

УДК: 337.467.6

А.В. Юр'єва-Юрїй,

аспірант, Хмельницький національний університет,
старший викладач Вінницького факультету економіки та бізнесу КІК КНУКІМ

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто питання, що стосуються практичних проблем стимулювання праці на підприємствах туристичної сфери. Запропоновано принципи моделювання організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туризмі, деталізовано його інституційні та функціональні підсистеми. Окреслено напрями підвищення ефективності функціонування системи мотивації праці в туризмі.

Ключові слова: туризм, туристичні підприємства, мотивація праці, моделювання, стимулювання.

The article is devoted to the decision of scientific and practical problems of stimulation of labor in the tourism industry as a whole and in individual companies. The model of mechanism organizational-economic of motivation of labour and directions of increase of efficiency of functioning of the system of motivation of labour is offered in tourism. Detailed its institutional and functional subsystems. Read directions to enhance the functioning of motivation in tourism.

Keywords: tourism, travel companies, motivation, simulation, stimulation.

Вступ

Ефективність функціонування підприємств туристичної сфери країни та регіону забезпечується завдяки формуванню комплексного механізму стимулювання праці, побудованого виходячи з необхідності соціально-економічного розвитку держави та зростання конкурентоспроможності її підприємств і регіонів. У спеціальній науковій літературі під поняттям «організаційно-економічний механізм» розуміється сукупність взаємоузгоджених форм і методів, зорієнтованих на організацію суспільного виробництва та забезпечення економічно доцільної діяльності [3, 17]. Наявні системи матеріального стимулювання характеризуються науковцями як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, а це в решті решт призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції [4, 37].

Актуальність дослідження

Сучасні наукові доробки з цього питання вказують на серйозні деформації існуючого в туристичній сфері України організаційно-економічного механізму стимулювання праці, зокрема, загальну трудову пасивність працюючих; низьку значущість засобів нематеріального стимулювання; переважне визначення соціального статусу працюючого за нетрудовими критеріями; наявність у працюючих бажання мати стабільну, високооплачувану роботу, але з низькою інтенсивністю праці, що не вимагала б постійного підвищення кваліфікації [2, 19].

Постановка задачі

На підприємствах застосовуються морально застарілі шкали преміювання та стимулювання співробітників. Виходячи з сказаного, нагальною потребою туристичної сфери України є розробка дієвого організаційно-економічного механізму стимулювання праці, методологічною основою якого має стати системний підхід, а метою - підвищення доходності туризму в межах конкретної території, що характеризується певним організаційним, кадровим, фінансовим потенціалом і функціональними умовами, зумовлюючими форми розвитку туристичного підприємництва. Саме тому автор поставив за мету обґрунтування інституційних і функціональних підсистем організаційно-економічного механізму стимулювання праці, актуальних на нинішній стадії розвитку туристичної сфери України.

Результати дослідження

Базовим принципом, на якому будується дія механізму стимулювання праці, є системний, комплексний, цілеспрямований підхід до вибору стимулів, здатних вплинути на мотивацію трудової діяльності конкретних індивідів і цілих колективів, та інструментів їх впровадження в життя. При цьому пріоритет надається саме матеріальному стимулюванню, як найбільш притаманному нинішній стадії розвитку вітчизняної економіки.

Забезпечення стимулювання реалізації конкретних галузевих, регіональних, корпоративних, інструментальних і функціональних стратегій вимагає змін у механізмі стимулювання праці, що досягається за рахунок надання йому такої якості як адаптивність.

Основною умовою створення мотивуючого механізму є забезпечення принципу справедливості, в тому числі за рахунок адекватного стимулювання праці всіх категорій персоналу.

Враховання у процесі формування організаційно-економічного механізму стимулювання праці принципу адекватності допоможе досягти максимально можливого узгодження інтересів всіх учасників системи - найманих працівників, трудових колективів, власників майна суб'єктів ринку - туроператорів, турагентів виробників туристичних послуг, а також врахувати державні та регіональні інтереси.

Одночасно, не варто забувати, що вибір інструментів впливу на мотивацію повинен відбуватись з урахуванням принципів ієрархічності та диференційованості. Дійсно, на кожному рівні управління сферою туризму та конкретного підприємства виділяють свої суб'єкти та предмети стимулювання, формуються дещо різні, проте взаємозалежні, системи мотиваційних пріоритетів, які неможливо не враховувати при створенні відповідних механізмів. А оскільки, не

зважаючи на таку диференціацію, кінцевою метою реалізації стимулюючих заходів, поставленою перед собою їх ініціатором, на будь-якому рівні управління є отримання економічного ефекту від певного виду діяльності, ще одним важливим принципом виступає саме економічна ефективність. Відповідно, правильно побудований механізм спрямований насамперед на зростання результативності праці, причому темпи її зростання повинні випереджати аналогічний показник витрат на мотивацію персоналу.

