

принятия управленческих решений в нефтедобывающей промышленности. Серьезной проблемой является исследование изменения рисков во времени, а также степени взаимосвязи между различными факторами риска. Без такого анализа невозможно обеспечить эффективное и целенаправленное управление риском. В связи с этим нефтегазовые компании вырабатывают собственные стратегии управления рисками, которые, в свою очередь, включают в себя разнообразные инструменты. При этом инструментарий по снижению рисков у разных компаний отличается в силу специфики их деятельности, а также целей и миссии компаний.

#### Источники и литература:

1. Кредит под залог запасов – сырья или готовой продукции: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://chief.nnov.ru/partners/714>
2. Система долгосрочных контрактов: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/marketing/europe/>
3. Управление инвестиционным проектом: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.market-pages.ru/realnieinvest/16.html>
4. Использование деривативов для хеджирования рисков на примере западных нефтяных компаний: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.riskmanage.ru/hadging/385518/>
5. Основные факторы риска: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/management/corporate-governance/risk-factors/>
6. Опыт управления рисками проектов международных нефтяных компаний: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1032.pdf>

Адельсентова Э.Б., Гафарова Э.Р.

УДК: 658.3.07

### РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ТУРФИРМЫ

***Аннотация.** Статья посвящена вопросам взаимосвязи мероприятий по улучшению кадровой политики и мотивации персонала, приведены методы и приемы повышения социально-экономической эффективности менеджмента в сфере туризма с целью развития трудового потенциала каждого сотрудника, раскрыты пути улучшения кадровой политики на предприятиях туристической отрасли, определены принципы системы управления повышения квалификации сотрудников, выделены факторы мотивации сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения, описаны особенности мотивации работников, характерные для коллектива турфирмы.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, мотивация персонала, эффективное управление, услуги, клиенты.*

***Анотация.** Стаття присвячена питанням взаємозв'язку заходів щодо поліпшення кадрової політики і мотивації персоналу, наведено методи і прийоми підвищення соціально-економічної ефективності менеджменту в сфері туризму з метою розвитку трудового потенціалу кожного співробітника, розкрито шляхи поліпшення кадрової політики на підприємствах туристичної галузі, визначено принципи системи управління підвищення кваліфікації співробітників, виділено чинники мотивації співробітників на активну участь у програмі професійного навчання, описані особливості мотивації працівників, характерні для колективу турфирми.*

***Ключові слова:** кадрова політика, мотивація персоналу, ефективне управління, послуги, клієнти.*

***Summary.** The article deals with the relationship of measures to improve personnel policy and employee motivation are the methods and techniques of improving the socio-economic efficiency of management in the tourism sector in order to promote the employment potential of each employee, opened the way to improve human resources policy at the enterprises of the tourism industry, the principles of management training staff highlighted factors motivating employees to actively participate in the professional training program, employee motivation describes features specific to collective firms. The influence of non-economic indicators of the activity of tourism enterprises, ie the influence of psychological factors on productivity in tourism, as well as management issues.*

*Specific motives purchase a particular travel from the client formiruyutschiesya influenced by many factors: social status, material wealth, influence public opinion, the relationship of the individual with society.*

***Keywords:** personnel policies, employee motivation, effective management, services, customers.*

**Постановка проблемы.** Интенсивное развитие инновационных процессов в общественной, экономической, политической жизни страны ставит перед человеком новые проблемы как в масштабах конкретной организации, так и в масштабах страны. Практически общепризнанным является положение о том, что главная задача управления турпредприятием, заключается в получении от персонала максимальной производительности, что может быть достигнуто только в том случае, когда обе заинтересованные стороны – организация и персонал – получают от этого выгоду. Особенностью же современного этапа развития управленческих технологий в сфере туризма, является учет зависимости производственно-финансовых

целей и социальных интересов индивидуумов, когда каждый член организации чувствует свою причастность к процессу управления и развития этой организации.

Вышеизложенное обуславливает необходимость исследования значимости кадровой политики и мотивации персонала в эффективности использования трудового потенциала сотрудников в современных условиях, требующие от руководителей туристических предприятий учета определенных особенностей по технологии управления.

**Анализ литературы.** Исследованию сущности управления предприятиями уделяли внимание такие ученые, как Трегулова И.П. [1], Мокрик Г.В. [2], Гладков Э.Г. [3], Р.Л. Дафт, В.Ф. Кифяк, Куценко В.И., А.И. Кредисов, А.П. Луций, С.В. Мочерный, З.И. Тимошенко, и другие авторы.

Однако, анализ их содержания показывает, что есть потребность более глубоко исследования сущности технологии управления, которая применяется на предприятиях сферы туризма, выделить содержательное наполнение специфических функций управления предприятиями туристической сферы в современных условиях развития туристического рынка.

**Цель данной работы** – исследование значимости кадровой политики и мотивации персонала, в повышении социально–экономической эффективности управляющей системы.

**Изложение основного материала.** Кадры являются основой любой организации. Она функционирует за счет людей, которые создают ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Сотрудники организации, сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение и т.д. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характер работы и поведение отдельного работника, так и на действие и поведение других членов организации. Поэтому задача управления состоит в том, чтобы способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий.

