

УДК 331.104.2; 338.482.22

**С. В. Митрофанов**

*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики*

## **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РФ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

*Проанализированы основные проблемы мотивации персонала и предложены рекомендации по их устранению. Основные направления по стимулированию сотрудников сферы туризма представлены в виде отдельных элементов, а наличие связей между ними позволяет представить все в виде готовой системы. Разработанная автором система мотивации позволит использовать кадровый потенциал туристской отрасли более эффективно и не противоречит ТК РФ.*

### **Мотивация, мировой экономический кризис, спад, туризм, туристская отрасль, персонал**

В сложившихся условиях рыночной экономики и маркетинговой среды успешная деятельность организации во многом зависит не только от массированных инвестиций, но и от умелого и грамотного руководства, т. е. управления. Управление – это целенаправленное информационное воздействие на коллективы людей с помощью различных методов для достижения ими определенных целей, а также совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе». Как вид человеческих действий управление имеет все черты трудового процесса [1].

Принято считать, что туризм как одна из важнейших отраслей экономики РФ в последние десятилетия активно развивается. До настоящего времени это утверждение соответствовало действительности. Однако последние полтора года внесли существенные коррективы в развитие и функционирование туристской отрасли в РФ.

Международные санкции и, как следствие, падение курса рубля привели к повышению цен. Туристская отрасль РФ как одна из наиболее зависящих от курса национальной валюты и внешней политики государства одной из первых ощутила на себе влияние мирового экономического кризиса. Это обусловлено в основном особенностью осуществления оплаты туристских услуг иностранным партнерам. Покупательская активность на фоне подорожания цен также снизилась. Последствиями этого стало обширное банкротство как туроператоров, так и небольших турфирм и уход с туристского рынка [2].

Несколько крупных туроператоров, сохранивших свое положение на туристском рынке РФ, приняли ряд решений, позволяющих им какое-то время осуществлять свою деятельность без серьезных потерь как со стороны финансов, так и со стороны трудовых ресурсов. Однако такая ситуация продолжалась недолго, и на фоне небольшого роста в продажах туров тенденция к сокращению персонала сохраняется – персонал туристских предприятий увольняют/увольняется.

И такая ситуация наблюдается практически на любом предприятии туристской сферы. Тому виной и общая психологическая нагрузка, и отсутствующая ранее система мотива-

ции персонала на предприятиях. Единственным критерием и способом мотивации является материальное стимулирование [3].

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования. В общем виде цели и мотивационные аспекты управления персоналом представлены на рис. 1 [4, с. 54].



Рис. 1

Следует отметить важнейшие негативные аспекты системы мотивации персонала на туристском предприятии:

- централизованное управление;
- отсутствие системы повышения качества предоставляемых услуг;
- отсутствие совершенствования организации труда;
- отсутствие системы стимулирования персонала.

Способы улучшения мотивации труда объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

- материальное стимулирование;
- улучшение качества рабочей силы;
- совершенствование организации труда;
- вовлечение персонала в процесс управления;
- неденежное стимулирование.

Материальное стимулирование хотя и является важнейшим критерием работы сотрудников турпредприятий, отсутствие хорошо проработанной системы материального стимулирования обладает резко негативным эффектом. Представляется, что система материаль-

ного стимулирования должна быть построена на принципах повременной оплаты труда в соответствии с ТК РФ. А именно:

- почасовая оплата труда – вне зависимости от загрузки;
- выплата премиальных за переработку сверх установленного графика – в соответствии с ТК РФ;
- система премирования и депремирования.

Почасовая оплата позволит сократить расходы и стимулировать занятость персонала в зависимости от загрузки. По будням, как правило, количество клиентов меньше, чем в выходные, соответственно, необходимости во всем персонале нет. Это позволит разгрузить персонал и сэкономить на зарплате.

