

УДК 338.486.3:658

Д.Г. Багдасарова, докторант по філософії в області економіки
(Донецький інститут Межрегіональної академії управління персоналом)

УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

В данной статье рассмотрены актуальные проблемы и основные вопросы формирования и реализации эффективной системы управления материальной мотивацией инновационной деятельности туристического предприятия в условиях современного рынка.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, мотивация, стимулирование, персонал, вознаграждение, инновационно-активное поведение.

У даній статті розглянуто актуальні проблеми й основні питання формування та реалізації ефективної системи управління матеріальною мотивацією інноваційної діяльності туристичного підприємства в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, мотивація, стимулювання, персонал, винагорода, інноваційно-активна поведінка.

This article describes urgent problems and key issues of formation and implementation of effective management system of material motivation of innovative activity of a tourist enterprise in conditions of today's market.

Keywords: innovation, innovative activity, motivation, stimulation, personnel, remuneration, innovation-active behavior.

Постановка проблемы. Проблемам мотивации инновационной деятельности в туристической сфере уделяется недостаточное внимание. Развивающийся сектор туризма характеризуется поиском и внедрением новых технологий, повышающих конкурентоспособность туристических предприятий, что, в свою очередь, вызывает необходимость в освоении инновационных подходов к управлению мотивацией персонала, в связи с чем были выявлены противоречия между:

расширяющимся разнообразием туристических услуг и практически полным отсутствием системы мотивации персонала туристических предприятий к инновационной деятельности;

необходимостью обеспечения эффективности координации и регулирования деятельности туристических предприятий на постоянно меняющемся рынке, несовершенством традиционно сложившейся системы управления мотивацией персонала туристической отрасли и неготовностью руководителей предприятий к непрерывной мотивации инновационно-активного поведения своих сотрудников [1, с. 5].

Выявленные противоречия обусловили проблему исследования, которая заключается в недостаточности практических положений механизма повышения эффективности системы управления мотивацией инновационной деятельности персонала туристических предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучению проблем различных аспектов мотивации персонала, в том числе и в сфере туризма, посвящены работы отечественных и зарубежных ученых А.Б. Бирюка, П. Гауджа, Э. Зендера, Е.П. Ильина, С.Б. Каверина, А.М. Колота, Ю.Г. Одегова, Т. Озерниковой, М.М. Туриянской, В.Б. Щукина и др. [2–11]. Вместе с тем, динамичное развитие теории и практики управления обуславливает необходимость дальнейшего исследования отдельных направлений мотивации персонала с учетом специфики туристической отрасли.

Целью научной статьи является разработка рекомендаций по материальной мотивации инновационной деятельности персонала туристических предприятий.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

обоснована важность материальной мотивации для персонала предприятий туристической сферы;

разработаны рекомендации по повышению уровня мотивации инновационной деятельности для предприятий туристической индустрии путем предложения новой формы оплаты труда – «системы накопления».

Изложение основного материала. Управление мотивацией инновационной деятельности туристических предприятий может рассматриваться в рамках следующих направлений:

1. *Экономические стимулы всех типов.* Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) результатов работы, их тесная связь во времени. Однако акцентирование внимания на экономических методах стимулирования зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала. Основными элементами экономических стимулов на туристических предприятиях являются комиссионные и премии.

2. *Управление по целям.* Эта система предусматривает установление для менеджера или группы менеджеров цепочки целей, способствующих решению главных задач предприятия. Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня заработной платы или другую форму поощрения.

3. *Обогащение труда.* Эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление менеджерам более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности.

4. *Система участия в управлении предприятием* [12, с. 26-27].

Однако, что касается туристических предприятий, главным мотивирующим фактором как основной, так и инновационной деятельности сотрудников являются денежные вознаграждения и заработная плата. Система нематериальной мотивации пока не играет важной роли в активизации инновационно-активного поведения персонала. Материальная мотивация – один из мощнейших инструментов управления коллективом для руководителя. Более того, в ряде случаев, не имея этого инструмента, руководитель вообще лишен возможности управлять своими подчиненными [13, с. 12].

Поэтому в качестве материальной мотивации инновационной деятельности разработана система оплаты труда, называемая «системой накопления». Предлагается разбить 10% комиссионных на четыре квартала, т.е. по 2,5% комиссионных в квартал, и установить определенное количество туров для продажи одним менеджером на один квартал. Проект материального вознаграждения труда персонала туристических предприятий по системе накопления приведен в табл. 1, а расчеты комиссионных выплат по этой системе – в табл. 2.

