

## **АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

**Сподар Катерина Вікторівна**

*кандидат технічних наук,*

*доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи,*

*Державний біотехнологічний університет*

Система мотивації співробітників будується на основі показників ефективності, також є досить централізованою, що дозволяє передавати необхідні показники серед всіх готелів, турбаз та санаторіїв. Система мотивації орієнтована на розвиток компетенцій, отримання та вдосконалення знань співробітниками, на участь у навчальних програмах та стажуваннях, які стимулюються за рахунок наданих можливостей кар'єрного зростання.

Підготовкою і підвищенням кваліфікації ПрАТ «УКРПРОФТУР» в цілому займається відповідний відділ в готельному комплексі «Турист» (м. Київ), а підготовка кадрів здійснюється на рівні всієї організації, що зручно, враховуючи географічне розташування та кількість працівників.

Потреби персоналу в навчанні та просуванні та мотивація на навчання вивчені методом соціологічного опитування.

У відповідності з планом заходів, проведених в багатьох філіалах, здійснювалося анкетування працівників чотирьох служб, де працівники оцінювали від 1 до 3, де 1 – це найнижчий показник, а 3 – найвищий. Перед проведенням анкетування працівникам давалося пояснення щодо цілей дослідження. Усі анкети здавалися анонімно.

У таблиці 1 наведено основні числові результати дослідження з чотирьох служб. Сумарно опитано 206 осіб по кожному з питань анкети.

Помічено, що для більшості співробітників найменш розвиненим аспектом вважається творчий елемент у роботі компанії. При цьому питання № 1, 3, 4, які пов'язані з поділом повноважень в компанії та їх децентралізацією, дали позитивні результати, і більшість співробітників повністю задоволена сформованою ситуацією.

Розглянемо проблемну зону мотивації на придбання нових компетенцій – творчий компонент роботи, та вивчимо результати опитування по підрозділах. Оцінка творчої спрямованості діяльності співробітниками деяких підрозділів носить ще більш негативний характер.

Таблиця 1

## Результати анкетування за підрозділами

Питання / бали	Служба управління номерним фондом			Служба прийому та реєстрації			Служба бронювання			Адміністративно-господарська служба		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Коло Ваших повноважень (спеціалізація) в компанії достатньо широке	31	16	7	20	47	19	3	10	27	16	8	2
2. В Вашій роботі присутній творчий елемент	45	8	1	85	1	0	37	2	1	15	7	4
3. У Вас є можливість приймати рішення по питанням, що знаходяться в Вашому підпорядкуванні	12	28	14	10	22	54	9	16	15	15	5	6
4. У Вашому підрозділі розвинена система делегування повноважень	33	16	5	60	5	21	11	9	20	16	5	5
5. Вас винагороджують за розвиток знань, умінь і навичок	10	14	30	14	42	30	0	11	29	20	5	1
6. В Вашій організації для Вас є можливості побудови кар'єри	23	13	18	60	6	20	4	17	19	23	2	1
7. В Вашій компанії регулярно проводиться ротация кадрів	50	0	4	73	10	3	38	2	0	20	4	2
8. Для Вас доступні різні можливості і програми навчання	20	16	18	4	28	54	7	15	18	23	3	0
Чи бажаєте Ви проходити навчання і отримувати нові компетенції?	Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні		Так	Ні	
	38	16		47	39		31	9		11	15	

Найбільша частина співробітників вважає, що творчі прояви не характерні для їх діяльності зовсім. Більшість співробітників, таким чином, не бачить можливостей для ведення діяльності креативного характеру.

Розглянемо наступну групу питань (5–8 питання). Аналізуючи отримані результати встановлено, що найбільш проблемним питанням є питання ротації кадрів. Недостатньо розвинена система ротації перешкоджає практичній реалізації положення про навчання в сфері перекваліфікації співробітників і викликає плінність кадрів замість зміни відділу роботи.