Безумовним є те, що організаційно-економічний механізм, дія якого спрямована на регулювання процесів стимулювання праці, повинен ґрунтуватись на існуючих теоретико-методологічних засадах, тобто відповідати сучасним досягненням науки з цього питання. Крім того, оптимальний підбір складових і важелів механізму можливий лише за умови узгодження результатів економічної діагностики стимулювання праці на мікро-, мезо- та макрорівнях сфери туризму.

Очікуваний ефект від впровадження пропонованого механізму досягається за рахунок поєднання стимулюючих зусиль кількох інституцій.

Насамперед мова йде про нормативно-правові, економічні й організаційні регулятори з арсеналу органів державної та місцевої влади, що відповідають за розвиток туризму, соціальний, екологічний і правовий захист населення, сферу освіти і науки. Їх дія спрямована на подолання протиріч між суспільними та підприємницькими інтересами в межах єдиної території.

Інституційним ядром механізму лишаються підприємства туристичної сфери (виробники основних і додаткових послуг, а також турпакетів), керівництво яких, за допомогою специфічних поєднань адміністративних, організаційних і економічних важелів регулює процеси взаємодії між власними працівниками та внутрішніми корпоративними інтересами. Вплив названих важелів на деякі категорії персоналу туристичного підприємства може посилювати прагнення технологічних партнерів у частині активізації власного збуту. Саме тому третьою інституційною складовою організаційно-економічного механізму виступають інтеграційні об'єднання виробників і посередників, що працюють у туризмі - стратегічні альянси та добровільні громадські об'єднання підприємств, установ і закладів туристичної спеціалізації. Мотиваційний вплив громадськості полягає насамперед у лобюванні інтересів певної групи суб'єктів при створенні нормативно-правової та законодавчої бази, а також у формуванні власних організаційних важелів.

Найважливішими функціональними підсистемами організаційно-економічного механізму є ті, що засновані на взаємодії держави та приватного сектору туристичної сфери. Основні аспекти такої взаємодії добре висвітлені в наукових виданнях, тому спробуємо розглянути їх крізь призму формування мотиваційного механізму.

Зважаючи на існування певних протиріч між економічними інтересами держави та підприємців, нині прийнято розглядати взаємодію суб'єктів господарювання та місцевих органів влади не з позиції пріоритетності, а як координацію діяльності, створення останніми сприятливого зовнішнього середовища, забезпечення його стабільності, законності тощо. Це актуально як на рівні країни, так і на рівні її регіонів, а значить обов'язковим є опрацювання принципів співпраці між партнерами, в тому числі через підготовку моделей правових і організаційних рішень.

Спрямування зусиль на мотивацію економічних інтересів суб'єктів господарювання призводить до активізації підприємницьких ініціатив у туристичній сфері та позитивно впливає на економічну ситуацію в регіоні: туристи залишають тут кошти, зростають надходження до бюджету, збільшується кількість робочих місць. При цьому взаємодія між підприємцями та державними установами повинна будуватись на принципах взаємовигоди, взаємовпливу та контролю.

Першим пунктом перетину інтересів є використання з туристичною метою територій, що охороняються законодавством. Держава змушена одночасно гарантувати захищеність таких територій, перешкоджати надмірному антропогенному навантаженню та сприяти їх залученню до створення місцевого турпродукту та його популяризації на зовнішньому і внутрішньому ринках. Відповідно, працювати повинні й обмеження і стимули.

Це стосується і захисту прав туристів на отримання якісних туристичних послуг. Через запровадження процедур ліцензування, сертифікації та стандартизації, держава не тільки бере на себе контроль за якістю турпродукту, проданого на її території суб'єктами туристичного підприємництва, а й сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Наступним аспектом взаємодії є заохочення впровадження технологічних, виробничих, управлінських, соціальних, економічних інновацій, орієнтованих на підвищення прибутковості туристичної сфери, її соціалізацію й екологізацію. Зважаючи на високий ступінь підприємницького опору та недостатність відповідного інфраструктурного забезпечення, держава спрямовує зусилля щодо підтримки інноваційних ініціатив на залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури, надання преференцій для будівництва нової та модернізації наявної інфраструктури, формування інноваційних продуктів, що зменшують негативний вплив сезонності туристичного попиту на навколишнє середовище, особливо в межах обтяжених туристичним рухом цінних природних просторів, оптимізацію кадрового забезпечення туристичної сфери.

Особливого мотивування з боку держави потребують і соціальні ініціативи підприємців, адже нині відсутність умов і низька рентабельність обслуговування людей із фізичними вадами та представників малозабезпечених верств населення змушує власників туристичного бізнесу відмовитись від роботи на цих сегментах ринку і лише названі категорії потенційних споживачів можливості здійснити туристичну подорож територією України.

