Т.А. Кольчугина

Мотивация и стимулирование качественной работы персонала на предприятиях туристской отрасли

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что сотрудники являются самым важным ресурсом любой компании. Редкий руководитель не стремится привлечь в свою компанию грамотного специалиста, но зачастую впоследствии такой работник становится лишь средством для получения прибыли. Однако какими бы 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 сотрудники заинтересованы в результатах своего труда. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является создание оптимальной корпоративной среды и их мотивация.

Мотивация труда сегодня – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая стимулирование работника к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели.

Мотивацией труда для отдельного человека можно назвать весь комплекс мотивов к труду, которыми тот руководствуется. Однако можно говорить и о системе мотивации труда, применяемой в рамках целого предприятия – это комплексный набор стимулирующих мер, которые порождают трудовые мотивы работников соответствующего предприятия. В таком понимании термины «мотивация» и «стимулирование»

оказываются ближе друг к другу, чем термины «мотив» и «стимул», однако они по-прежнему не означают одного и того же. Разница в том, что система стимулирования труда – это набор трудовых стимулов, разработанных администрацией, в то время как в системе мотивации труда могут присутствовать элементы, которые не напрямую, а лишь опосредованно влияют на качество и производительность труда работника. Таким образом, по мнению ученых и практиков управления, путь к новому содержанию менеджмента в странах с трансформирующейся экономикой в настоящее время лежит через внедрение элементов мотивационного менеджмента и создание оптимальной корпоративной культуры, способной стимулировать работу служащих, лично заинтересовывать каждого сотрудника в конечных результатах работы его предприятия.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. Сегодня в палитре мирового опыта организации и стимулирования труда условно можно выделить три модели – американскую, японскую и западноевропейскую. В США, к примеру, размер вознаграждения работника зависит, прежде всего, от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников).

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет 1:8, в Швейцарии – 1:6, в Германии – 1:10 [1:16-19].

Стимулирование перспективных специалистов осуществляется также посредством льгот и бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, тринадцатую зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают

расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей.

В основе кадровой политики Японии лежат системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал. В кризисных ситуациях, как правило, в первую очередь снижаются оклады руководителей разного уровня и главы компании, в то же время заработки рабочих увеличиваются.

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов. Придавая большое значение квалификации работников, ряд западных фирм производит оплату труда не по разряду работ, а по разряду рабочих, что в большей степени стимулирует последних к повышению квалификации.

В целом, выделяют следующие виды мотивации персонала: материальная, социальная, психологическая. Эти три категории достаточно полно рассмотрены в современной литературе и опираются на глубокие исследования специалистов прошлого. Чем лучше человек понимает свои личностные ценности, и чем лучше его работа согласовывается с ними, тем большее удовлетворение от работы он может получить. Исследования доктора Эдгара Шейна (Edgar Schein) о том, что же является важным для человека в его карьере, позволили выявить, что психологическая мотивация зависит от личностных ценностей человека. Доктор Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию [2]. По мнению Н.Комаровой, «потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен» [3: 91-92].

Как показывают исследования, в современной России абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор. Так, около 60% работников придерживаются мнения, что основной стимул к труду – это получение необходимых средств к существованию. И

только около 20% на первое место ставят удовлетворение от работы, от ее социальной значимости независимо от размера оплаты [4,120]. В то же время руководители предприятий большее значение придают важности выполняемой работы, получению удовлетворения от трудовой деятельности (около 40%) и меньшая часть (около 35%) – материальному фактору [4:119]. Таким образом, можно сказать, что роль материальных стимулов снижается с ростом социального статуса работника и тем больший вес приобретают нематериальные стимулы, такие как уважение со стороны коллег, высокий уровень значимости, высокое социальное положение, независимость. Система стимулирования должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, и учитывать все нематериальные стимулы к труду.