Слід також розглянути питання стимулювання роботи з компетенціями докладніше, так як це відображає результати цілеспрямованої діяльності підприємства. Працівники служб, що проходили опитування, оцінювали вплив винагороди на компетенції та їх розвиток. Встановлено, що винагорода за компетенції і результати навчання реалізується тільки в деяких службах, наприклад в Службі прийому і авторизації. 72% працівників зазначили, що цей фактор добре розвинений в організації, інші працівники відповіли, що він розвинений на середньому рівні. Абсолютно відсутнім даний фактор не відмічено жодним співробітником служб, що було досліджено. Таким чином, більшість персоналу спрямована на вдосконалення професійних знань, умінь і навичок.

Тим не менше, реальна доступність програм навчання персоналу є не в кожному робочому підрозділі. Так більше 26% опитуваних відзначили повну відсутність можливостей навчання для них, а 30% не задоволені наданими можливостями та вважають доступність навчальних програм недостатньою.

Порівняємо реальні показники, одержані шляхом опитування співробітників, та необхідні для оптимальної роботи системи навчання мінімальні показники. В таблиці 2 представлено розрахункові середні значення, які отримані в результаті опитування, а також наведено необхідні та оптимальні значення для організації.

Таким чином, помітна відмінність необхідних і середніх реальних значень, одержаних за результатами опитування. При цьому п'ятий та восьмий питання опитування безпосередньо залежать від системи внутрішньофірмового навчання, а другий, шостий та сьомий питання пов'язані з навчанням опосередковано. Низькі показники оцінки даних аспектів роботи, отримані під час опитування, говорять про проблеми в сфері навчання персоналу.

Проблемою також є низька адаптація системи навчання для фахівців організації. У той час як навчанням керівників і ключових фахівців займається управлінська система ПрАТ «УКРПРОФТУР», рядові фахівці приймають участь в навчанні значно меншою мірою.

Доступність програм навчання для них знижено, що є фактором, що знижує мотивацію персоналу на отримання знань.

Це суперечить встановленим компанією принципам навчання персоналу, які включають принцип орієнтації на завдання суспільства, принцип безперервності освіти, принцип комплексного підходу, принцип індивідуального підходу при навчанні працівника, принцип ефективності освіти.

Таблиця 2

**Порівняння отриманих та необхідних показників для організації**

	<b>Середні значення</b>	<b>Необхідні значення</b>
1. Коло Ваших повноважень (спеціалізація) в компанії достатньо широке	1,9272	1,5
2. В Вашій роботі присутній творчий елемент	1,1456	1,5
3. У Вас є можливість приймати рішення по питанням, що знаходяться в Вашому підпорядкуванні	2,2087	2
4. У Вашому підрозділі розвинена система делегування повноважень	1,6650	2
5. Вас винагороджують за розвиток знань, умінь і навичок	2,2233	2,5
6. В Вашій організації для Вас є можливості побудови кар'єри	1,7476	2
7. В Вашій компанії регулярно проводиться ротація кадрів	1,1650	2
8. Для Вас доступні різні можливості і програми навчання	2,1748	2,5

Процес навчання персоналу в організації не обмежується безпосереднім проведенням навчання персоналу певними методами. Він включає також і оцінку результатів.

Мотивація на здобуття знань не відповідає реалізованим програмам підготовки. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації працюючих співробітників для низки організацій значно ефективніше економічно, ніж найм нового кваліфікованого персоналу. Тому для ПрАТ «УКРПРОФТУР» мотивація на навчання та безпосередньо навчання співробітників є надзвичайно важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Відсутність своєчасного планування діяльності з навчання є недоліком управління.

Такій великій компанії як ПрАТ «УКРПРОФТУР» необхідно постійно підвищувати професіоналізм своїм співробітникам, розширюючи їх діапазон знань та професійних навичок, необхідних для якісного обслуговування клієнтів, та підтримки ділової репутації компанії. При цьому вже наявна готовність до отримання нових знань не підкріплюється конкретними заходами щодо навчання.

Таким чином, виявлено основну проблему системи внутрішньо-фірмового навчання персоналу – невідповідність потреб персоналу у сфері набуття компетенцій та наявних освітніх програм. Керівництву підприємства слід впровадити зміни в існуючу систему внутрішньо-фірмового навчання персоналу.