

Джерела та література:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. N 2456-VI. [Електронний ресурс].- Режим доступу http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102456.html
2. Постанова № 1001 «Деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та бюджетних установах, які належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади» від 28.09.2011р.[Електронний ресурс].- Режим доступу <http://minagro.gov.ua/ministry?nid=4119>
3. Шахов В.М ISO 9000. Системы управления качеством: от идеи до воплощения / Шахов В.М., Голубенко А.Л., Петренко Р.В.[монография]-Луганск, 2004. -204с.
4. Стандарт з контролю якості для Вищого органу фінансового контролю (ВОФК) -ISSAL 40- [Електронний ресурс].- Режим доступу www.intosal.org

Максимюк Н.В.**УДК 338.48****СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА АРК**

***Аннотация.** В статье изучено понятие «мотивация персонала», рассмотрены основные теории мотивации трудовой деятельности, даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма АРК за счет включения показателей удовлетворенности работой персонала, сохранения кадровой базы и пр. в систему стратегических показателей (BSC). Для обеспечения своевременного информирования работников, системы обратной связи, обмена идеями рекомендуется создать Веб-портал.*

***Ключевые слова:** мотивация персонала, индустрия туризма, средства размещения.*

***Анотация.** У статті вивчене поняття «мотивація персоналу», розглянуті основні теорії мотивації трудової діяльності, дані рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу засобів розміщення індустрії туризму АРК за рахунок включення показників задоволеності роботою персоналу, збереження кадрової бази та ін. у систему стратегічних показників (BSC). Для забезпечення своєчасного інформування працівників, системи зворотного зв'язку, обміну ідеями рекомендується створити Веб-портал.*

***Ключові слова:** мотивація персоналу, індустрія туризму, засоби розміщення.*

***Summary.** In the article the concept of staff motivation is studied, the basic theories of staff motivation (content and process) are made a comparative analysis. As a result, a number of conclusions are done: 1) every theory of staff motivation has its advantages and disadvantages, the process theory does not compete with content theory, but rather it complement content theory; 2) the basis of an effective system of motivation is understanding between management and its staff: in this case it is the inclusion of key performance indicators (KPI) of job satisfaction of staff, maintaining human resource base, etc. in strategic indicators (Balanced Scorecard). It is recommended to create a Web portal company to provide timely information to staff, the feedback system, the exchange of ideas. In Web portal company it is necessary to add information about Balanced Scorecard, successful proposals and the results of their implementation, etc. In addition it is necessary to agree the system of bonuses to staff with Balanced Scorecard of enterprise. This will ensure the material and non-material staff motivation, the bonuses will be predictable and fair, and the company will use the full human potential to improve its competitiveness.*

***Keywords:** staff motivation, tourism industry, accommodation.*

Изучение мотивации персонала имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Финансовые результаты деятельности предприятий, уровень их конкурентоспособности зависят от многих факторов. Среди них одним из ключевых является мотивация персонала, которая определяет эффективность его работы, обеспечивает сохранение кадровой базы и формирует желание у персонала повышать свою квалификацию.

Необходимость совершенствования системы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма как в Украине в целом, так и в АРК в частности, обусловлена 1) низким уровнем производительности труда (в стоимостной оценке): в гостиницах и ресторанах в 2010 г. он составляет 97,6 тыс. грн/чел., для сравнения данный показатель в финансовой сфере в 2010 г. – 2070,2 тыс. грн/чел.; 2) невысоким показателем занятости населения в сфере гостиниц и ресторанов: только 1,7% от общего числа работников; 3) низкой заработной платой работников: в сфере гостиниц и ресторанов в 2010 г. самая низкая заработная плата в месяц по Украине, которая составляет всего 1288 грн., для сравнения в сфере финансов – 2588 грн.; 4) приемом на работу небольшого числа сотрудников с профильным образованием и высокой текучестью кадров: более 0,6. Кроме того, практическая подготовка специалистов в сфере туризма не всегда соответствует требованиям работодателей, отсутствуют системные тренинги и мастер-классы по переподготовке для изучения лучших мировых практик обслуживания туристов. Объем повышения квалификации работников по виду экономической деятельности «деятельность гостиниц и ресторанов» в Украине остается низким (в 2010 г. только 1,3% штатных работников повысили квалификацию). По данным за 2010 г. в Украине повышение квалификации всех работников займет 11 лет, работников, занятых в сфере гостиниц и ресторанов почти 77 лет, что в 15 раз реже, чем странах ЕС. Одной из основных причин низких

расходов на профессиональное обучение работников по результатам анкетирования предприятий НИИ труда и занятости населения является недостаточная заинтересованность в обучении самих работников (20,2% респондентов) [1, с. 85]. В результате низкой мотивации персонала, с одной стороны, «в Крыму преобладает не соответствующий мировым стандартам уровень профессиональной подготовки персонала» [2, с. 6], что приводит к низкому качеству туристических услуг. С другой стороны, «работа в сфере обслуживания туристов зачастую не считается престижной, большинство работников рассматривает ее как эпизодическую» [2, с. 6].

