

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно–ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму управління туристичним підприємством»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗТУ-5-1

_____ Підлужня Владислава Дмитрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник : Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ Андрій Гавриш _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

світній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризм»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри туристичного та готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК

“ ” 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Підлужньої Владислава Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційного механізму управління туристичним підприємством»

керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, професор, д. е. н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом закладу вищої освіти від “16” листопада 2022 року №813-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Проаналізувати сутність і значення процесу мотивації.

Організаційно-економічний аналіз підприємства «Pegas Touristik».

Провести аналіз мотивації праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik».

Розробити напрями покращення механізму мотивації та збільшення ефективності праці в туристичному підприємстві «Pegas Touristik».

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків - 12 таблиць – 8 додатків- 2.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я. професор, д. е. н		
II	Антоненко І.Я професор, д. е. н		
III	Антоненко І.Я професор, д. е. н		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2022 - 30.09.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2022 - 10.10.2022 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.10.2022 - 21.10.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	24.10.2022 - 11.11.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	14.11.2022 - 02.12.2022 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	05.12.2022 - 16.12.2022 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	19.12.2022 - 20.01.2023 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	23.01.2023 - 03.02.2023 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	06-10.02.2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	16-17.02.2023 р.	

Здобувач

(підпис)

Підлужня В.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антоненко І.Я

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Підлужньої Владислава Дмитрівни
на тему:
«Удосконалення мотиваційного механізму управління
туристичним підприємством»

Кваліфікаційна робота складається з 79 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 12, таблиць – 9, додатків – 2.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство «Pegas Touristik».

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методологічних принципів та організаційних підходів до удосконалення мотивації праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik».

Мета кваліфікаційної роботи: характеристика туристичного підприємства «Pegas Touristik» та механізм мотивації в даному туристичному підприємстві.

У I розділі розглянуто сутність та специфіку мотивації туристичного підприємства. Проаналізовано особливості мотиваційного механізму на туристичному підприємстві.

У II розділі проведено організаційно-економічний аналіз підприємства «Pegas Touristik».

У III розділі проведена оцінка процесу мотивації праці персоналу туристичного підприємства «Pegas Touristik». Здійснено аналіз ефективності впроваджених заходів. Надані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства шляхом покращення системи мотивації персоналу.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, послуги, мотивація, стимулювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1 Сутність та специфіка мотивації туристичного підприємства	8
1.2. Теорії мотивації та її види.....	15
1.3. Особливості мотиваційного механізму на туристичних підприємствах ..	25
Висновки до 1 розділу	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «Pegas Touristik»	36
2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Pegas Touristik» ..	36
2.2. Моніторинг фінансово-економічної системи туристичного підприємства «Pegas Touristik».....	42
2.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства «Pegas Touristik»	45
Висновки до 2 розділу	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Pegas Touristik».....	49
3.1. Оцінка процесу мотивації праці персоналу туристичного підприємства «Pegas Touristik».....	49
3.2 Рекомендації щодо покращення механізму стимулювання та збільшення ефективності праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik».....	48
3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення системи мотивації персоналу.....	62
Висновки до 3 розділу	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. В управлінні персоналом сьогодні все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності туристичного підприємства та підвищення продуктивності роботи кожного окремого працівника.

Для мотивації співробітників туристичного підприємства сьогодні використовують як фінансові, так і не фінансовані методи винагороди. Проте, повної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними на сьогодні немає.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Сьогодні багато наукових розробок, популярних статей, експертних коментарів, блогів, присвячено проблемам туристичного бізнесу та його інноваційного розвитку. Значний внесок зробили такі закордонні вчені, як А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, С. Адамс тощо. Займались дослідженням теорій мотивації і українські науковці: М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський.

Метою кваліфікаційної роботи є характеристика туристичного підприємства «Pegas Touristik» та механізм мотивації в даному туристичному підприємстві.

На основі зазначеної мети були поставлені **завдання:**

- проаналізувати сутність і значення процесу мотивації;
- визначити механізм мотивації на туристичному підприємстві «Pegas Touristik»;

- провести аналіз мотивації праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik»;
- розробити рекомендації щодо покращення механізму мотивації та збільшення ефективності праці в даному туристичному підприємстві;
- проаналізувати основні економічні показники туристичного підприємства;

Об'єктом дослідження є підвищення ефективності мотиваційного механізму туристичного підприємства «Pegas Touristik».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних принципів та організаційних підходів до удосконалення мотивації праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik».

