

Украине необходимо направить свои усилия на разработку стратегической национальной программы развития туристической отрасли и курортов, которая бы охватила несколько периодов развития туристической сферы: комплекс первоочередных мер, разработку и принятие ряда законодательных актов, определение перспективных туристических регионов, что предусматривало бы существенные налоговые льготы и другие государственные преференции тем бизнесменам, которые будут развивать туристические проекты именно в этих регионах, что должно способствовать приливу иностранных инвестиций в Крым.

Необходимо разработать организационно-экономические меры стимулирования развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, включая привлечение иностранных специалистов и специалистов к учебному процессу, развитие «дефицитных» специальностей на гостиничном рынке. Это предоставит иностранным инвесторам возможность выбора трудовых ресурсов «на месте».

В целях создания надлежащей конкурентной среды на гостиничном рынке АР Крым органам государственной власти целесообразно взвешенно подойти к вопросу привлечения иностранных инвестиций со стороны известных гостиничных операторов в создание гостиниц и гостиничных сетей, больше внимания уделить экономическому и налоговому поощрению отечественных инвесторов в направлении создания национальных гостиничных сетей.

Источники и литература:

1. Агафонова Л. Г. Туризм, гостиничный и ресторанный бизнес: ценообразование, конкуренция, государственное регулирование : учеб. пособие для студ. высш. учеб. зав. / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 352 с.
2. Борисова Ю. Н. Менеджмент гостиничного и ресторанного бизнеса / Ю. Н. Борисова, Н. И. Таранин. – М. : РМАТ, 1997.
3. Козлова Т. “Лицо” сетевых отелей / Т. Козлова // Новости турбизнеса. – К., 2005. – № 22. – С. 23.
4. Гостиничные цепи: состояние и перспективы развития : [Электронный ресурс] / М. О. Билан; Черкасский национальный университет им. Б. Хмельницкого. – 2009. – Режим доступа : http://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm
5. Отельные цепочки в Крыму: первые шаги : [Электронный ресурс] / В. В. Хачатурян // Клуб журналистов, пишущих о туризме. – 2009. – Режим доступа : <http://www.fijet.com.ua/hotels.htm>.

Олонова В.И.

УДК.331.101.38

МЕТОДЫ МОРАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Анализ исследований и публикаций (Агамирова Е.В., Логвина Е.В., Девятко В.И., Коробко В.И. и др.) позволяет сделать вывод, что решающим фактором успеха в управлении предприятием и результативности его работы является мотивация труд, руководство и взаимодействие с людьми. Без хорошо подготовленных специалистов (персонала фирмы) невозможно добиться эффективной работы, даже если при этом будут благоприятные внешние условия, сопровождаемые использованием новейших технологий производства. В связи с этим появилась концепция «человеческого капитала» и во всех развитых странах мира огромное внимание уделяется мотивации персонала, в том числе моральной и нематериальной.

Согласно **теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу**, система поощрения персонала или, другими словами, система мотивации состоит из нескольких уровней.

Первая ступень отражает физиологические потребности, которые являются фундаментальными. В случае мотивации с персоналом это не что иное, как уровень заработной платы и другие материальные компенсации усилий сотрудника, выплачиваемые предприятием. Когда фундаментальные потребности удовлетворены, они перестают быть детерминирующим фактором мотивации.

Далее идет стадия потребности в безопасности и сохранности, психологической безопасности, потребность в формировании личности. Если переносить эту ступень на поощрительные отношения внутри предприятия, то можно провести такие параллели, как возникновение необходимости нематериального поощрения личности. Здесь может идти речь о потребности персонала в том, что его психологическая необходимость в стабильности будет удовлетворена в будущем. Это может быть выражено в переводе персонала с временной работы на постоянную, увеличении сроков подтверждения своего профессионализма, выстраивании свободного распорядка работы, участии в программах повышения квалификации и профессиональном обучении.

Следующий этап – социальные потребности – возможность объединяться в группы, взаимодействовать с себе подобными, ощущать сопричастность и чувство общности. В гостиничной индустрии это возможность участвовать в профессиональных выставках, конкурсах, форумах и конгрессах. Возможность стать членом профессиональной ассоциации, клуба или другого какого-либо сообщества, а также иметь возможность общаться с членами этого сообщества, создание в гостиничном предприятии корпоративных взаимоотношений и культуры предприятия, участие персонала во внутренних неформальных отношениях.

Потребность в уважении, признании личности, получении уверенности в себе, важности оценки другими членами коллектива предвеляют последнюю ступень пирамиды человеческих потребностей. Переводя эти понятия в реалии предприятия, уместны параллели с таки моральным видом стимулирования, как похвала, грамоты, звания, благодарности и пр.