Крім прямих методів впливу на підприємницьке середовище, до яких традиційно відносять податкові пільги тим підприємцям, що обслуговують неприбуткові сегменти або виділяють кошти на підтримання, збереження та реконструкцію об'єктів туристичного показу, та штрафні санкції у випадку нанесення шкоди об'єктам туристичного показу, узгодження інтересів держави та бізнесу відбувається через запровадження системи таких стимулів, як:

- розроблення чітких правил взаємодії держава-підприємець, єдиних для всіх учасників, і забезпечення їх безумовного дотримання та невідворотності;
- спрощення та прискорення адміністративних процедур, особливо пов'язаних з наданням земельних ділянок під будівництво об'єктів туристичної інфраструктури, оформленням відповідної документації на здійснення реконструкції або модернізації діючих об'єктів, реєстрацією бізнесу, отримання ліцензії або сертифіката відповідності туристичних послуг;
- ініціювання громадських ініціатив у сфері туризму, залучення підприємців до прийняття владних рішень щодо туристичного розвитку регіону у формі проведення соціологічних опитувань, громадських слухань, дорадчих комітетів, залучення до експертних груп;
- забезпечення інформаційної прозорості співпраці, включаючи оприлюднення даних обробки статистичних звітів суб'єктів туристичного підприємництва та спеціально проведених маркетингових досліджень, проектів рішень і звітів органів місцевої влади, надання інформації про їх діяльність, заплановані заходи, інвестиційні проекти та консультативної допомоги щодо окремих аспектів туристичного бізнесу;
- забезпечення маркетингової підтримки тих видів туризму, що є пріоритетними для регіону, участь у пропагуванні місцевого туристичного продукту, виданні та розповсюдженні рекламної продукції із зазначенням інформації про певні категорії підприємців; організація, проведення й участь у спеціалізованих туристичних виставково-ярмаркових заходах;
- забезпечення технічної підтримки розвитку туризму для людей з фізичними вадами;
- перегляд систем управління атракціями, включаючи режими їх роботи, форми допуску до них туристів, забезпечення екскурсійного обслуговування, адаптація їх до вимог ринку;
- забезпечення доступу підприємств туристичної сфери до капіталу за

допомогою профілювання системи гарантії, інвестиційних рекомендацій позикових фондів, в тому числі регіональних, поширення інформації щодоальтернативних інструментів фінансування господарської діяльності – фондів високого ризику, ринку капіталів;

- організація освітніх заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери.

Необхідно зауважити, що використання тих чи інших стимулів повинне диференціюватися залежно від ступеню пріоритетності для регіону виду туристичної діяльності, якою займається підприємств. Безумовно пріоритетними для всіх регіонів України є нині іноземний і внутрішній туризм, а також соціальні види туризму. Крім того, важливим об'єктом стимулювання є підприємницькі ініціативи, спрямовані на створення в туристичній сфері регіонів України інтеграційних утворень, у яких відбувається акумуляція коштів і які здатні впливати на туристичну політику регіону.

Інтеграційні процеси в туристичній сфері зумовлені високим ступенем взаємозалежності підприємств у межах технологічних ланцюгів, у результаті чого відбувається або включення частини активів групи підприємств до єдиної системи планування, організації, мотивації, контролю шляхом юридичної реорганізації, тобто злиття чи приєднання, або зміна відносин власності між підприємствами, або розширення мережі контрактів.

У межах інтеграційного утворення, в тому числі кластера, формується і певний мотиваційний механізм, основна мета якого - забезпечення максимальної ефективності всієї системи через стимулювання діяльності окремих підприємств-учасників і працюючого на них персоналу. При цьому економічний ефект від системи має бути більшим, ніж за самостійного розвитку підприємств-учасників.

Таким чином, реалізація завдань державних і регіональних органів щодо створення організаційно-економічного механізму стимулювання праці в туристичній сфері здійснюється в межах механізмів стимулювання підприємницької діяльності в сфері туризму, стимулювання соціально-екологічних ініціатив суб'єктів туристичного ринку, мотивації забезпечення якості туристичного продукту й окремих туристичних послуг. Горизонтальні та вертикальні об'єднання туристичних виробників і посередників націлені насамперед на стимулювання створення взаємовигідних партнерських зв'язків і вплив на формування механізмів підвищення продуктивності праці й інноваційних ініціатив відповідних категорій персоналу суміжників, забезпечення якості наданих ними послуг. Самі ж виробники послуг і посередники задіяні в реалізації чотирьох з семи механізмів - стимулювання регламентованої праці власного персоналу, підвищення продуктивності його праці, забезпечення якості туристичних продуктів і послуг, інноваційних ініціатив.