Современная демографическая ситуация в Ставропольском регионе характеризуется процессом депопуляции населения. Регион КМВ относится к разряду низкодоходных территорий России [5]. Согласно данным Росстата, опубликованным 23 августа 2010 г., уровень безработицы в Ставропольском крае составляет по методологии Международной организации труда 6,5% [6]. Возможность эффективного развития экономики края может быть реализована через «строительство» индустрии туризма и обеспечение занятости населения. Сегодня это 120 тыс. чел., в ближайшее время в деятельности предприятий туркомплекса может быть задействовано 200 тыс. чел. [7: 126-128]. Кризисная ситуация и высокий уровень безработицы в регионе позволяют использовать достаточный трудовой ресурс выбора наиболее подходящих для туриндустрии кадров. Однако в условиях ограниченности квалифицированных ресурсов в сфере отдыха очевидна необходимость активизации, повышения эффективности человеческого потенциала, формирование системы лояльности сотрудников, что напрямую способствует мотивации и стимулированию качества труда.

Вместе с тем, зачастую руководство региональных турпредприятий имеет слабое представление о фактическом отношении сотрудников к своей организации, а ведь именно эта информация может помочь администрации увидеть имеющиеся кадровые проблемы и разработать эффективную систему мотивации и стимулирования качественного труда персонала. И говоря о показателях анализа эффективности стимулирования трудовых ресурсов, мы, прежде всего, имеем в виду материальное стимулирование работников.

Для предприятий, оказывающих услуги, наиболее целесообразно, на наш взгляд, проанализировать внедрение в рамках бестарифной системы оплаты труда, по которой работник в течение всей рабочей деятельности

может влиять на собственную зарплату. Бестарифная система платы труда дает работнику наиболее четкое представление, за счет каких факторов его зарплата может увеличиться, а за счет каких – уменьшиться.

Бестарифная система оплаты труда связана с распределением всех работников турпредприятия по разрядам. В каждом разряде соотношения в оплате труда работников должны быть установлены в виде «вилок» с достаточно широким диапазоном, что позволит более активно стимулировать творческий и эффективный труд. Подобные «вилки» должны показывать квалификационный уровень работников, их потенциальные возможности и реальный вклад в трудовую деятельность предприятия. Важно, чтобы при разработке «вилок» на предприятии следует учитывать лишь те показатели, которые влияют на конечный результат деятельности турпредприятия и показывать уровень профессиональной подготовки специалиста. Активность работника в культурно-массовой и общественной жизни предприятия следует исключить.

Основную роль в материальном стимулировании труда персонала, на наш взгляд, должна играть переменная часть зарплаты. Она складывается из премий, штрафов и вычетов, имеющих целью обеспечить качественное выполнение сотрудниками возложенных на них задач, поддержать их разумную инициативу и воспрепятствовать злоупотреблениям. Переменная часть оплаты труда должна составлять не менее 25-30%, т.е. доля переменной части в общей зарплате должна быть чувствительной для сотрудников. В противном случае она не будет являться эффективным стимулом труда. Например, к критериям увеличения заработной платы могут относиться следующие:

- стаж работы на данном предприятии (способствует уменьшению текучести кадров);
- надбавки за продолжительность работы не только в данной организации, но и в сфере туризма вообще (способствует привлечению опытных работников);
- надбавки менеджерам за профильное образование и/или регулярное повышение квалификации (способствует профессиональному росту сотрудников);
- надбавка за освоение менеджером нескольких направлений деятельности;
- наставничество над вновь пришедшими сотрудниками.

Одним из инструментов управления турпредприятием может являться премия от руководителя, как для конкретных сотрудников, так и для подразделений турпредприятия. Распределение премиального фонда подразделения, на наш взгляд, целесообразно поручить руково-

дителю подразделения. Для этого следует разработать программу дополнительного премирования структурных подразделений. Цель программы премирования – установление взаимосвязи между итоговыми показателями работы предприятия и вклада всех служб в достижение цели. Внутренняя оценка вклада каждой службы должна проводиться по трем основным направлениям:

1. Гостевая оценка – удовлетворение ожиданий клиентов.
2. Финансовая оценка – достижение турпредприятием запланированных финансовых показателей.
3. Административно-техническая оценка – административные вопросы, техническое состояние, чистота;

В арсенале инструментов управления руководителя должны быть предусмотрены и карательные меры. В этой связи к штрафам можно относить удержания из оплаты труда работника, применяемые в качестве наказания за невыполнение работником установленных правил. Перечень проступков сотрудника, за которые он может быть подвергнут штрафу, должен быть конкретным и закрытым. Этот перечень должен быть обязательно доведён до всех сотрудников, желательно под роспись. Необходимо, однако, отметить, что штрафы не предусмотрены законодательством о труде, поэтому их целесообразно оформлять как уменьшение премии.

