

## ЛИЧНОСТНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ КАК СОЦИАЛЬНО-АДАПТАЦИОННЫЙ ФАКТОР

Семенова И.В., Булгакова О.С.

*Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики (192171, Санкт-Петербург, Кавалергардская ул., 7), semionova.ir@yandex.ru ; bulgak\_os@mail.ru*

---

В статье рассматриваются вопросы эффективности системы управления в производстве, которая опосредована эффективной моделью личностной мотивации. Целью работы было исследование современных подходов к роли мотивации персонала в повышении эффективности деятельности туристского предприятия. Личностная мотивация побуждает конкретного индивида и производственный коллектив к достижению поставленных социальных целей. Актуальность проблемы мотивации трудовой деятельности персонала как фактора управления предприятием очевидна. Без правильного и эффективного направления через поощрение и позитивную оценку деятельности личности в коммуникационной профессии невозможна эффективная, то есть прибыльная деятельность организации, а в основе ее оптимизации лежит знание социально-адаптивных механизмов. Социально-адаптивные механизмы защиты являются основой эффективности профессиональной деятельности и сохранения целостности личности в социуме.

---

Ключевые слова: личность, мотивация, адаптация, управление, конкуренция, рынок.

## THE PERSON MOTIVATION AT PERFECTION OF MANAGEMENT IN SERVICE SPHERE AS A SOCIAL FACTOR

Semionova I.V., Bulgakova O.S.

*The St.-Petersburg state university of service and economy (St.-Petersburg, 192171, Kavalergardskaya street, 7) semionova.ir@yandex.ru ; bulgak\_os@mail.ru*

---

In clause the questions of a system effectiveness of management in manufacture are considered which is based on the basis of effective model the person of motivation. The purpose of work was research of the modern approaches to a role of motivation of the personnel in increase of efficiency of activity of the tourist enterprise. The person the motivation induces of the concrete individual and industrial collective to achievement of the social purposes. The urgency of a problem of motivation of labour activity of the personnel as factor of operation of business is obvious. Without a correct and effective direction through encouragement and positive estimation of activity of the person in a communication trade is impossible effective, that is the profitable activity of organization, and in a basis of its(her) optimization lays knowledge of social - adaptive mechanisms. The social - adaptive mechanisms of protection are a basis of efficiency of professional activity and preservation of an integrity of the person in a society.

---

Key words: the person, motivation, adaptation, management, competition, market.

**Введение.** В современной России искусство управления людьми становится одним из решающих условий, обеспечивающих конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха [1; 5; 9].

Именно поэтому особую актуальность приобретают изучаемые в работе психологические аспекты мотивации личности, группы в организации, что состоит в тесной взаимосвязи с вопросами повышения эффективности производства, укреплением дисциплины и сокращения текучести кадров с точки зрения интересов организации. Одновременно с этим организация должна удовлетворять амбиции и потребности личности, осуществлять ее социализацию через воспроизводство и дальнейшее развитие гуманитарно-личностного потенциала [2–4; 7; 8].

**Цель исследования.** Цель данной работы состоит в исследовании современных подходов к роли мотивации персонала к повышению эффективности деятельности туристского предприятия.

Реализация поставленной цели настоящей работы потребовала решений следующих задач:

- 1) изучение теоретических основ мотивации работников организации;
- 2) выявление действительной роли мотивации сотрудников в повышении эффективности деятельности туристского предприятия.

**Материалы и методы исследования.** Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономической теории, организации предпринимательской деятельности в области туризма, управления персоналом, мотивационного менеджмента на предприятии, применённые к поставленным целям и задачам данного исследования. Методологической основой работы являются системный подход, мотивационный аудит и социологические опросы.

**Результаты исследования и их обсуждение.** По мере развития международных туристских связей условия работы фирмы въездного туризма осложняются. Возникающие проблемы и трудности в их работе обуславливаются различными социально-экономическими, политическими, административными, психологическими, техническими и другими факторами [6; 10]. Среди них особенно конкретные формы приобретают:

- повышение требовательности со стороны туристов;
- установление на государственном уровне более жестких стандартов качества туристских услуг;
- внедрение в туристский бизнес новых электронных технологий;
- обострение конкуренции на туристских рынках;
- частые и неожиданные изменения конъюнктуры туристских рынков и др.

В этих условиях для достижения поставленных фирмой целей ее персонал должен работать, как единый слаженный механизм, как команда, понимающая поставленные задачи и полная решимости претворить их в жизнь. Выдвинутый когда-то лозунг «кадры решают все» продолжает оставаться исключительно актуальным. Работа по созданию в трудовом коллективе любого предприятия, включая туристскую фирму, такой трудовой атмосферы часто называется внутренним маркетингом. Для его реализации прежде всего используются такие меры, как:

- совершенствование управления кадрами;
- внедрение производственной культуры;
- создание системы производственного обучения;
- проведение политики поощрения кадров.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. В связи с этим на предприятиях сферы туристских услуг особую значимость приобретают социально-психологические, мотивационные и квалификационные аспекты управления персоналом. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация [3; 5; 6].