Розглянемо детальніше регулятори останніх чотирьох названих механізмів.

Управління туристичним підприємством ґрунтується на чіткому виконанні співробітниками функціональних обов'язків і налагодженій співпраці структурних підрозділів. Об'єктивною умовою ефективності процесу мотивування цих двох складових є формування переліку обов'язків і критеріїв оцінки результатів виконання, а також доведення їх до відома працівника. У випадку, коли реалізація певної стратегічної мети вимагає від менеджерів тимчасового перерозподілу ресурсів, в тому числі людських, виникає необхідність подолання небажання співробітників виконувати понаднормові з їх точки зору завдання через включення механізму додаткових компенсацій. Це знов піднімає питання критеріїв і процедури оцінки внеску всіх учасників, актуалізує проблему узгодження повноважень учасників проекту. Отже, робота механізму стимулювання регламентованої праці персоналу забезпечується завдяки адаптації організаційної структури підприємства та штатних обов'язків його працівників до реалізації поточних технологічних процесів і тимчасових проектів.

Виробничі можливості підприємств-виробників туристичних послуг, сезонність попиту тощо накладають обмеження на прагнення підвищити продуктивність праці в туризмі. Основною метою підприємств та їх об'єднань у цій ситуації є виділення «точок зростання» в межах діючого стратегічного плану, включаючи напрями діяльності, за якими можливо досягти зростання обсягів продаж (або економії витрат), відповідальні посади та проміжки часу, протягом яких підприємству вигідно таке зростання.

Принципово важливим за сучасного стану розвитку туристичного ринку України є питання забезпечення якості туристичного продукту й окремих послуг, тому варто розглядати його на всіх інституційних рівнях управління туристичною сферою. При цьому держава виступає гарантом продукту певної якості, а от зусилля щодо його створення припадають на виробників послуг і туроператорів. Намагаючись забезпечити власну конкурентоспроможність, останні використовують такі засоби, як розроблення внутрішніх стандартів обслуговування туристів і мотивація персоналу щодо їх дотримання. Певною мірою ці дії накладаються на заходи механізму стимулювання регламентованої праці, проте критерії оцінювання та система стимулів є дещо різною. У першому випадку оцінюється факт виконання службових обов'язків за штатним розкладом, а основним стимулом виступає матеріальна винагорода, у другому - заохочується дотримання стандартів якості окремих виробничих операцій через вплив на такі потреби працівників, як особистий розвиток, суспільне визнання, успіх.

Дія механізму стимулювання інноваційних ініціатив спрямована на активізацію інноваційної діяльності на підприємствах туристичної сфери. Предметом оцінювання тут виступає ефективність поданого виробничого, управлінського, економічного проекту і його прийнятність для підприємства, причому матеріальна винагорода може передувати впровадженню, а може складати частку отриманого від впровадження прибутку. Очікувати посилення інноваційної активності персоналу можна лише за умови ознайомлення людей з можливістю отримати за це винагороду, а це знову вимагає розроблення відповідної процедури.

Функціонування організаційно-економічного механізму можливе лише за двох умов. По-перше, це повне інформаційне забезпечення прийняття рішень, включаючи побудову системи моніторингу показників діяльності підприємств. По-друге, це запровадження процедур контролю.

Висновки

Передбачення в межах запропонованої моделі одночасного стимулювання ділової активності підприємств і їх об'єднань у туристичній сфері, а також заохочення персоналу до ефективної праці, врахування й узгодження інтересів всіх інституційних рівнів управління туризмом, дозволяє досягти потужного синергетичного ефекту від її впровадження, вираженого насамперед у забезпеченні оптимального для регіону рівня продуктивності праці підприємств, установ і закладів туристичної сфери; підвищенні ефективності взаємодії державних і приватних структур у сфері туризму; забезпеченні соціалізації туристичної сфери, включаючи створення умов для залучення до активного споживання туристичних послуг представників незахищених і мало захищених верств населення, покращення соціально-економічної стабільності та соціальної безпеки персоналу підприємств, установ і закладів туристичної сфери; активізації туристичних потоків, зростанні конкурентоспроможності національного та регіональних туристичних продуктів.

Список використаних джерел

1. Данілян О. Г. Пошук оптимального поєднання державного регулювання і саморегулювання ринку // Актуальні проблеми державного управління — 2000. - № 217. - С. 13-19.
2. Куликов Г. Т. Мотивація труда наёмных работников: Монография. — К.: Институт економіки НАН України, 2002. — 339с.
3. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення / А.Ф. Мельник — Тернопіль: Економічна думка, 2003. — 608с.
4. Ячменева В.М. Совершенствование системы оплаты труда // Экономика и управление. - 1999. - №4. - С. 8-9.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"