

3. Развитие санаторно-курортного лечения, оздоровления населения и медицинского туризма в Беларуси / Э. С. Капицкий [и др.] // Инновационные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения: материалы Международ. науч.-практ. конф. – Минск: БГУФК, 2011. – С. 58–59.

4. Особенности формирования и продвижения въездного туристического продукта / Н. С. Вериго [и др.] // Инновационные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения: материалы Международ. науч.-практ. конф. – Минск: БГУФК, 2011. – С. 10–12.

5. Анализ результатов выполнения Национальной программы развития туризма в Республике Беларусь на 2008–2010 годы / В. П. Кармазин // Инновационные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения: материалы Международ. науч.-практ. конф. – Минск: БГУФК, 2011. – С. 51–56.

## **МОТИВАЦИОННЫЕ ДОМИНАНТЫ ЛИЧНОСТНОЙ АКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА КСУП «ОТЕЛЬ “ЕВРОПА”»**

*Мисевец Ю.,*

Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,  
Республика Беларусь

В начале XXI века для подавляющего большинства руководителей считалось, что деньги являются главным стимулом человека в работе. Некоторые руководители и сегодня придерживаются именно такой точки зрения. Однако следует отметить тот факт, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Следовательно, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то другое, кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

На современном этапе развития системы управления высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, побуждающих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. Было бы ошибочным утверждать, что рабочие результаты и поведение работников определяется только лишь их мотивацией, однако значение мотивации очень велико.

**Цель исследования:** изучение взаимосвязи мотивов личностной активности сотрудников, имеющих отношение к характеру и содержанию их труда, обеспечивающих эффективность функционирования коммунального сервисного унитарного предприятия «Отель “Европа”».

**Объект исследования:** мотивы деятельности работников предприятия сферы гостеприимства.

**Предмет исследования:** доминирующие мотивы в обеспечении эффективности деятельности работников сферы гостеприимства.

**Гипотеза исследования:** Определенные мотивы личностной активности сотрудников, имеющие отношение к характеру и содержанию их труда, обеспечивают эффективность функционирования предприятия сферы гостеприимства.

**Цель и гипотеза обусловили постановку задач:**

1) Изучить научную литературу по проблеме мотивации деятельности, посредством теоретического анализа первоисточников выявить роль мотивации в обеспечении эффективности функционирования предприятия.

2) Определить психологическую сущность понятий, отражающих психологические феномены – мотив, явление эффективности деятельности, профессионально важные качества личности.

3) Выявить степень эффективности функционирования предприятия сферы гостеприимства на примере КСУП «Отель “Европа”».

4) Определить доминирующие мотивы активности сотрудников предприятия, обеспечивающие эффективность его функционирования.

5) Разработать направления и методологию деятельности по управлению эффективностью функционирования предприятия сферы гостеприимства.

**В работе применяются следующие методы исследования:** теоретический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, метод наблюдения, тестовые методы, метод анкетного опроса, методы количественной обработки полученных данных, интерпретационные методы, использованы квалиметрический и компетентностный подходы.

Важнейшей составной частью конечного продукта в индустрии гостеприимства является персонал, как один из основных ресурсов конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в организациях сферы гостеприимства зависит от мастерства и сознательности служащих.

Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. Таким образом, эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций организации сферы гостеприимства – в функцию управления персоналом.

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 гостеприимства 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 организации гостеприимства.

Мотивации трудовых отношений рассматривается как совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности, т. е. после проведения организованных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы.

В этих целях используются:

а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материального и морального стимулирования);

б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутреннего побуждения к труду.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен:

– **во-первых**, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника.

– **во-вторых**, создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих;

– **в-третьих**, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен чётко себе представлять, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров. Им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу.

Прямое общение с руководителем свидетельствует о его одинаковой доступности для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

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

Классификация методов мотивации может содержать организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Эта классификация является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности, методы управления делятся на:

а) экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы;

б) организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т. п., и опирающейся на возможность принуждения;

в) социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей, и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В современном менеджменте применяются различные группировки методов стимулирования. Все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т. п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы в разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должен, в первую очередь, определяться общей стратегией управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Ведущими мотивационными доминантами личностной активности сотрудников коммунального сервисного унитарного предприятия «Отель «Европа»» являются: внутренняя мотивация, стремление к достижению успеха в целом, мотивация одобрения и тенденция к групповому признанию. Они требуют соответствующей проработки, так как выступают как профессионально важные качества для категории работников организации, принявших участие в эмпирическом исследовании.

Изучив взаимосвязи мотивов личностной активности сотрудников, имеющих отношение к характеру и содержанию их труда, обеспечивающих эффективность функционирования государственного учреждения, были сделаны практически значимые, на наш взгляд, выводы и рекомендации по наиболее эффективному мотивированию персонала организации КСУП «Отель «Европа»».

На основе эмпирического исследования были разработаны тренинги, оказывающие влияние на развитие профессиональных качеств у сотрудников КСУП «Отель «Европа»», позволяющие сформировать коммуникативные умения и навыки, снять психическое напряжение, выявить лидерские тенденции в группе, основные шаблоны поведения человека в ложных социально-психологических ситуациях и др.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.