Самая высшая ступень, находящаяся на вершине ступеней человеческих потребностей, - это самореализация и развитие, преодоление самих себя, использование всех возможностей раздвинуть заданные рамки, придать значение вещам и обнаружить смысла их существования. В современной организации это совокупность всех форм поощрения персонала, оформленный в некий постоянный процесс воодушевления сотрудников на плодотворный труд, на творческую деятельность, на раскрытие своего собственного «Я» и осознанная настроенность персонала на благожелательное отношение к собственному предприятию как результат творческих и профессиональных успехов.

Необходимо помнить о том, что нельзя воспринимать каждую ступень многомерной структуры потребностей как отдельно и независимо существующую форму. Действительность такова, что все описанные категории потребностей постоянно сосуществуют, причем та или иная категория приобретает большую важность в зависимости от особенностей индивида или в соответствии с обстоятельствами, в которых данных индивид находится. Поэтому в компании развитых стран мира разрабатывают собственные уникальные мотивационные системы, рассчитанные на определенный период и носящие проектный характер, так как нацелены на достижение конкретного результата (см. табл.1). Таким образом, процессы поощрения и стимулирования следует планировать, комбинируя различные формы их проявления.

Таблица 1. Наилучшая практика использования нематериальных методов стимулирования мотивации персонала на примере американских компаний

Организация	Главная цель	Решение	Результат
Frito Lay	Снизить текучесть кадров	Более стабильный и предсказуемый график, чтобы сотрудники лучше планировали общение с семьей	Естественная убыль рабочей силы немедленно сократилась с 30 до 5%, а затем установилась на уровне 20%
American Express	Повысить продуктивность	Сначала в компании развешивались плакаты с известными людьми и рассказом об их достижениях. Затем – с изображением сотрудников компании	Программа «Отличные работники» повысила доход компании на 500% за 11 лет (18% каждый год). Рентабельность – на 28%
Martin Marietta Materials	Безопасность	Публикации на доске объявлений, бюллетеней. Очки, которые можно обменять на призы	Значительно вырос уровень безопасности и снизился процент производственного травматизма

На основе накопленного опыта работы ведущих компаний мира можно выделить **ряд инструментов морального и нематериального стимулирования**, которые зарекомендовали себя как наиболее действенные:

– Поздравления с днем рождения. Этот инструмент мотивации очень прост и имеет множество способов воплощения. В нашей стране принято поздравлять именинника от всего коллектива. К тому же, наблюдается и положительная тенденция творческого подхода к данному мероприятию (например, наем креативных агентств). Однако доказано, что наилучший эффект дает личное поздравление именинника генеральным (или исполнительным) директором от лица компании. Приветствуются и подарки, связанные непосредственно с предприятием. Например, частой практикой в гостиничном бизнесе является возможность отметить свой день рождения с тремя друзьями в ресторане гостиницы.

– Поздравления, связанные с памятными событиями и датами сотрудников: уход на пенсию, рождение детей, трехлетний, пятилетний или десятилетний юбилей работы в гостиничном предприятии. Информация должна быть вывешена на информационном стенде, а юбилярам вручены памятные подарки или какие-либо другие знаки внимания.

– На информационном стенде следует вывешивать всю информацию об успехах и достижениях сотрудников коллектива, их рейтинги и другие важные сообщения. Особенно важно отметить, если эти успехи были достигнуты в соответствии с поставленными целями и сформированными планами компании на текущий год. На стенде также целесообразно выделить площадь для ознакомления коллектива с публикациями средств массовой информации, в которых упоминается компания, работа ее сотрудников и организованные мероприятия.

– Вымпелы, кубки, призы лучшему в профессии. Выражением признания может быть любой предмет: и ценный приз, полученный на международной выставке, и небольшой подарок, символизирующий определенное событие. Критерии получения приза должны быть объективны, достижимы и известны всем.

– «Легенды компании» - сотрудники, работающие в компании достаточно длительный срок и внесшие ощутимый вклад в ее становление и развитие либо являющиеся лицом компании. Их фотографии и истории успеха, размещаются, как правило, на информационном стенде.

– Критерии карьеры. Прописанные и доведенные до сведения сотрудников гостиничного предприятия критерии оценки достижений, а также этапы горизонтального и вертикального карьерного пути: должностная лестница и рамки разрядов по одной должности. Это открывает сотрудникам ясные возможности роста и мотивирует на развитие и улучшение роста показателей своей деятельности.