Необходимость решения данных проблем, а также сложность формирования системы мотивации персонала индустрии туризма с учетом специфики вида экономической деятельности предприятий обуславливают актуальность темы исследования. Вопросам формирования системы мотивации персонала посвящены исследования отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно выделить исследование теорий мотивации Л.И. Нечаюк, Н.О. Нечаюк [3] и вопросов материальной мотивации Г.В. Назаровой, М.А. Машенко [4], разработку метода экономической оценки комфорта труда В.Я. Гуменюк, Н.О. Мазур [5], изучение взаимосвязи между личными факторами рабочих и результатами их работы О.А. Докучаевым [6]. Изучение опубликованных работ по вопросам формирования системы мотивации персонала свидетельствует об отсутствии всестороннего рассмотрения проблемы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма в АПК адекватной перспективам развития туризма, наличии ряда нерешенных вопросов относительно выбора направлений по совершенствованию системы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма АПК. Новизна данного исследования состоит в комплексном подходе при изучении теорий мотивации трудовой деятельности в сфере туризма.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма АПК. Для достижения поставленной цели планируется решить ряд задач: 1) изучить понятие «мотивация персонала», рассмотреть основные теории мотивации трудовой деятельности; 2) дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала средств размещения индустрии туризма АПК.

Мотивация персонала – это «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации» [3, с.97]. В зависимости от предмета анализа теории мотивации классифицируют на содержательные и процессуальные (см. рис. 1).

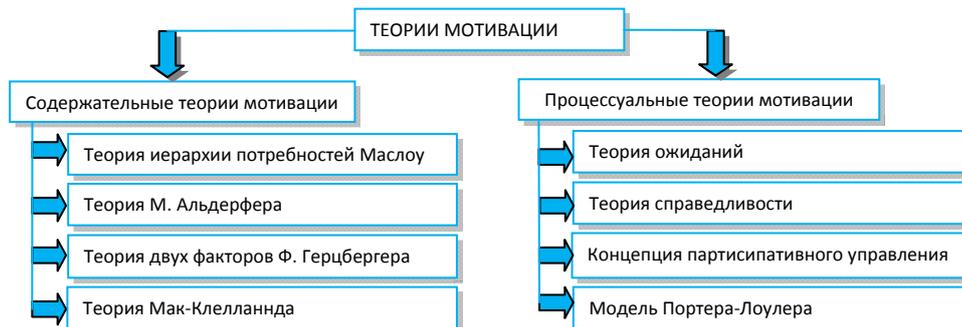


Рис. 1. Основные теории мотивации

Источник: построен автором на основе [3]

Основное различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации в том, что содержательные анализируют «факторы, которые влияют на поведение человека, его трудовую активность» [3, с. 99], а процессуальные изучают «как человек распределяет усилия для достижения определенных целей и как выбирает конкретный вид поведения» [3, с. 105]. Сравнительный анализ теорий мотивации представлен в таблицах 1 и 2.

Таблица 1. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации

Теория мотивации	Содержание	Преимущества	Недостатки
Теория иерархии потребностей Маслоу	Потребности объединены в 5 групп, которые представлены в виде пирамиды потребностей: снизу-вверх расположены физиологические, безопасности, принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения. Процесс удовлетворения потребностей однонаправлен снизу -вверх.	Потребности хорошо структурированы, присутствует система приоритета потребностей.	Отсутствие движения снизу-вверх и взаимосвязи потребностей разного уровня.
Теория М. Альдерфера	Потребности объединены в 3 группы, снизу-вверх расположены потребности существования, связи, роста. Движение возможно как сверху вниз (удовлетворение потребностей), так и наоборот (процесс фрустрации).	За счет двусторонней связи расширяются возможности мотивации.	По своему содержанию близка к теории иерархии потребностей Маслоу. Не для каждого работника будет справедливым тезис о том, что при неудовлетворении потребности высшего уровня, возможно усиление стимулирующего действия потребности более низкого уровня.

