важным инструментом системы мотивации является расчет ее показателей, определяющих эффективность системы. Рассмотрим основные из них.

Заработная плата. Расчет зарплаты выполняется согласно тарифам, действующим на предприятии, окладам, с учетом отработанного времени и объема произведенной работы.

Производительность труда – один из базовых показателей, отражающих эффективность функционирования персонала предприятия.

Уровень текучести персонала – показатель, показывающий частоту устройства и увольнений сотрудников.

Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности. Данный показатель рассчитывается как отношение дохода предприятия к численности аппарата управления.

Затраты на разработку и внедрение мероприятий мотивационной политики рассчитываются как сумма произведения числа работников, состоящих в списках организации в течении анализируемого периода на среднегодовую заработную плату персонала и затрат на разработку и внедрение мероприятий.

Таким образом, в современных экономических условиях основной целью функционирования предприятия является создание системы управления персоналом, мотивирующей работников к высокоэффективному труду и, как следствие, обеспечивающей повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Существующие мотивационные теории определяются как содержательные и процессуальные. Однако, как показывает практика, не все теории мотивации помогают в решении реальных проблем мотивирования и в разработке гармоничной системы управления мотивацией, возникающих у руководителей.

В настоящее время сложившаяся система материального стимулирования не обеспечивает заинтересованности работников в улучшении показателей хозяйственной деятельности, так как они получают стабильные оклады даже в условиях убыточности работы предприятия.

Отметим, что очень часто практики употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как синонимы, этим зачастую и определяются основные причины многих проблем управления персоналом. Между мотивацией и стимулированием не выявлена четкая грань. У многих руководителей стимул связывается с оплатой труда.

Разница между стимулированием и мотивацией в конечном итоге заключается в том, что мотивация свойственна конкретной личности. Это внутренне осознанное побуждение к действию. Стимулирование же – воздействие внешнее. Данное различие фундаментально не только для менеджмента, но и для ряда других наук, таких как, например, маркетинг и психология. Стимулирование само по себе является простым воздействием в прямой форме, в то время как успешное мотивирование вызывает внутренние процессы у каждой конкретной личности, побуждающие к действиям, пока вызванная потребность не будет удовлетворена. Мотивация же – процесс, протекающий индивидуально у каждого человека [7].

Российский ученый Пересветов Ю. В. считает, что роль внешних движущих сил играют стимулы, в качестве которых могут выступать отдельные предметы, обещания, предоставляемые возможности и тому подобное, все, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, а также угрозы и реальные наказания за бездействия или неправильные действия [8, с. 134].

Соглашаясь с вышесказанным, мы считаем, что для уточнения данных понятий «стимул» и «мотив» необходимо привести значения понятия «стимул»:

во-первых, стимул представляет собой остроконечную палку, которой погоняли животных;

во-вторых, стимул подразумевает побуждение к действию, толчок, побудительную причину.

Из данных определений можно заключить следующее: стимул – это внешнее по отношению к человеку воздействие, которому свойственно воздействовать на органы чувств человека, то есть воздействие стимула осуществляется в пределах порога чувствительности человека.

Однако необходимо отметить, что источником побудительной силы мотива являются потребности, то есть стимулирование представляет процесс определенного воздействия на человека посредством потребностно-значимого внешнего предмета.

Стимулирование может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, что в итоге повышает активность и качество усилий работника [9].

К традиционным формам экономического стимулирования работников относят различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты, льготы и компенсации, функциями которых являются: привлечение сотрудников, повышение эффективности их работы. В быстрорастущих компаниях оплатой не мотивируют. Чаще используются разовые вознаграждения, премии. Но нужно рационально сочетать все стимулы.

Мотивация представляет собой процесс эмоционально-чувственного сравнения образа потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности), кроме того, это внутренний психологический механизм человека, запускающий направленное поведение по достижению или удовлетворению потребности.

ВЫВОДЫ

Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что в стратегическом аспекте по определенным критериям выделяют три типа кадровой мотивационной политики в управлении персоналом, а именно:

– превалирование системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В данном случае предприятие использует различные стимулы для повышения производительности труда сотрудников. Например, для создания у работников интереса в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить сдельно-премиальную оплату труда;

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПЕРСОНАЛА...

– доминирование системы управления мотивацией персонала организации. В данном случае предполагается основной акцент, связанный с мощным идеологическим авторитетом руководства внутри организации и т. п. Такой подход часто используется в начинающих свою деятельность предприятиях в виду недостаточной материальной базы стимулирующего характера;

– слаженное соединение комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления. Этот подход принято считать наиболее оптимальным, так как он позволяет избежать крайности предыдущих подходов, данная политика реализуется организациями с уже сформированной ценностной корпоративной культурой, а также эффективным механизмом распределения материальных благ организации.

Корпоративная культура предприятия, содержащая нематериальные механизмы управления мотивацией, является более прочной основой в сравнении с материальным стимулированием. Такая организация сможет выжить в период тяжелого экономического кризиса, что не удастся организации, основой заинтересованности в труде работников которой являются лишь высокая заработная плата и премии. Поэтому в сочетании мотивационной и стимулирующей политики «доминирующей» должна выступать мотивационная.

Стратегия же кадрового управления должна быть составной частью общей стратегии деятельности предприятия. Система мотивации предприятия в обязательном порядке обязана учитывать все особенности внешних условий по отношению к организации, а именно: трудовое и другие законодательства, прожиточный минимум, особенности объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации.

Подводя итог, важно указать, что в основе любой мотивационной политики туристического предприятия должно быть поощрение соответствия сотрудников пяти основным группам нормативных требований, а именно: требования дисциплины и корпоративной культуры; нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности; профессионально-функциональные нормы; нормы межфункциональных взаимодействий (позиционные нормы); правила межличностных отношений.

Список литературы

1. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. А. Менеджмент: пер. с англ. М.: ООО «Вильямс», 2010. 704 с.
2. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
3. MOTIVATION. BUSINESS DICTIONARY. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html> (дата обращения: 18.01.2018).
4. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличия и почему это важно: пер. с англ. О. Медведь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
5. Пирамида потребностей по Маслоу // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=92958690> (дата обращения: 19.01.2018).
6. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (Мотивационно-гигиеническая) // Сайт Энциклопедия менеджмента. URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/dvuxfaktornaya-teoriya-f-gercberga-motivacionno-gigienicheskaya.html> (дата обращения: 20.01.2018).
7. Берцина В. Ю. Стимулирование и мотивирование: современные тенденции // Международный научно-исследовательский журнал. 2014. № 1–3 (20). С. 12–15.

8. Пересветов Ю. В., Карпычева М. В., Иванова Е. А. Менеджмент. Курс лекций. М.: МИИТ, 2010. 176 с.
9. Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2014. № 1. 511 с.

Статья поступила в редакцию 26.01.2018