Правильно построенная система материального стимулирования порождает и моральную мотивацию к труду. Поэтому наряду с материальными нужно применять и моральные формы стимулирования труда работников, среди которых:

- продвижение работника по карьерной лестнице, оплата обучения на курсах повышения квалификации, организация стажировок, в то же время важно, чтобы сотрудник четко понимал, что конкретно ему нужно сделать сегодня, чтобы получить повышение завтра;
- предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности предприятия, предоставление отгулов или дополнительных отпусков, организация летнего отдыха детей и взрослых;
- создание благоприятной атмосферы среди работников предприятия, устранение административных и статусных барьеров.

Турпредприятие также может предоставлять своим сотрудникам следующие льготы: бесплатное питание в рабочее время; оплата обучения в вузе; кредитование сотрудников; корпоративные подарки к праздникам; награждение сотрудников с пяти- и десятилетием работы

в компании; награждение лучших сотрудников по итогам года; материальная помощь при бракосочетании, рождении детей и смерти близких родственников; бесплатные путевки для детей сотрудников в детские оздоровительные лагеря; оплата за путевки в санатории, дома отдыха и экскурсии.

Кроме того, сотрудники предприятия, несомненно, по достоинству оценят такие проявления внимания со стороны администрации, как:

- издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших сотрудников;
- выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям;
- альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.

Данный список не является исчерпывающим, возможны дополнения и модификации. Подобная кадровая политика, на наш взгляд, должна поддерживать благоприятный климат, стабильность кадров, возможность для их профессионального роста, поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию.

Чтобы определить, насколько цель достигнута, экономистами турпредприятий должен проводится анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов, который покажет, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли ее себестоимость.

Одним из наиболее общих показателей эффективности стимулирования трудовых ресурсов является проведение на предприятии социологических исследований, которые представляют собой анкеты удовлетворенности сотрудников характером работы, уровнем заработной платы, моральными формами стимулирования персонала. Такие анкеты должны носить анонимный характер и предоставлять руководству общую картину настроений работников, на основании которой высший менеджмент должен принимать соответствующие решения в сфере мотивации и стимулирования персонала. Подобные социологические исследования позволят руководству турпредприятия выявлять причины неудовлетворенности сотрудников условиями и характером работы и оперативно их устранять, что положительно скажется на общем моральном и деловом климате в коллективе и отразится на экономических показателях.

По результатам анализа должны составляться таблицы и мотивационные карты, которые следует использовать для совершенствования концепции профессиональной мотивации сотрудников. На основании

перспективных планов мотивации и мотивационных карт руководители турпредприятий должны разрабатывать более детальные, тактические планы и программы поощрений для сотрудников.

Библиографический список

1. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и Труд. 2009. № 12. С. 16-19.
2. Стимулирование труда персонала. URL: http://bibliotekar.ru/biznes-41/37.htm.
3. Калашникова М., Чарнева М. Обучение персонала в компании «Yesso Link» // Кадровый вестник. 2006. № 10. С. 91-92.
4. Кочетова А.И. Психологические аспекты современной мотивации труда // Психологические основы современного управления персоналом. М.: Издательство ЗЕРЦАЛО, 2005. 354 с.
5. Стратегия социально-экономического развития Особо охраняемого эколого-курортного региона Российской Федерации – Кавказских Минеральных Вод до 2020 года. Часть 1. Доктрина развития региона Кавказских Минеральных Вод до 2020 г. Ессентуки, 2006.
6. Второе место по безработице // Ставропольский бизнес. 06.09.2010. URL: http://www.business-st.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3057:vtoroe-mesto-po-bezrabotice&catid=3:novosti-region.
7. Сотникова А.Н. Перспективы развития рекреационного комплекса Ставропольского края // Фундаментальные исследования. 2008. № 9. С. 126-128.