Таблица 1

Проект материального вознаграждения труда персонала туристических предприятий по системе накопления

Определение количества туров для реализации и проценты от продажи	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5
25 туров – по 2,5 % • Внутренний туризм – 10 туров по цене 2500 грн за 1 тур. • Международный туризм – 15 туров по цене 4500 грн за 1 тур.	1.01 – 31.03			

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
25 туров – по 5 % • Внутренний туризм – 10 туров по цене 2500 грн за 1 тур. • Международный туризм – 15 туров по цене 4700 грн за 1 тур.		1.04 – 30.06		
30 туров – по 7,5 % • Внутренний туризм – 15 туров по цене 2600 грн за 1 тур. • Международный туризм – 15 туров по цене 5000 грн за 1 тур.			1.07 – 30.09	
25 туров – по 10 % • Внутренний туризм – 10 туров по цене 2300 грн за 1 тур. • Международный туризм – 15 туров по цене 4800 грн за 1 тур.				1.10 – 31.12

Таким образом, в соответствии с расчетами по табл. 1 менеджер должен реализовать в период с 1.01 по 31.03 25 туров и получить свои 2,5% комиссионных от продажи во II квартале. Реализуя в период с 1.04 по 30.06 25 туров, он получит 5% комиссионных в III квартале, с 1.07 по 30.09 за 30 туров – 7,5% комиссионных в IV квартале, а с 1.10 по 31.12 за 25 туров – 10% комиссионных в I квартале. Распределив в такой последовательности начисления комиссионных, получают рациональные начисления и более или менее равную заработную плату, поскольку в разные месяцы года различный спад или прирост продаж туров. Что касается туристических организаций, то прибыль за счет выплат заработных плат не снизится, потому что с самого начала при формировании в себестоимость включается прибыль предприятия, а эти выплаты выплачиваются за счет 10% комиссионных.

Таблица 2

Расчет комиссионных выплат персоналу туристических предприятий по системе накопления

Кол-во туров	Виды туризма		Цена за 1 тур, грн		Общая сумма от продаж, грн	Объем комиссии на 1 менеджера за квартал, грн	Объем комиссии на 1 менеджера на каждый месяц за год, грн
	внутренний	международный	внутренний	международный			
I квартал	10	15	2500	4500	92500	2312,5	
II квартал	10	15	2500	4700	95500	4775	
III квартал	15	15	2600	5000	114000	8550	
IV квартал	10	15	2300	4800	95000	9500	
Итого	45	60	-	-	397000	25137,5	2094,8

Таким образом, если размер комиссионных составляет 2094,8 грн в месяц, то уровень средней заработной платы равен $1500 + 2094,8 = 3594,8$ грн, что даже превышает среднее значение в отрасли. Также заработная плата равномерно разделилась по месяцам, что является более справедливым.

В заключение следует отметить, что создание системы оплаты труда и стимулирования инновационно-активного поведения для туристической организации – это очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания

сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

Выводы. Таким образом, в результате исследования управления материальной мотивацией инновационной деятельности персонала туристических предприятий можно утверждать следующее:

1. Система оплаты труда на туристических предприятиях должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, т.е. все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

2. В результате внедрения системы оплаты труда по «системе накопления» получаются рациональные начисления и ровная заработная плата, которая позволяет сгладить характерные для туристической индустрии сезонные колебания. Такая система является универсальной и пригодной для туристического предприятия, справедливой и достаточно простой в начислении.

Список использованной литературы

1. **Маркова Н.И.** Подготовка руководителей турфирм к инновационной деятельности в системе дополнительного профессионального образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Н.И. Маркова; РМАТ. – М., 2007. – 30 с.

2. **Бирюк А.Б.** Как мотивировать персонал к постоянному результативному труду / А.Б. Бирюк // Персонал. – 2008. – №5. – С. 53-54.

3. **Гаудж П.** Исследование мотивации персонала: учеб. / П. Гаудж; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

4. **Зендер Э.** Системы оплаты труда: учеб. / Э. Зендер, Д. Кейс, Э. Кон, Р. Никоусон; пер. с англ. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 212 с.

5. **Ильин Е.П.** Мотивация и мотивы: учеб. / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

6. **Каверин С.Б.** Мотивация труда: монография / С.Б. Каверин. – М.: Институт психологии РАН, 2007. – 224 с.

7. **Колот А.М.** Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.

8. **Одегов Ю.Г.** Мотивация персонала: учеб. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.

9. **Озернікова Т.** Мотиваційне значення заробітної платні / Т. Озернікова // Служба кадрів. – 2006. – № 3. – С. 24-29.

10. **Туріяньська М.М.** Формування іміджу туристичного підприємства / М.М. Туріяньська // Вісник ДІТБ. – 2008. – № 12. – С. 73-77.

11. **Шукин В.Б.** Проблемное поле, или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В.Б. Шукин // Человек и труд. – 2006. – №6. – С. 48.

12. **Гапонова О.С.** Направления повышения трудовой мотивации персонала современных организаций: сб. науч. раб. / Науч. ред. В.П. Кузнецов, Ф.Е. Удалов. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2011. – С. 25-30.

13. **Мансуров Р.Е.** Практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании / Р.Е. Мансуров // Мотивация и оплата труда. – 2010. – №1. – С.12-16.

© Д.Г. Багдасарова

Надійшла до редакції 21.01.2013