– Система адаптации персонала. Решение нового сотрудника остаться работать на данном предприятии, как правило, формируется в первый же день его работы. Максимум оценивание происходит

за неделю. Новый сотрудник знакомится с традициями, перспективами роста, системами вознаграждения и т.д. Каждой организации рекомендуется иметь файл, в котором содержится вся необходимая для новичка информация.

– Обмен опытом и обучение внутри подразделения, отдела. Такая организация обучения почти не требует материальных затрат, зато дает великолепный мотивирующий эффект. С одной стороны, это приводит к формированию универсального персонала в компании, с другой – к сплоченности коллектива.

– Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Это достаточно мощный рычаг для повышения активности и инициативности персонала. Процесс вовлечения может принимать различные формы: опросы персонала, анкетирование, обсуждение стратегических планов, коллективное рассмотрение предложений и разработка концептуального решения, использование метода «мозговой атаки».

– Конкурсы профессионального мастерства. Они стимулируют сотрудников повышать свою квалификацию, проявлять инициативу по внедрению новых интенсивных методов работы, творчески подходить к работе.

– Корпоративные праздники. Это особый повод повысить приверженность персонала своему гостиничному предприятию. Корпоративные праздники устраиваются по всем случаям, которые принято отмечать в данной компании. Обычно это традиционные мероприятия: день образования компании, Новый год, профессиональные праздники.

При организации корпоративных праздников важно соблюдать правило равновесия: помимо развлекательной программы необходимо предусмотреть официальную часть, которая должна быть посвящена успехам компании и ее сотрудникам. Главное – чтобы эта часть не была слишком длинной.

– Выпуск газеты, посвященный «легендам» компании, их профессиональному пути в этой компании. В этом случае можно организовать конкурс на курьезные моменты с жюри, составленным из самих «легенд».

– Организация просмотра документального фильма о жизни компании.

– Проведение командных игр.

– Корпоративная газета и возможности Интернета. Внутреннее печатное издание и создание универсального сайта в Интернете с поддержкой в реальном режиме времени требуют больше затрат, чем традиционный информационный стенд, однако их возможности значительно шире. С помощью корпоративного издания персонал систематически информируется обо всех изменениях, проходящих внутри предприятия, и новшествах, вводимых в коллективе, об успехах и достижениях отделов и отдельных сотрудников. Интернет также используется для информирования своих сотрудников в режиме реального времени. Кроме того, его возможности используются для интерактивного виртуального обучения как нового, так и действующего персонала коллектива, в целях быстрой и качественной адаптации новых сотрудников.

– Аттестация. Это способ мотивировать сотрудников предприятия на критическое отношение к самооценке. Понимание того факта, что квалификация сотрудников, их профессионализм, поведенческие характеристики будут оцениваться, стимулирует персонала к ответственному выполнению своих должностных обязанностей, серьезному восприятию программ обучения, проводимых в компании. Аттестация также дает возможность объективно оценить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и наметить программу дальнейшего профессионального развития.

– Похвала. Простейший инструмент мотивации, но не достаточно используемый. Эффект от похвалы во много раз превышает потраченные эмоциональные силы. Похвалить сотрудника можно различными способами:

1. *в устной форме* в частной беседе, на коллективной встрече, собрании или праздниках;

2. *в письменной форме*: занесение записей о достижениях работника в его личный файл, вручение грамоты, вынесение приказа на информационный стенд, помещение благодарственных отзывов клиентов о работе сотрудника на информационном стенде или в каком-либо другом месте, где весь персонал может видеть их.

3. похвала может принимать *формы предоставления различных приоритетов*: больших полномочий; специального места для парковки автомобиля; выведения хорошего работника из системы постоянного контроля; поощрительного перевода по горизонтали; приоритета при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха; присвоения имени лучшего работника отдельным помещениям или части здания; выделения специально отведенных мест для размещения поощрительной информации, писем, фотографий, демонстрирующих персоналу достижения лучших работников.

Выводы: Персонал – самый сложный объект управления организации, так как, в отличие от производственных фондов, является одушевленным, с собственными потребностями и интересами. В условиях экономической интеграции, глобализации и усиления конкуренции во внешней среде, особо внимательно необходимо относиться к такому скрытому резерву предприятия, как его кадры. Ведь при условии умелого использования человеческих ресурсов, компания может добиться успеха даже в кризисных ситуациях или при недостаточном финансировании.

Источники и литература:

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе : практикум / Е. В. Агамирова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2008. – 180 с.