Теория мотивации	Содержание	Преимущества	Недостатки
Теория двух факторов Ф. Герцбергера	Выделено два фактора: удовольствие (признание, ответственность, продвижение по службе и пр.) и неудовольствие (безопасность, уровень з/п, отношения с коллегами и пр.). Улучшение фактора удовольствия не приводит к снижению неудовольствия и наоборот.	Обосновано отсутствие взаимосвязи между двумя группами факторов.	Не описана процедура выбора потребностей, которые требуют удовлетворения в первую очередь.
Теория Мак-Клелланда	Потребности объединены в 3 группы: достижение успеха, соучастия и власти. Нет иерархии потребностей.	Подчеркивается взаимное влияние между различными потребностями.	Существуют группы неучтенных потребностей, таких как физиологические потребности или потребности безопасности.

Источник: построена автором

Общий недостаток всех содержательных теорий мотивации – не учитывается изменение потребностей человека, связанное с возрастом, социальным статусом и пр.

Таблица 2. Сравнительный анализ процессуальных теорий мотивации

Теория мотивации	Содержание	Преимущества	Недостатки
Теория ожиданий	Поведение работников зависит от значения вознаграждения для работников (валентности), вероятности оценки руководителя, достижимости поставленной задачи.	Формирование цепочки: усилия работника – результаты труда – вознаграждение.	Необходимость постоянного пересмотра запланированного вознаграждения с ожидаемым.
Теория справедливости	Отношение к каждому работнику по общим критериям. Оценка заслуг работников в сравнении с другими работниками.	Отсутствие дискриминации.	Возможен эффект низкой базы сравнения.
Концепция партисипативного управления	Участие работников в управлении предприятием.	Эффективный способ использования кадрового потенциала.	Возможно снижение ответственности руководителей.
Модель Портера-Лоулера	На вознаграждение влияют потраченные усилия, осознание работников своей роли в достижении результата и личные качества работника.	Результаты труда – основа удовлетворенности работников.	Удовлетворенность работников зависит не только от результатов труда.

Источник: построена автором

Процессуальные теории не конкурируют с содержательными, а скорее дополняют их. Выбор системы мотивации зависит от специфики деятельности предприятия, его стратегии развития и личностных особенностей работников. Основа эффективной системы мотивации – взаимопонимание между руководством предприятия и его персоналом. Для первых – это достижение стратегических целей, для вторых – повышение уровня удовлетворенности работой. Компромисс в данном случае – это включение показателей удовлетворенности работой персонала, сохранения кадровой базы и пр. в систему стратегических показателей, тогда система мотивации будет строиться на достижении стратегических целей предприятия. В этом случае систему мотивации можно представить в виде процесса изменения значений ключевых показателей деятельности (KPI) – набора переменных $P_j(x_{ij})$, где i – это порядковый номер переменной, а j – это порядковый номер состояния. В качестве основы для мотивации персонала средств размещения индустрии туризма АРК рекомендуется использовать систему сбалансированных показателей (BSC), в частности ее перспективу обучения и роста. Тогда систему мотивации персонала можно представить с помощью рис. 2.



Рис. 2. Система мотивации персонала в соответствии со стратегическими целями предприятия
Источник: построен автором

На рис. 2 каждый набор переменных $P_j(x_{ij})$ характеризует состояние системы мотивации в конкретный момент времени. При ежеквартальном сборе данных таких наборов переменных будет четыре. Два состояния образуют вектор изменения состояния. Изучение отклонение его от запланированного направления позволит изменить состав переменных или выбрать систему корректирующих действий. Состав переменных, характеризующих состояние системы мотивации, учитывающий преимущества и недостатки рассмотренных теорий мотивации, представлен в табл. 3.

Таблица 3. Переменные $P_j(x_{ij})$ (показатели) системы мотивации

Группа показателей	Показатель
Удовлетворенность работника (балльная шкала: от 0 до 10 баллов)	доступ к информации, необходимой для выполнения работы на высоком профессиональном уровне
	уровень помощи и поддержки со стороны коллег (показатель работы в команде)
	уровень зарплаты
	признание компанией хорошо выполненной работы
	активное поощрение инициативы и творческого подхода к выполняемой работе