В экономической литературе до сих пор нет единого мнения по поводу определения сущности мотивации. В частности, сущность и трактовки мотивации обнаруживаются в знаменитом труде М.Х. Мескона «Основы менеджмента», работах Г.Г. Зайцева, Б.Ю. Сербинского, Э.А. Уткина, Г.А. Мюррей. Однако чаще всего специалисты и ученые полагают, что *мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.* Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [8].

Искусство менеджмента предполагает хорошее знание индивидуальной и групповой психологии. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно заинтересованы в плодах своего труда или не обучены. Нельзя забывать, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, пренебрежение которыми может поставить под угрозу достижение целей организации. Люди являются центральным фактором любой модели управления [9].

Человек представляет собой сложную психологическую систему с трудно предсказуемым поведением [7]. Действия любого человека определяются его решением. Даже когда его принуждают силой к тем или иным действиям, человек все же сам решает, как поступить. У человека нет кнопок и рычагов, воздействие на которые может привести к ожидаемым реакциям, например как у автомобиля. Для управления живыми системами, способными к самостоятельному принятию решений, применимы только рефлексивные формы управления. Рефлексивное управление сводится к провоцированию человека на те или иные поступки. Провоцирование заключается в изменении среды и условий существования личности таким образом, чтобы вызвать у нее нужную ответную реакцию поведения, основанную на адекватном адаптивном ответе. Однако этот метод не является достоверным, так как правильно предугадать реакцию не всегда удается. Поэтому для управления человеком в организации

используют методы мотивирования, которые предназначены для провоцирования тех или иных действий подчиненного [6].

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Материальные стимулы работают на повышение качества жизни персонала и требуют от предприятия прямых финансовых инвестиций. Это могут быть премии, предоставление медицинской страховки, корпоративного автомобиля, различные бонусы: кредитование, компенсация транспортных расходов, телефонной связи, организация питания за счет компании и другие льготы.

Ресурсы материальной мотивации велики, но не безграничны. По данным некоторых зарубежных экспертов, именно технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума текучесть персонала. Нематериальная мотивация формируется через внутреннюю культуру компании. Именно здесь рождается мечта работодателя – корпоративный патриотизм, один из самых мощных инструментов мотивации удержания. На уровне компании это позволяет сформировать культуру отношения к работе, которая будет передаваться клиентам [8].

Знания простых и якобы универсальных рекомендаций для эффективного управления персоналом, использование всего его потенциала явно недостаточно: разработчик сложной техники обязан знать, как и почему происходят те или иные процессы в проектируемом устройстве, и только тогда он сможет добиться, чтобы его устройство функционировало так, как он спрогнозировал и спроектировал. Что касается людей, то поведение, близкое к требуемому, можно получить, зная особенности личности, группы, воздействуя на душу человека, используя знания о его потребностях, мотивах, ценностных ориентациях, учитывая ситуацию и массу других обстоятельств. Но и в этом случае вероятность прогноза последствий управляющего воздействия на человека никогда не будет близка к ста процентам (в отличие от техники). Однако чем больше объем знаний, тем больше вероятность исполнения прогноза поведения [1–4].

Продвижение к цивилизованному рынку имеет целью экономическую стабилизацию, появление совершенного законодательства, нормальной конкурентной среды, изобилие

материальных факторов производства, доступность предметов потребления. По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, то есть уровень профессионализма и творчества работников. Именно персонал играет решающую роль в процветании, когда материальные ресурсы изобильны, общедоступны, а технология и методы управления ими не представляют особо сложной проблемы. Решающее значение персонал имеет и в ситуации нестабильности, когда рыночные отношения еще формируются, а адаптационные механизмы находятся в состоянии напряжения. Ведь профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях зыбкой внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений.

В то же время образованный профессионал, творческая личность обладает, как правило, высоким уровнем самооценки, требует от руководителей уважительного к себе отношения, не допускает дискриминации, чувствует себя с руководством «на равных». Управлять такими работниками старыми методами, видя в людях только исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже невозможно.

**Заключение.** Таким образом, в настоящее время для квалифицированной работы в индустрии туризма, помимо технологической подготовки, знаний в области туристского бизнеса, также необходима соответствующая психологическая подготовка, владение вопросами межличностного общения, знание симптоматики профессионального выгорания, опосредованного сбоям адаптационной защиты. Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем.