Согласно ТК РФ рабочий день с перерывом на обед длится 9 часов. Работники сферы обслуживания, как правило, имеют ненормированный график, и переработка должна быть оплачена в соответствии с основными положениями ТК РФ.

Система премирования и депремирования должна функционировать в равной степени, т. е. система штрафов и поощрений должна иметь тенденцию к увеличению, в соответствии с основными принципами менеджмента. То есть премии должны увеличиваться через равные промежутки времени или равное выполнение объема работ, так же как и штрафы (опоздание, несоблюдение норм, устава и т. д.) [5].

Основным направлением улучшения качества рабочей силы являются действия руководства по подбору и отбору персонала. Ввиду текучести кадров нередки случаи, когда просто новый работник занимает вакантную должность без должной процедуры отбора. Необходимо усовершенствовать эту систему путем многоуровневого собеседования.

Вторым немаловажным аспектом является система обучения персонала. Поскольку зачастую практически отсутствует система переподготовки кадров, а все обучение доступно только для старшего персонала, необходимо использовать систему внутренних тренингов по отделам, а в идеале – использовать партнерские отношения с поставщиками продукции для совместного обучения персонала [6].

Совершенствование организации труда плавно и закономерно вытекает из предыдущего аспекта, так как совершенствование организации труда невозможно без изменения системы руководства и повышения уровня корпоративной этики. Для этого, как правило, внедряются новые методы управления и улучшаются условия труда. При этом проводятся мероприятия по повышению и укреплению корпоративного духа.

Вовлечение персонала в процесс управления вполне закономерно при наличии жесткой иерархии и централизованной власти на любом предприятии. Проблема заключается в том, что на каждом уровне иерархической цепочки накапливается ряд проблем, которые недоступны вышестоящим уровням и перекладываются на плечи нижестоящих или не решаются вовсе. Поэтому необходимы общие собрания, на которых временно исполняющим обязанности старшего по отделу назначается кто-нибудь из младшего персонала [7]. Возможность, хоть и временно, побыть в роли начальника мотивирует сотрудников выполнять не только свои прямые обязанности, но также и браться за чужие. В то время как начальство может резюмировать к подготовке к повышению того или иного сотрудника.

Как уже отмечалось, денежное (материальное) стимулирование хотя и является основным критерием эффективной работы сотрудника, однако не бывает долговременным. Поэтому на каждом предприятии сферы туризма должна быть разработана и введена в действие система неденежного стимулирования.

Суть данной системы проста – рано или поздно любой сотрудник перестает получать удовольствие от денежной оплаты труда, и тогда работа становится рутинной. Поэтому

необходимы методы не денежного стимулирования. Получение подарков, призов, грамот, кубков и так далее может стимулировать сотрудника куда сильнее, чем денежная премия.

С учетом особенности и специфики туристских организаций, а также потребностей предлагается ввести следующие способы не денежного стимулирования персонала:

- розыгрыш ценных призов;
- оплачиваемый выходной;
- соревнования между отделами и внутри них;
- корпоративные мероприятия;
- система переходящего кубка между отделами;
- оплачиваемая программа обучения по выбору сотрудника и т. д.

Для удобства основные положения рекомендуемой системы мотивации персонала туристской организации представлены на рис. 2.

Ввиду того что система управления персоналом типовой туристской организации имеет ряд недостатков, эту проблему необходимо решать комплексно.



Рис. 2

Несомненно, все эти нововведения требуют от руководства пересмотра всех основных аспектов жизнедеятельности туристской организации в общем и кадровой политики в особенности [8]. При построении системы мотивации персонала необходимо учитывать основы системы управления персоналом организации с учетом нормативных правовых актов, регламентирующих трудовую деятельность отраслей туризма и сервиса. Однако для спокойного конкурентоспособного функционирования предприятия на рынке туристских услуг необходимо принимать эти меры как можно быстрее.

Представленные на рис. 2 элементы системы мотивации, а также их взаимосвязь формируют систему мотивации персонала. Для комплексного решения проблем, связанных с мотивацией труда персонала, необходимо внедрение системного подхода.

