

УДК 338.48:658

Адельсентова Э. Б., Якубов К. А.

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТУРИНДУСТРИИ

**Аннотация.** Рассмотрены основные аспекты мотивации в менеджменте и рассмотрена их роль в деятельности предприятия туриндустрии. Определена необходимость применения методов стимулирования персонала, взаимосвязь внешней и внутренней мотивации. Рассчитан алгоритм повышения эффективности мотивации на предприятии туриндустрии. Полученный результат обеспечит эффективную производительность труда и удовлетворит потребности сотрудников фирмы.

**Ключевые слова:** мотивация, потребности, стимулирование, руководитель, стили управления.

Адельсеітова Е. Б., Якубов К. А.

### ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТУРИНДУСТРІЇ

**Анотація.** Були розглянуті основні аспекти мотивації у менеджменті та їх роль у діяльності підприємства туриндустрії. Визначена необхідність застосування методів стимулювання персоналу, взаємозв'язок зовнішньої та внутрішньої мотивації. Розраховано алгоритм підвищення ефективності мотивації на підприємстві туриндустрії. Отриманий результат забезпечить ефективну продуктивність праці та задовольнить потреби працівників фірми.

**Ключові слова:** мотивація, потреби, стимулювання, керівник, стилі керівництва.

Adelseitova E. B., Yakubov K. A.

### INCREASE OF EFFICIENCY OF MOTIVATION ON ENTERPRISE OF TOURIST INDUSTRY

**Summary.** The relevance of the theme is that each organization will strive to higher productivity. It is the function of management motivation that can qualitatively affect productivity. The aim of the research is to examine the process of personnel motivation and socio-psychological aspects in the management of the personnel of the company. The process of motivation and basic theoretical and socio-psychological aspects of motivation of the personnel in the tourism industry are considered (the role and importance of personnel motivation, incentives, and the notion of intrinsic motivation). Functions, concepts of motivation theory, the need to use all the methods of personnel stimulation, interaction of internal and external motivation are defined. Algorithm for calculating premiums to employees is calculated. The result will provide efficient productivity and meet the needs of employees.

**Key words:** motivation, requirements, stimulation, manager, styles of management.

**Постановка проблемы.** Деятельность любой организации направлена на повышение производительности труда, максимизацию прибыли и минимизацию затрат. Мотивация как функция менеджмента способна качественно повлиять на повышение производительности труда. Одним из самых важных аспектов в деятельности каждой организации является удовлетворённость

персонала. Положительный эффект в организации будет достигнут только, если сотрудники будут довольны и с радостью будут заниматься любимым делом, т. е. необходимо работать с учётом нового подхода гуманистического менеджмента во взаимосвязи с органическим менеджментом. А этого можно достигнуть, применяя стимулирование персонала.

**Анализ последних публикаций.** В научной теории менеджмента мотивацию разделяют на содержательную, к которой относят иерархию потребностей А. Маслоу, три потребности Макклеланда, мотивационную гигиену Герцберга; и процессуальную, к которой относят теорию справедливости Адамса, теорию ожидания Врума и модель Портера-Лоулера.

Вопросы мотивации и стимулирования изучали и другие ученые, однако алгоритм повышения эффективности мотивации на предприятиях туристической индустрии раскрыт не в полной мере, что говорит о необходимости более тщательного изучения.

**Целью данной статьи** является рассмотрение мотивации персонала фирмы, а также предложение алгоритма повышения эффективности мотивации. Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- исследовать мотивацию сотрудников на предприятии туристической индустрии;
- разработать алгоритм совершенствования мотивации персонала турфирмы.

**Изложение основного материала.** Одной из главных целей мотивации является получение отдачи от персонала организации. Отдача сотрудников фирмы может позволить повысить результативность и эффективность деятельности. Мотивация сотрудников является одним из главных аспектов в управлении персоналом [1]. Основными составляющими мотивации являются потребность (нужда сотрудника в чем-либо), мотивы (знание о том, что побуждает к действию), цель (это результат, к которому есть стремление).

Теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу, состоит из пяти аспектов в порядке возрастания: физиологические, безопасность, наличие социальных связей, уважение и признание, самореализация. Каждая из мотивационных моделей привносит что-то новое, но в основном все сходится на том, что в первую очередь нужно удовлетворить первичные потребности человека. Удовлетворение первичных потребностей является побуждением к действию и желанием для дальнейшей самореализации. Нужно отметить, что продуктивная деятельность приводит к удовлетворению, которое, в свою очередь, обеспечивает достижение хороших результатов [2].