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані, статті, сайти Інтернет.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є теоретичний аналіз джерел інформації з проблем дослідження, порівняльний аналіз, аналіз статистичних даних, метод моделювання та прогнозування, метод групування, абстрагування та узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, щоб покращити механізм мотивації праці персоналу на туристичному підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та специфіка мотивації туристичного підприємства

У науковій літературі немає однозначного трактування термінів мотивування, мотив та стимул, мотивація та стимулювання. Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні - це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1].

Проте А.М. Колот визначає що стимулювання - це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні [2]. Уявлення про можливості мотивації праці працівників туристичного підприємства зазнали великих змін в процесі розвитку практики управління. На початку досліджень цього наукового питання вважалося [3; 4], що достатнім стимулом персоналу до ефективної праці є матеріальна винагорода. Так Дж. Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, розробив систему організації праці працівників, яка переконливо доводить зв'язок між продуктивністю праці та його оплатою [3; 4]. Проте експерименти Е. Мейо виявили значний вплив на продуктивність праці інших психологічних чинників. З часом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, що намагаються з різних позицій розглянути ті чинники, що визначають структуру мотиваційного процесу. В результаті так звана політика

«батоба і пряника» трансформувалася до науково-обґрунтованих систем стимулювання мотивації персоналу.

У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті, чи інші вчинки [8]. Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає персонал працювати для досягнення цілей фірми (організації), тим самим задовольняючи його особисті бажання і потреби [9]. Для того аби успішно управляти працівником потрібно знати, що саме його мотивує. Якщо дізнатись які потреби, мотиви спонукають людину до діяльності, чого вона хоче досягти можна створити дієву систему управління. Задоволення мотивів і цілей працівника дозволить отримати кращий результат і його робота буде більш ефективною. Для успішного функціонування підприємства керівник повинен звертати увагу на потреби своїх підлеглих та забезпечувати їх реалізацію в межах цього підприємства. Мотивація займає вагомe місце у системі управління персоналом. Значення мотивації полягає в тому, що: – вона впливає на успішність діяльності організації, досягнення її цілей; – задоволення потреб і мотивів працівників; – мотивація сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі; – формування налагодженої корпоративної культури організації; – мотивація дає змогу оцінити результати діяльності кожного працівника і визначити розмір винагороди.

Потреби – головний стимул людини до діяльності. Існують різні трактування потреб, але завжди зазначають, що потреби впливають на характер поведінки. Кожна людина має різні потреби, тому індивідуальний підхід є таким важливим. Наявність потреб спонукає людину до праці, пошуку можливостей їх задоволення. Але окрім потреб існують мотиви. Тобто психологічна причина спонукання до певної дії. На формування мотивів впливають різноманітні, як зовнішні, так і внутрішні фактори. Усі мотиви є взаємопов'язаними та формують поведінку людини. [32, с. 185]. При плануванні і організації роботи керівник перш за все визначає, що конкретно повинна зробити організація, як і хто

повинен це виконати. Правильний вибір дозволяє керівникові координувати зусилля багатьох людей і втілювати у життя їх потенційні можливості. Здійснюючи цей процес, керівники використовують принципи мотивації. У науковій та довідковій літературі термін „мотивація” трактується неоднаково, хоча більшість визначень вітчизняних і закордонних вчених зводяться до наступних:

- процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, до досягнення поставлених цілей, і процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах, або, іншими словами, на мотивах і стимулах;
- процес створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють зацікавити її до активної сумлінної праці;
- сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять:

- потреба, що хоче задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна – витрати матеріального і морального характеру, пов’язані із здійсненням трудової дії.

До основних принципів мотивації персоналу відносять:

- принцип полімотивованості трудового процесу – припускається, що на поведінку працівника впливає безліч мотивів, які часто або суперечать, або доповнюють один одного, тому мотиваційний вплив має бути спрямований на подолання конфлікту мотивів та активізацію найбільш дієвих з них;
- принцип ієрархічної організації мотивів – найбільш актуальними мотивами є незадоволені;

- принцип справедливості – найсильнішим мотиватором в організації є справедливість, проте варто пам'ятати, що „справедливість” – відносне поняття, яке для кожної людини має окремий зміст;
- принцип підкріплення – активізація мотиваційних станів відбувається за механізмом умовного рефлексу, що вимагає вчасного позитивного підкріплення вірної поведінки та обурливої реакції на негативну.