Если рассматривать данные направления как иерархическую последовательность и прогнозируемое развитие, то последовательность должна быть изменена, и неденежное стимулирование должно следовать за материальным. Однако постепенное, поэтапное внедрение данных направлений сложно представить как эффективную систему, и необходимо внедрять все направления комплексно, т. е. все сразу.



Рис. 3

Взаимодействие отдельных элементов (направлений) обеспечит надежные связи и предопределяет возникновение как новых связей, так и новых элементов. Тем самым не исключено, что система вполне может функционировать как открытая (рис. 3). А это означает не только появление новых элементов системы мотивации персонала, но и взаимосвязь с элементами других систем. Все эти рекомендации, а также комплексное и поэтапное их внедрение и развитие позволят в короткие сроки создать сильную систему мотивации персонала предприятий индустрии туризма.

Комплексное и последовательное внедрение этих действий и способов как элементов системы стимулирования персонала позволит создать полноценную, крепкую систему, способную самостоятельно совершенствоваться за счет привлечения большего количества желающих из числа персонала и руководства организаций. Включение данных элементов не только обосновано с точки зрения наметившихся тенденций в общем менеджменте, но и они могут эффективно функционировать в туристских организациях.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Скобкин С. С. Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия: учеб. пособие. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2009. 272 с.
2. Митрофанов С. В. Мотивация персонала туристских организаций РФ в условиях мирового экономического кризиса // Сб. тр. участников Третьей междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные проблемы гуманитарных и социальных наук». СПб.: С.-Петербург. акад. ун-т, 2016. С. 382–390.

3. Информационно-туристический портал WORLD-S 2011–2015. URL: <http://world-s.ru> (дата обращения: 19.11.2016).

4. Алавердов А. Р. Персональный менеджмент на кризисном предприятии: учеб.-практ. пособие. М.: МГУЭСИ, 2012. 54 с.

5. Родионова Д. Н. Система мотивации труда в индустрии туризма // Совр. науч. исслед. и инновации. Электронный науч.-практ. журн. 2016. №3. URL: <http://web.snauka.ru/issues/201603/64497> (дата обращения: 24.11.2016).

6. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. Челябинск: Два комсомольца, 2012. С. 149–153.

7. Основные факторы туристской мотивации. URL: <http://www.vfmgiu-tourism.ru> (дата обращения: 19.11.2016).

8. Официальный сайт Ростуризма. URL: <http://RussiaTourism.ru> (дата обращения: 19.11.2016).

---

S. V. Mitrofanov

Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics

## THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM OF TOURIST ORGANIZATIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION IN ECONOMIC CRISIS

*The main problems of staff motivation analyzed and made recommendations to address them. The main directions to promote the tourism industry employees are presented as separate components, and the links between them allow to present all of the finished system. Developed by the author motivation system will use the human potential of the tourism industry more efficient and does not contradict the Labour Code.*

**Motivation, global economic crisis, recession, tourism, tourist industry, staff, the Russian Federation**

---

УДК 378.33

**Н. А. Соколицына**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОДНОПРОДУКТОВОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

*Разработаны экономико-математические модели формирования однопродуктовой производственной программы предприятия с учетом свободной емкости склада, трудоемкости изготовления продукции, рыночного спроса и других основных ресурсов, реализуемых за счет собственных средств, отличающиеся формированием совокупности решений поставленных задач посредством расчета пессимистического и оптимистического вариантов с точки зрения целевой функции – максимизации прибыли.*

**Экономико-математическая модель, производственная программа, целевая функция, максимизация прибыли**

В условиях рыночной экономики основным элементом системы народного хозяйства является предприятие (фирма), одна из главных целей которого заключается в максимизации получаемой прибыли. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия во многом формируется в соответствии с данной целью, так как только рост прибыли в ко-