Различные авторы понятие «мотивация» определяют как вознаграждение, стимул. Так, Э. М. Абдулхаирова раскрывает это понятие через вознаграждение и говорит о том, что оно может быть внешним (премии и заработные платы) и внутренним (спокойствие и удовлетворение) [3].

Э. Б. Адельсеитова определяет стимулы на туристическом предприятии и делит их на материальные (премии и заработные платы) и нематериальные (престижность труда, карьерный рост сотрудника, уважение, самореализация) [4].

А. А. Голосов видит мотивацию в том, что труд нравится самому сотруднику, и относит ее к внутренним мотивам [5].

Основными методами стимулирования персонала определяют экономические, организационно-административные, социально-психологические [6]. Экономические методы являются рычагом, двигательной силой предприятия, в основе любой фирмы лежит материальная составляющая, и каждое предприятие стремится к увеличению прибыли и минимизации затрат. Организационно-административные методы необходимы для организации, нормирования, контроля, упорядоченности действий, обеспечения эффективности на основе научной организации. Социально-психологические применяются, прежде всего, с целью создания позитивных отношений на фирме [7, с. 87]. Успех деятельности зависит от того, насколько правильно применяются данные методы стимулирования.

Таким образом, различают две основные мотивационные системы – внешнюю и внутреннюю. При этом внешняя мотивационная система включает в себя и материальные (повышение заработной платы, премии за внедрение инноваций, бонусы за перевыполнение плана и т. д.), и нематериальные (грамоты, похвала, благодарность и др.) стимулы. К внутренней мотивационной системе относят самореализацию, удовлетворение от работы, общение с интересными людьми, повышение профессионализма и др. Они независимы друг от друга, но только при их полноценном функционировании может быть достигнут мотивационный комфорт. В деятельности туристического предприятия необходимо применять внедрение мероприятий по улучшению мотивационной политики и расширение сфер нематериальных поощрений. Организация совместных поездок, участие сотрудников коллектива в экскурсиях, в общих мероприятиях могут способствовать хорошей атмосфере в коллективе, благим доверительным отношениям. Кроме того, работник должен иметь внутреннюю мотивацию к выполняемой деятельности, она должна приносить пользу и доставлять удовлетворение ему самому [8].

Американские ученые Р. Блэйк и Д. Моутон разработали «решетку менеджмента», в которой определяют характерные типы управления [9]. Типы управления 5.5 «Организация» и 9.9 «Команда», представленные в «решетке менеджмента», характеризуются следующим образом:

сотрудники сами проявляют инициативу, отождествляют свои задачи с задачами организации, их деятельность направлена на максимизацию и повышение эффективности организации.

Мы считаем, что тот или иной стиль управления необходимо применять, учитывая количество управляемого персонала, особенности управления менеджера и психологические особенности самих сотрудников, т. е. для улучшения результатов деятельности предприятия нужно сочетать стили управления в соответствии с ситуацией. Наиболее приемлемыми и часто применяемыми стилями управления считаем демократический и либеральный. Применение данных стилей управления позволит персоналу действовать творчески, вносить идеи и получать удовлетворение.

Для менеджера иногда важно даже не стимулирование как таковое, а ощущение причастности и вклада в деятельность всей фирмы [2, с. 107]. Учет заслуг и благодарность за ту или иную деятельность усиливает желание к деятельности. Получить хорошие результаты можно, найдя сотрудника с внутренней мотивацией или использовать внешнюю мотивацию [1, с. 49].

По нашему мнению, для повышения эффективности деятельности фирмы менеджеру следует установить набор критериев или принципов, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника; способствовать хорошей атмосфере для мотивации сотрудников; активно общаться со своими сотрудниками, так как обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

На основании проведённых исследований предлагаем внедрить разработанный нами алгоритм по начислению заработной платы и премии сотрудникам для повышения их мотивации.