Группа показателей	Показатель
	участие в принятии решений
Сохранение кадровой базы	показатель текучести кадров на предприятии
Эффективность работников	производительность труда в стоимостной оценке (грн/чел)
	производительность средств, потраченных на оплату труда работников (деление чистой выручки от реализации услуг на расходы по оплате труда)
Специфический показатель обучения и развития	коэффициент стратегического переобучения (соотношение персонала, который имеет знания и навыки, соответствующие стратегическим потребностям предприятия, к численности необходимого персонала)
Оценки результатов деятельности мотивированных и наделенных полномочиями работников	количество предложений на одного сотрудника
	удельный вес в них принятых предложений (характеризует качество предложений)
Показатели соответствия личных целей работников корпоративным	показатель информированности работников о BSC предприятия (процент сотрудников, понимающих и одобряющих BSC предприятия)
	процент сотрудников, чьи личные цели и задачи определены на основе корпоративной BSC
	процент сотрудников, которые уже достигли своих персональных целей
Индекс развития корпоративной социальной ответственности (балльная шкала: от 0 до 3 баллов: 0 – не начиналось, 1 – незначительный прогресс, 2 – значительный прогресс, 3 – полностью достигнуто)	Повышается ли уровень гендерного равенства и разнообразия (по уровню образования, возрасту) персонала в сравнении с конкурентами?
	Повышается ли уровень защиты прав человека (индикаторы глобальной инициативы по отчетности (GRI) в рамках отчета по прогрессу выполнения принципов Глобального договора ООН)?
	Реализуется ли эффективная политика охраны здоровья персонала на предприятии?
	Существует ли процесс двухсторонней коммуникации между руководством и персоналом на предприятии?

Источник: построена автором

Для обеспечения своевременного информирования работников, системы обратной связи, обмена идеями рекомендуется создать Веб-портал (*Web portal*) предприятия, где необходимо разместить информацию о BSC, об успешных предложениях и результатах их внедрения и пр. Также необходимо согласовать систему премирования работников с BSC предприятия. Мы полагаем, что каждая перспектива BSC имеет одинаковый удельный вес в системе премирования, однако премия будет выплачиваться при условии достижения критического (минимального) уровня всех показателей. Это позволит уравновесить краткосрочные и долгосрочные показатели предприятия.

В процессе исследования изучено понятие «мотивация персонала», рассмотрены основные теории мотивации трудовой деятельности: содержательные (теория иерархии потребностей Маслоу, теория М. Альдерфера, теория двух факторов Ф. Герцбергера, теория Мак-Клелланда) и процессуальные (теория ожиданий, теория справедливости, концепция партисипативного управления, модель Портера-Лоулера), выполнен их сравнительный анализ. В результате можно сделать ряд выводов: 1) каждая теория мотивации имеет свои преимущества и недостатки, процессуальные теории не конкурируют с содержательными, а скорее дополняют их; 2) основа эффективной системы мотивации – взаимопонимание между руководством предприятия и его персоналом. В данном случае – это включение показателей удовлетворенности работой персонала, сохранения кадровой базы и пр. в систему стратегических показателей (*BSC*). Для обеспечения своевременного информирования работников, системы обратной связи, обмена идеями рекомендуется создать Веб-портал (*Web portal*) предприятия, где необходимо разместить информацию о BSC, об успешных предложениях и результатах их внедрения и пр. Кроме того, необходимо согласовать систему премирования работников с BSC предприятия. Это позволит обеспечить материальную и нематериальную мотивацию работников, премирование будет прогнозируемым и справедливым, а предприятие будет использовать весь кадровый потенциал для повышения своей конкурентоспособности.

Направление дальнейших исследований – детальное изучение применения концепции партисипативного управления в средствах размещения в АРК.

Источники и литература:

1. Гвоздык Н. М. Украинские тенденции в развитии профессионального обучения персонала / Н. М. Гвоздык // Материалы I Международной научно-практической конференции «Глобальные проблемы модернизации национальной экономики», Тамбов, 2012. – С. 81-86
2. Программа развития и реформирования рекреационного комплекса Автономной Республики Крым на 2012-2013 годы, утвержденная Постановлением ВР АРК от 21.12.2011: по состоянию на 10.05.2013 [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/krym/show/rb0631002-11>
3. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 344 с.
4. Назарова Г. В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації / Г. В. Назарова, М. А. Мащенко // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Випуск 237: В 9 т.– Т. I. С. 72–80.
5. Гуменюк В. Я. Метод економічного оцінювання комфорту праці / В. Я. Гуменюк, Н. О. Мазур // Соціально-економічні аспекти промислової політики. Економіка і соціологія праці, менеджмент персоналу / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2003. – С. 112-119
6. Докучаєв О. А. Взаємозв'язок між особистими факторами робітників та результатами їх роботи / О. А. Докучаєв // Дослідження та оптимізація економічних процесів: міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 лист. 2006 р.: тези доповідей. – Харків, 2006. – С. 259–260