Якщо слідувати проведеним дослідженням, то виділяють чотири побажання працівників щодо мотивації їхньої праці. Першим побажанням є надання можливості навчатися, адже кожний працівник цінує можливість отримати нові знання, які змогли б підвищити їх інтелектуальний рівень та конкурентоспроможність на тій чи іншій роботі.

Друге місце посідає бажання гнучкості графіку роботи. Сучасні працівники цінують як робочий, так і вільний час. Кожна особа хоче мати вільний час, наприклад, для проведення його із сім'єю.

Третє місце займає особиста похвала (письмова чи публічна). Працівник бажає бачити не лише матеріальну винагороду, як думає більшість керівників. Якщо людина старанно та вчасно виконала свою роботу, то словесна похвала призведе до більш трудомісткої та конкурентоспроможної роботи.

Четверте місце – це надання більшої самостійності та повноваження. Вищою формою мотивації праці є наділення працівників повноваженнями, наприклад використання ресурсів підприємства на власний розсуд без втручання керівника, керування іншими колегами та прийняття рішення для досягнення цілей даного підприємства.

Що ж стосується грошової винагороди, то при проведенні дослідження дійшли висновку, що вона займає одне із останніх місць у списку. Звичайно кожній людині для нормального життя потрібні гроші. Однак сучасна робота враховує більш широке розуміння заохочення, яке зводиться не лише до розміру заробітної плати. Розумний керівник знає і рахується з мотивами своїх працівників та намагається зробити все можливе для їх задоволення. Модель мотивації праці через потреби зображена на (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Джерело: [35, с. 43-44].

Дуже часто у мотивації використовують термін «стимул». Мотиви і стимули співвідносять, але ці категорії не є тотожними. Стимул – це спонукальна причина до дії, на яку впливають зовнішні чинники. На формування мотивів впливають стимули (зовнішні чинники) і особисті причини (внутрішні чинники). Стимул стає мотивом лише, коли усвідомлюється людиною. Процес стимулювання – використання конкретних стимулів при мотивації на користь людині чи організації [9]. Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій — це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке

розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його постадійно .

Перша стадія — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія — пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

Третя стадія — визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів: що я матиму після задоволення потреби; що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю; наскільки досягне те, чого я бажаю; наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія — виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладает зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія — отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія — відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної.

Також важливо, щоб співробітники добровільно та творчо досягали цілей компанії та були в них зацікавлені. Якщо керівник визначає фактори, що

мотивують працівників, він може передбачити їх реакцію на мотиваційні дії керівництва. Механізми мотивації також дають змогу з'ясувати причини певної поведінки людини. Це стосується і конкретного керівника: що визначає стратегію поведінки, яку він обирає під час вирішення управлінських завдань, який у нього стиль управління, який спосіб ділового спілкування тощо. Ось чому функція стимулювання є однією з найважливіших функцій в управлінні персоналом, а також причиною особливого інтересу керівників до неї [10, с. 96].

Механізм стимулювання праці визначається визначенням виплат працівникам і системи заохочення. Стимули управління персоналом ефективно використовуються в країнах з розвиненою ринковою економікою. Механізм стимулювання підприємства спрямований на виживання та успіх у конкурентній боротьбі. Дія цього механізму забезпечується конкурентною мотивацією створення нових продуктів і технологій, підприємницькою стратегією, мотивацією підприємницького ризику, підприємницькою мотивацією реагування на зміни зовнішнього середовища, внутрішньою підприємницькою мотивацією, що забезпечує гнучкість управління та сприйняття інновацій. Структура механізму стимулювання є загальною для всіх туристичних підприємств. Зміст його визначається конкретними питаннями. Процес його формування залежить від впливу внутрішнього та зовнішнього-заохочуючого середовища. Поділяється на фактори розвитку (сильні сторони) та гальмівні фактори (слабкі сторони).

Процес мотивації є персональним для кожної людини, тому мотивація персоналу будь-якої організації займає важливе місце в управлінні.

Отже, мотивація є надзвичайно важливою для кожного підприємства і керівники повинні знати, які методи використовувати, щоб спонукати персонал працювати для досягнення цілей фірми та задоволення його особистих потреб.