2. Логвина Е. В. Управление персоналом фирмы : курс лекций / Е. В. Логвина. – Симферополь : СОНАТ, 2007. – 84 с.
3. Василенко В. А. Ситуационный менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. И. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
4. Миронова Т. Л. Социально-экономическое развитие региона: диагностика и территориальное планирование : монография / Т. Л. Миронова. – Симферополь : Крымучпедгиз, 2008. – 460 с.
5. Девятко В. И. Кадры становятся конкурентным преимуществом / В. И. Девятко // Индустрия гостеприимства. – 2005. – № 4. – С. 14-15.
6. Нельсон Боб. 1001 способ признания и вознаграждения : полный справочник / Боб Нельсон, Дин Р. Спицер; [пер. с англ.]. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 448 с.
7. Коробко В. И. Теория управления : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Гос. и муниципальное управление», «Менеджмент организации» / В. И. Коробко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Полуянова М.В.

УДК 333.32

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

Актуальність. Діяльність підприємств житлово-комунального господарства України має значний вплив на економічне та соціальне становище держави, оскільки до складу галузі відносяться такі підприємства, які забезпечують основні потреби життєдіяльності споживачів. Проведений раніше аналіз, результати якого викладені в [1], дозволив зробити висновки про те, що галузь потребує залучення значних інвестиційних ресурсів. Тому, актуальною є задача підвищення інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства.

Разом з цим, країни Європи накопили багатий досвід експлуатації підприємств інфраструктури в ринкових умовах, вивчення якого може бути корисним для використання вітчизняними підприємствами. Впровадження деяких аспектів закордонного досвіду реформування галузі, наприклад концесійного механізму залучення інвестиційних ресурсів, може вплинути на підвищення інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства нашої країни.

Аналіз публікацій. Проблемами реформування галузі вітчизняного ЖКГ займалися такі автори, як Бражнікова Л.Н.[2], Гура Н.О.[3], Полуянов В.П.[4]. Над питаннями інвестиційної привабливості підприємств працювали Амосов О.Ю.[5], Хобта В.М.[6] та ін. Вивченням закордонного досвіду реформування підприємств займалися Савенко А.Ю.[7], Тарасюк О.О. [8] та ін.

Мета роботи. Підвищення інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства на основі можливостей використання закордонного досвіду реформування.

Виклад основного матеріалу. На даний час, стан галузі житлово-комунального господарства є незадовільним, тому підприємства потребують залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Незадовільність стану вказаної галузі підтверджується наступними недоліками: неперервне зростання тарифів на комунальні послуги; зношеність основних фондів підприємств; примусове погашення заборгованості споживачів [8]; несприятливе інвестиційне середовище для вкладання коштів; відсутність достатньої мотивації до економії ресурсів, як у споживачів, так і у виробників послуг; монополізм підприємств галузі ЖКГ [9]; відсутність відповідальності органів державного управління за економічні результати діяльності постачальника послуг.

Фінансування галузі з боку держави дуже обмежене. Так, у 2007 році на розвиток підприємств галузі ЖКГ було виділено 6 млрд. грн. У 2008 році урядом України виділено 4 млрд. грн. на реконструкцію галузі ЖКГ. У 2010 році виділено 152 млн грн. на проведення заходів щодо енергозбереження, розвитку та реконструкції систем теплопостачання. Міністерство має намір залучити 50-60 млрд. грн для реформування галузі до 2015 року [10].

Галузь житлово-комунального господарства займає досить незначну частину у видатках уряду України за 2007 -2009 роки. Так, у 2009 році ця частина склала 2,4%, незначно вона відрізнялась і в 2007 – 2,6%, і в 2008 – 2,9%. Скорочення державних інвестицій у галузь житлово-комунального господарства дозволяє зробити висновок про необхідність залучення додаткових коштів з інших джерел фінансування. Ідея залучення приватного бізнесу в сфері економіки в даний час знаходить широкий розвиток і у світовій практиці. Україна лише на початку даної дороги, а тому вивчення світового досвіду з метою його можливої адаптації до нашої вітчизняної дійсності має величезне значення.

Процес реформування галузі ЖКГ пережили всі країни Західної Європи. На сьогодні, підприємства житлово-комунального господарства країн Європейського Союзу, у тому числі Німеччини, Франції, Великобританії, в змозі надати якісні комунальні послуги і при цьому залишатися фінансово-незалежними в тяжких умовах ринкової конкуренції.

Існуючі у Західній Європі моделі реорганізації житлово-комунальних підприємств дослідники поділяють на 3 основних види[9]:

1. Англійська, яка передбачає повну приватизацію об'єктів комунальної власності, тобто приватна форма власності;