Условно представим турпредприятие, в котором работает 5 человек. Норма выработки каждого из них – 5 реализованных путёвок за день (за 20 рабочих дней 100 путевок). Тарифная ставка сотрудника равна 10000 руб. в месяц. При введении стимулирования перевыполнения плана – 20% за одну дополнительную путёвку в день – за месяц (20 рабочих дней) один работник реализует 120 путёвок и получит 12000 рублей:

Премия 20% к заработной плате сотрудника в размере 10000 руб.: $10000 \times 20\% = 2000$ руб.	→	Заработная плата сотрудника с премией: $10000 + 2000 = 12000$ руб.
--	---	--

Теперь высчитаем доход, который один человек приносит при выполнении и при перевыполнении плана.

Выполняя план, один сотрудник за 20 рабочих дней реализует 100 путевок в месяц. При

условной стоимости одной путёвки 15000 руб. доход турпредприятия будет составлять:

$20 \text{ р. д.} \times 5 \text{ путевок} = 100 \text{ путевок в месяц}$	→	$100 \text{ путевок} \times 15000 \text{ руб.} = 1500000 \text{ руб.}$
---	---	--

Перевыполнение плана: один сотрудник за 20 рабочих дней реализует 120 путевок в месяц. Соответственно, доход будет составлять:

$20 \text{ р. д.} \times 6 \text{ путевок} = 120 \text{ путевок в месяц}$	→	$120 \text{ путевок} \times 15000 \text{ руб.} = 1800000 \text{ руб.}$
---	---	--

Теперь рассчитаем прибыль предприятия за вычетом заработной платы при выполнении и при перевыполнении плана.

При выполнении плана доход будет равен:

$1500000 \text{ руб.} - 100000 \text{ руб.} = 1490000 \text{ руб.}$
---

При перевыполнении плана он будет составлять:

$1800000 \text{ руб.} - 120000 \text{ руб.} = 1788000 \text{ руб.}$
---

При реализации одной дополнительной путёвки сотрудник увеличивает доход предприятия на 20%:

$1788000 \text{ руб.} \times 100\% / 1490000 \text{ руб.} = 120\%$
--

Таким образом, вследствие внедрения алгоритма премиальной системы турфирма может получить дополнительную прибыль и повысить свою продуктивность. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, её величина должна составлять не менее 20% основного заработка. Полученный результат обеспечит и эффективную производительность труда и удовлетворит потребности сотрудников фирмы.

**Выводы.** Предложенный алгоритм повышения эффективности мотивации сотрудников показал такие результаты: повышение эффективности мотивации персонала; повышение производительности труда туристической фирмы; получение дополнительной прибыли предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Робінс С. Основи менеджменту / С. Робінс, Д. Де Ченцо ; [пер. с англ. А. Олійник]. – К. : Основи, 2002. – 280.
2. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с.
3. Абдулхаирова Э. М. Формування та ефективність функціонування ринку праці в аграрному секторі економіки : монографія / Э. М. Абдулхаирова. – Харків, 2013. – 155 с.
4. Адельсеитова Э. Б. Повышение качества турсервиса как критерий эффективного управления персоналом / Э. Б. Адельсеитова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета.

- ситета. Выпуск 42. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2013. – С. 112–116.
5. Голосов А. А. Повышение эффективности использования социально-психологических мотиваторов на примере турфирмы «Акватур» / А. А. Голосов, Э. Хайретдинова // Актуальные проблемы экономики в условиях глобализации. – Симферополь, 2014. – С. 116.
6. Абдуллаев Р. А. Приоритетные направления развития национальной экономики в условиях глобализации / Р. А. Абдуллаев // Учёные записки Крымского инженерно-педагогического университета. Выпуск 30. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2011. – С. 10–13.
7. Якубов К. А. Выход фирмы на лидирующие позиции на рынке / К. А. Якубов // Moderní Vymoženosti Vedy : materialy IX Mezinárodní Vedecko-Praktická Konference (Praha, 27.01.2013 – 05.02.2013). – Praha, 2013. – S. 106–108.
8. Якубов К. А. Мотивация и социально-психологические аспекты в управлении персоналом / К. А. Якубов // Найновите Научни Постижения : материали за IX Международна Научна Практична Конференция (София, 17–25 март 2013 г.). – София, 2013. – С. 68–70.
- Управленческая решетка ГРИД [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.vfmgju-tourism.ru/stil\\_rukovodstva\\_turistskoi\\_firmoi\\_61/upravlencheskaya\\_reshetka\\_GRID\\_63/index.html](http://www.vfmgju-tourism.ru/stil_rukovodstva_turistskoi_firmoi_61/upravlencheskaya_reshetka_GRID_63/index.html).