

Крупський О.П.

*к.психол.н., доцент кафедри менеджменту та туризму,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В аналізі конкурентноспроможності підприємств в будь-якій галузі особливе місце займає правильне ставлення до людських ресурсів. Людський фактор стає все більш важливим економічним ресурсом і як наслідок конкурентною перевагою підприємства. Велика частина реально діючих управлінських моделей в

розвинених країнах в локус уваги розміщує людський фактор. Виділяючи при цьому наступні моменти:

1. Використання індивідуально-психологічних особливостей (можливостей) співробітників у відповідності з основними, усвідомлюваними цілями підприємства.

2. Взаємодія та інтеграція потребнісно-мотиваційної сфери працівників з інтересами самого підприємства.

Щоб вірно вибрати схему мотивації своїх підлеглих, керівник повинен знати їх потреби і задовольняти їх адекватним чином. Історично склалося так, що керівники часто і успішно застосовують структурні чинники, а от психологічна культура керівників все ще досить низька. Вважається, що співробітник, який працює на підприємстві повинен розділяти його цінності, але найчастіше це не так:

- Цінності підприємства можуть бути озвучені, а не діючими реально. Тоді виникає дисонанс між підприємством і соціумом.

- Співробітник може адаптуватися до проголошених цінностей. У цьому випадку має місце прихований внутрішній конфлікт між ним і компанією, який може проявитися у вигляді недостатньої ефективності співробітника.

З точки зору системного підходу, людина – складна система, яка є підсистемою соціальних груп, що входять в систему суспільства. Співробітник прагне знайти всередині групи, членом якої він є, реалізацію особистих інтересів. Якщо групові інтереси збігаються з індивідуальними, зростає групова згуртованість, що позитивно позначається на роботі. Якщо інтереси співробітника не відповідають інтересам групи, почуття приналежності до групи слабшає. Наслідком цього є перехід позитивної мотивації на свою протилежність.

Напруженість у сфері групової та індивідуальної мотивації призводить до створення «зони високого психологічної напруги», що чинить негативний вплив на поведінку окремих працівників. Для туристичного бізнесу висока відповідальність призводить до професійного вигорання співробітників і, як наслідок, зниження (руйнування) конструктивної мотиваційної основи.

Відчуття приналежності є для особистості соціальною потребою в причетності. Це потреба належати певній групі. Для людини не все одно: чи поділяє він цінності компанії і наскільки вони підтверджуються її діяльністю. Ця ж потреба є причиною об'єктивного протиріччя, яке переживає кожен співробітник, це

протиріччя між сім'єю і роботою. У структурі суспільства первинної одиницею є сім'я. В ній найбільш повно задовольняється потреба людини в приналежності. Самоактуалізація в професії – випадок не досить поширений. Тому для більшості громадян сім'я завжди буде важливіше роботи. Ненормований робочий день, та інші порушення людських потреб нормального життя вступають в протиріччя з соціальною потребою людини в приналежності родині. Саме ненормований робочий день є норма для менеджерів підприємств туризму.

Найважливішим регулятором поведінки людини є усвідомлення відповідальності. Це необхідно враховувати при формуванні організаційної культури. Якщо заради сім'ї доводиться приділяти дуже велику увагу роботі, у співробітника виникає внутрішній конфлікт. Це породжує психологічну напругу, яка тим сильніше, чим більше проблем в управлінні на підприємстві. Для співробітників підприємств туризму – відповідальність є необхідна професійна якість, яка межує з акцентуацією, а іноді й деформацією поведінкових паттернів. Зайнятість персоналу після офіційного завершення робочого дня в туризмі не знижується. Різниця часових поясів не дозволяє нормувати робочий день і, якщо в інших галузях подібна ситуація – індикатор слабкій організації праці, то в індустрії туризму – це норма. Протиріччя між сім'єю і роботою нескладно знизити, якщо організаційна культура підприємства сфери туризму бере до уваги актуальність приватного життя персоналу і орієнтована на інтеграцію індивідуального в суспільне.

Реально сформована організаційна культура може з'явитися потужним мотивуючим фактором. Вона дозволяє домагатися стабільного позитивного настрою і максимальної віддачі, формувати більш гармонійні відносини на роботі і отримувати задоволення від обов'язків. Побудова ефективної організаційної культури підприємства туризму можливе тільки разом з процесом оптимізації особистого життя його співробітників, що особливо актуально при ненормованому робочому дні. Подібна побудова організаційної культури вкладається в концепцію філософії спільної долі. Для прийняття домінуючих цінностей організації співробітникам потрібна культура «соціалізації персоналу». У розвинених країнах вже давно віддають перевагу керівникам, які в першу чергу володіють навичками професійного спілкування зі своїми підлеглими. У нашій бізнес-реальності необхідність «soft skills» частіше декларується. Інтереси працівників і споживачів так само

важливі, як і інтереси власників туристичного підприємства. Працівники компанії і споживачі розраховують, що їхні інтереси будуть прийняті до уваги. Відповідно цьому, співробітники компанії розуміють її цілі і завдання, готові прийняти на себе більш широку відповідальність і допомогти подолати можливі труднощі, вони відчувають свою приналежність до неї і впевнені в тому, що їх особисті інтереси пов'язані з її інтересами. При наявності на ринку великої кількості конкуруючих туристичних підприємств переваги в ефективності, якості та конкурентоспроможності матиме та з них, яка дотримується саме такої філософії, тому що управляти – значить зробити партнерами тих, хто має втілювати в життя ідеї керуючого.

Організаційна культура, орієнтована на інтеграцію особистих і професійних цілей зачіпає внутрішні чинники мотивації, тому витрати на формування інтегративної організаційної культури будуть мати більш довгостроковий ефект, ніж матеріальне стимулювання співробітників. Величина і спрямованість витрат залежать від бюджету, який підприємство готове направити на формування інтегративної культури.

Слід враховувати ще один факт – це збіг цілей підприємства з особистими цілями власників бізнесу. Розвиток організацій багато в чому гальмується самими керівниками в силу стереотипів мислення, поведінки, досвіду. Підприємство відображає індивідуальність лідера бізнесу (або групи акціонерів). Якщо культура організації формальна і є даниною моді, а не відображенням реальних соціальних прагнень власника, велика частина зусиль служби персоналу буде витрачатися даремно.

Організаційна культура – фактор надзвичайно актуальний для сучасного туристичного бізнесу. При цьому необхідність постійного професійного зростання в поєднанні з нагальною потребою кожної нормальної людини в стабільних сімейних відносинах висуває нові завдання для підприємств, зацікавлених у розвитку й утриманні персоналу, адже саме персонал – є та перевага, яка дозволяє як утримуватися на ринку туристичних послуг, так і залучати нових партнерів та клієнтів, відкривати нові туристичні напрямки.

Вимога майбутнього – співробітник із здоровою психікою. Інтегративна організаційна культура, що дозволяє неформально об'єднувати цілі працівника і його найближчій соціальної групи – сім'ї з цілями підприємства – вимога часу і справа найближчого майбутнього. Вона дозволить кожному учаснику процесу формувати більш ефективні відносини на роботі і в особистому житті,

працювати з повною віддачею, що особливо актуально для підприємств туристичної сфери.