1.2. Теорії мотивації та її види

Протягом історії менеджменту майже кожен вчений торкався теми мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розроблятися лише в ХХ ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження. Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Теорії потреб. Представники намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей. Американський дослідник Генрі Маррей (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.

В соціопсихічній теорії мотивації **Е. Мейо** надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог **А. Маслоу** розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;
- соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
- потреба поваги, визнання;
- потреба в самоактуалізації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ієрархія потреб за А.Маслоу

Джерело: [11, с, 35].

Згідно з А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші - вторинними. Людина передусім задовольнятиме перші дві групи потреб, що слід брати до уваги в менеджменті. При цьому на формування потреб значною мірою впливають національні особливості, рівень культури, освіти, праве забезпечення рівності при задоволенні потреб підлеглих із вигодою для організації. Теорія А. Маслоу найвідоміша з теорій мотивації та дає можливість з'ясувати як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як надати можливість людині задовольнити свої потреби.

Теорія потреб ERG К. Алдерфера базується на трьох рівнях потреб:

- існування (existence) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- взаємовідносин (relatedness) – потреба в взаємостосунках;
- зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги.

Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони та при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина перемикається на задоволення потреб низового рівня.

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі та влади.

- Потреба досягнення проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно ніж це вона робила раніше. Люди з такою потребою багато і якісно працюють, але не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально.

- Потреба участі проявляється в людини у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, його турбує те, що про нього думають.

- Потреба влади проявляється у людини в прагненні контролювати ресурси, процеси та людей в організації. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації[11].

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Засновниками цієї теорії вважають американських учених **Д. Мак-Клелланда**, **Д. Аткинсона** і німецького вченого **Х. Хекхаузена**. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється.

Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Бувши впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки та дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання.

Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху [11].

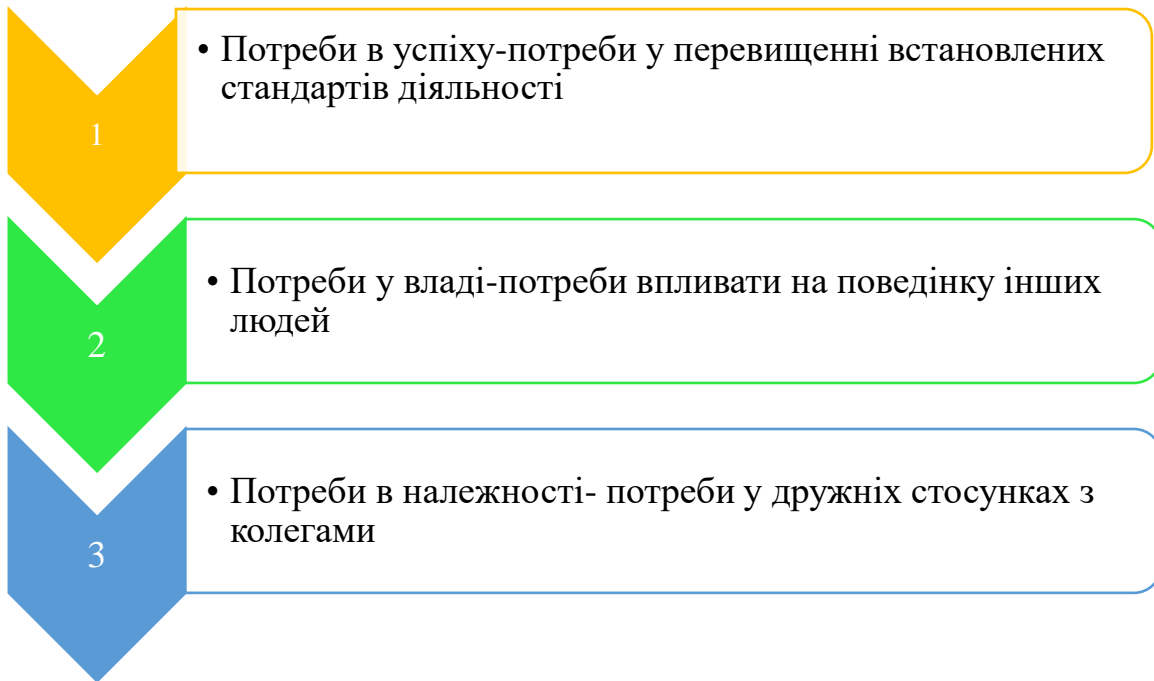


Рис. 1.3. Модель теорії потреб Д. Мак-Клелланда

Джерело: [7, с.42].