От правильного подбора и расстановки кадров, их политической зрелости, от глубины знаний порученного им дела, а также продуктивных стимулов для побуждения сотрудника зависят качество и эффективность работы в дальнейшем развитии турфирмы.

Организация управления персоналом направляется на осуществление сотрудничества персонала и администрации в целях достижения поставленных перед предприятием туристического бизнеса задач. Все чаще применяется принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, взаимозависимости и взаимопомощи[1].

Социально–экономической эффективностью управления персоналом во многом зависит от выбранной кадровой политики организации.

Подготовка кадров организации имеет постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации [2].

Система управления повышения квалификации базируется на следующих принципах [3]: планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний; периодичности и обязательности обучения; дифференциации учебных планов и программ по категориям работников; обеспечением учебного процесса.

Тенденция подготовки кадров и повышения квалификации работников организаций в АР Крым представлена в таблице 1.

Из анализа данных, приведенных в таблице 1. видно, что в 2013 г. по сравнению с 2012 г. новым профессиям, по всем видам деятельности, обучено на 501 чел. больше, следовательно, проявляется тенденция увеличения обучения новым профессиям. Однако, в 2013 г. по сравнению с 2012 г., по всем видам деятельности повысили квалификацию на 1919 чел. меньше, а по деятельности туристских агентств и бюро путешествий – на 122 чел. меньше[4].

**Таблица 1.** Подготовка кадров и повышение квалификации работников в АР Крым за 2012–2013 гг., чел.

| Показатели   | обучено новым профессиям (первичная подготовка, переподготовка) | повысили квалификацию | обучено новым профессиям (первичная подготовка, переподготовка) | повысили квалификацию |
|--|---|-----------------------|---|-----------------------|
|  | 2012 г.   |                       | 2013 г.   |                       |
| В санаторно-курортных заведениях, гостиницах, учреждениях отдыха и туризма | 278   | 1222                  | 153   | 964                   |
| Из них:  |   |                       |   |                       |
| Санаторно-курортные учреждения   | 221   | 847                   | 93  | 686                   |

**РОЛЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ТУРФИРМЫ**

|   |    |     |    |     |
|---|----|-----|----|-----|
| Гостиницы   | 13 | 50  | 27 | 115 |
| Другие места для краткосрочного проживания          | 41 | 147 | 30 | 107 |
| Деятельность туристских агентств и бюро путешествий | 3  | 178 | 3  | 56  |

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому отдел человеческих ресурсов должен уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планируемому обучению. Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения: стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности; желание получить повышение или занять новую должность; заинтересованность в увеличении заработной платы; интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками; желание установить контакты с другими участниками программы.

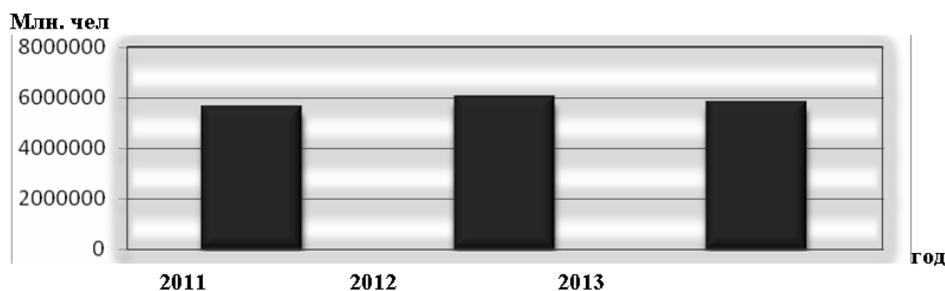
Ежегодно из высших учебных заведений выпускается большое количество молодых, талантливых, эрудированных специалистов в сфере туризма. По данным Главного управления статистики АРК мы можем проследить тенденцию подготовки специалистов для сферы туризма.

**Таблица 2.** Подготовка специалистов с высшим образованием для сферы туризма

|            | Численность |           | Приём на начальный цикл обучения |           | Выпуск специалистов |           |
|------------|-------------|-----------|----------------------------------|-----------|---------------------|-----------|
|            | 2011/2012   | 2012/2013 | 2011/2012                        | 2012/2013 | 2011/2012           | 2012/2013 |
| Туризм     | 479         | 592       | 142                              | 168       | 43                  | 56        |
| Из них:    |             |           |                                  |           |                     |           |
| Бакалавр   | 433         | 516       | 142                              | 168       | –                   | 10        |
| Специалист | 14          | 37        | –                                | –         | 30                  | 14        |
| Магистр    | 32          | 39        | –                                | –         | 13                  | 32        |

Установлено, что за последние три года количество абитуриентов выбравших свое будущее в сфере туризма увеличилось. Можно предположить, что это связано с увеличением количества туристов, посещающих Крым, предпочитающих пользоваться услугами здравниц и других объектов размещения полуострова.

По данным министерства курортов и туризма АРК, за 11 месяцев 2013 года Крым посетило 5 млн 830 тыс. отдыхающих. Это на 210 тыс. человек меньше, чем за аналогичный период рекордного 2012 года (6 млн 40 тыс.), но больше, чем за весь 2011 (5 млн 676 тыс.) [5].