Наибольший рейтинг присвоен таким личностным и деловым качествам, как коммуникабельность, ориентация на достижение результата, ответственность, стрессоустойчивость, аккуратность, внимательность и лояльность в компании. Эти требования объясняются тем, что в индустрии туризма ошибка, допущенная персоналом, может повлиять на дальнейший выбор клиента и на его удовлетворенность качеством обслуживания, что всегда является зоной профессионального риска в коммуникационных профессиях.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути повышения эффективности использования персонала, что вызвано рядом причин:

- компания, не имеющая сильных кадров, в условиях рынка не выдерживает конкуренцию;

- ведение бизнеса в условиях жесткой конкурентной борьбы заставляет организацию повышать требования к сотрудникам, между компаниями существует конкуренция за «лучших» работников;

- возрастает самостоятельность компаний в работе с персоналом, так как не стало министерств и единых нормативных актов, которые унифицировали работу с кадрами на совершенно разных по профилю предприятиях. Организация кадровой работы в большой степени зависит от самой компании, от инициативы и компетентности ее руководства.

Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже настоящее время признают: чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами управления и мотивации персонала. Главная задача кадровой работы сегодня – поиск и привлечение «качественных» работников, создание условий для полного раскрытия их потенциала.

Управление персоналом по содержанию гораздо шире, чем простое решение кадровых проблем. Оно ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей.

Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания. А это невозможно без соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к туристской организации.

От того, насколько эффективным окажется труд наших сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией. Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнять поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего,

сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе.

Очевидно, что любой менеджер хотел бы работать с компетентными и мотивированными сотрудниками, но, как правило, оказывается, что среди претендентов на работу на предприятии нет достаточного количества таких специалистов. И тогда возникает вопрос, какому из факторов отдать предпочтение – мотивации или компетенции. Каждая организация должна четко определить свое отношение к этой проблеме и выработать собственные программы обучения сотрудников и их стимулирования. Отдать приоритет одному из этих факторов и не обращать внимания на другой нельзя. Для каждого сотрудника важно, прежде всего, определить, в какой степени он нуждается в каждом из них. Даже самый большой профессионал нуждается в постоянном совершенствовании своих навыков и приобретении новых знаний и умений. А даже самый мотивированный человек нуждается в постоянном удовлетворении своих потребностей. В современной организации каждый сотрудник должен учиться и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован.

Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются главным образом профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной. Большое распространение имеет точка зрения, согласно которой основным стимулирующим фактором является размер оплаты труда. При этом другим факторам не придается большого значения, и привлечение квалифицированных сотрудников осуществляется путем предложения им высокой заработной платы. Такой подход является очень примитивным.

Проблемой на предприятии является то, что существующая система мотивации персонала не выполняет должной функции мотивирования, вследствие чего снижается трудовая активность работников.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. Однако в нашей стране как в период до перехода к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотивации остается самой неразрешенной в практическом плане: во-первых, понятие мотивации труда употреблялось до недавнего времени

в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии, а экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками; во-вторых, в чисто экономическом смысле понятие «мотивации» заменялось и иногда заменяется сегодня понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводит к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли, что разрушительно действует на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывает заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании. А ведь именно эта система сегодня – наиважнейший фактор повышения эффективности производства.

**Выводы.** Актуальность проблемы мотивации трудовой деятельности персонала как фактора управления предприятием очевидна. Без правильного и эффективного направления через поощрение и позитивную оценку деятельности личности в коммуникационной профессии невозможна эффективная, то есть прибыльная деятельность организации, а в основе ее оптимизации лежит знание социально-адаптивных механизмов.

### **Список литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. Заведений. – М. : Изд. центр «Академия», 2008. – 224 с.
2. Бортникова Т.В. и др. Организационная культура как основа системы управления трудовой мотивацией персонала // Экономика и управление: российский научный журнал. – 2007. – № 4. – С. 57.
3. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2005. – № 15 (121). – С. 58-63.
4. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. – 2002. – № 3. – С. 41-44.
5. Казанцева А.В. О проблеме привлечения квалифицированных человеческих ресурсов в российские компании: социально-экономические аспекты // Вестник Московского университета МВД России. – 2008. – № 2. – С. 164-166.
6. Колобова Е.А и др. Как мотивировать персонал? // ЭКО: Всероссийский экономический журнал. – 2007. – № 6. – С. 82-96.
7. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2006. – № 23 (153). – С.65-69.
8. Кондо Й. Мотивация персонала – ключевой фактор менеджмента : пер. с англ. – Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2002. – 206 с.

9. Кротова Н.В. Управление персоналом : учебник для вузов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
10. Крутик А.Б. Туризм как отрасль экономики России : учеб. пособие. – Спб. : ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2008. – 412 с.

### **Рецензенты**

Николаева Е.И., д.биол.н., профессор, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Научно-практический центр «Психосоматическая нормализация», г. Санкт-Петербург.

Черненко В.А., д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский университет сервиса и экономики, Министерство науки и образования, г. Санкт-Петербург.