**Рис.1.** Динамика потоков туристов в период с 2011 по 2013 года.

Данная тенденция свидетельствует о повышении спроса на квалифицированный персонал в этой отрасли. Главной задачей правительства в туристическом комплексе Крыма является содействие тем предприятиям, которые создают новые рабочие места для молодых специалистов, и кадровая политика данных компаний, в свою очередь, должно способствовать эффективному использованию трудового и творческого потенциала каждого своего будущего работника.

Эффективная система управления персоналом, учитывая выше рассмотренные аспекты, предусматривает деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

Т.к. в туристическом бизнесе успех всей отрасли базируется на отдаче вложенных творческих усилий каждого сотрудника туристического предприятия в отдельности. В последнее десятилетие представления о необходимости мотивации наемного персонала и повышения в связи с этим производительности труда претерпели в практике управления в области туризма большие изменения. Долгое время и весьма ошибочно считалось, что самым продуктивным стимулом для побуждения сотрудника турфирмы к эффективному труду и активной деятельности служит материальное вознаграждение. Более того, многие годы понятие

мотивации сотрудников турфирмы отсутствовало в принципе, т.к. подразумевалось, что побудительным мотивом хорошей работы являются трудовое сознание персонала, его производственная совесть и приказ начальства. Иначе – сотрудник должен был мотивировать себя сам, не имея в принципе никакого к этому обоснования. никоим образом не принимался во внимание психологический климат в коллективе, соответствие работника занимаемой должности, личная заинтересованность в поднятии собственного престижа на фоне соответствующего образования, заработанного авторитета и, как исходящих предпосылок – длительного опыта работы.

После многократных научных исследований ученые обнаружили значительное влияние психологических факторов на производительность труда в туризме. Туризм – это, прежде всего бизнес, основанный на умении общаться с клиентурой, имеющей свои собственные мотивы. В этом случае мотивы, движущие клиентом туристической фирмы, самая, пожалуй, непростая материя. Мотивы покупки конкретного тура подвержены со стороны клиента мгновенным или частым переменам и формируются под воздействием многих факторов: социального положения, материального благосостояния, влияния общественного мнения, взаимоотношения индивидуума с социумом.

В первую очередь большую роль играет установление персонального контакта между клиентом и сотрудником фирмы на основе взаимной симпатии и, как следствие – возникшего расположения между ними и доверия первого второму. А вот здесь уж как говорится – как карта ляжет.

Процесс обслуживания требует особой четкости и высокой организации работы, которая обеспечивает высокий уровень культуры обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиента. Индивидуальный характер туристического обслуживания обуславливает продолжительный контакт с потребителем. Отсюда высокие личные и профессиональные требования к персоналу предприятий туристической индустрии.

Следовательно, цель эффективного управления персоналом в индустрии туризма заключается в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного обслуживания. А этого невозможно достиг без продуктивной кадровой политики, соответствующей координации действий персонала, мотивации и формирования корпоративной культуры, которая повышает лояльность потребителей к туристической организации.

**Выводы:** Результаты анализа показывает, что подобранный трудовой коллектив турфирмы должен представлять команду единомышленников и партнеров, способных быстро воспринимать и анализировать ситуацию, принимать оптимальные решения и эффективно исполнять функциональные обязанности, при этом реализовывать замыслы руководства.

Для достижения такого уровня организации в управлении персоналом мы рекомендуем реализовать следующие мероприятия:

1. систематически проводить переобучение и подготовку персонала;
2. косвенно стимулировать сотрудников путем предоставления свободного времени, справедливой оценки качества их работы, похвалу, учет заслуг, благодарности за выполненную работу;
3. разработать комплекс мероприятий для повышения интереса к работе;
4. улучшить систему поощрения индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития.

На наш взгляд, предложенные рекомендации, позволят с самого начального периода адаптации сотрудников повысить производительность труда, мотивацию персонала, а также снизит возможный уровень недовольства клиентов и производственных конфликтов в коллективе.

Внедрение данных рекомендаций в практическую деятельность окажет положительное воздействие на социальную и экономическую эффективность управления персоналом.

#### **Источники и литература:**

1. Трегулова И. П. Организация эффективного управления персоналом предприятий туристического бизнеса: Дис... канд. экон. наук: 08.00.07. – Симф., 2008.
2. Мокрик Г.В. Оценка эффективности подбора персонала в компании / Г.В. Мокрик // Управление персоналом. – 2005. – №11. – С. 9–13.
3. Гладков Э.Г. Современный подход в привлечении персонала / Э.Г. Гладков // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 14–16.
4. Официальный сайт Государственной службы статистики в АРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sf.ukrstat.gov.ua/ukgrud5.htm#\\_pot](http://www.sf.ukrstat.gov.ua/ukgrud5.htm#_pot)
5. Официальный сайт министерства курортов и туризма АРК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crimea.gov.ua/novosti/aktualno/5110-v-etom-godu-prodolzhaetsya-tendentsiya-rosta-chisla-turistov-pribyvayushchikh-v-krym-na-ozdorovlenie>