Теорія двох факторів Ф. Герцберга - це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі.

1) гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, взаєностосунки, умови праці);

2) мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

“Мотиваційні” та „гігієнічні” фактори в теорії Ф. Герцберга

„Дійсні мотиватори”	„Гігієнічні фактори”
Визнання результатів праці (заслуг) працівника.	Заробітна плата.
Змістовність праці (можливість розвитку особистості).	Умови праці.
Досягнення (успішність) в роботі.	Соціально-трудова політика фірми.
Високий ступінь відповідальності.	Міжособові стосунки в колективі.
Просування службою.	Ступінь контролю з боку керівника.
Можливості творчого та ділового зростання.	Ставлення безпосереднього керівника.

Джерело: [20, с, 85].

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі **Ф. Герцберг** зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини. Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди [34, с. 168].

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей.

Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату (рис. 1.4).

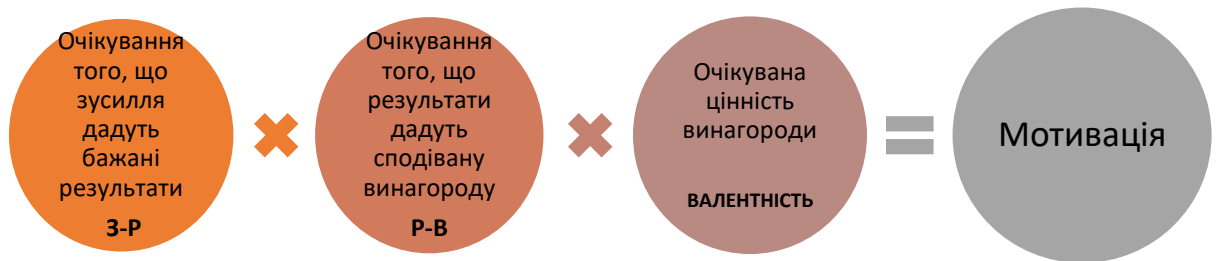


Рис. 1.4. Модель мотивації за В.Врумом

Джерело: [7, с.42].

З точки зору **В. Врума**, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність), що виражається формулою: Валентність+Сподівання+Інструментальність = Мотивація.

Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій. В мотиваційній моделі сподівань співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично не залежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, тією чи іншою мірою залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди; вони

спостерігають один за одним, оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на порівнянні побудовані теорії справедливості та атрибуції[12].

Теорія справедливості (модель Адамс). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників. Теорія справедливості **Стейсі Адамс** стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиль, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей. Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації та визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки та дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили **Ф. Хайдер та Г. Келлі**. Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

Теорія Портера-Лоулера - це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею

своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль своєю чергою залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення - це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода.

Головний висновок цієї теорії - результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему. Відповідно до моделі Портера-Лоулера: рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою, на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці; досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо; люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди; задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості. Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які

виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора. На його думку, політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія Х. Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Теорія У. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

Види та типи мотивації:

- Внутрішня мотивація
- Зовнішня мотивація

Як вже скоріш за все стало зрозуміло з самої назви «Внутрішня мотивація», це форма мотивації, яка відбувається з особистих або внутрішніх бажань та цілей людини. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи.

Приклади внутрішньої мотивації:

- Досягнення

Ми прагнемо до досягнення цілей та вирішення нових завдань. Ми хочемо поліпшити свої навички та довести свою компетентність як іншим, так і самим собі. Як правило, це почуття є невід’ємним за своєю природою.

- Особистісний ріст

Необхідність самовдосконалення воістину є внутрішньою мотивацією. Бажання збільшити наші знання про себе та навколишній світ, може бути дуже

сильною формою мотивації. Ми прагнемо вчитися і рости як особистість. Мотивацію особистісного зростання можна також побачити в прагненні до змін. Багато з нас спочатку обмежені тими параметрами та знаннями, які були закладені при вихованні або основному навчанні. Але, мотивація особистісного зростання, стимулює нас вдосконалювати ці базові критерії та навчатися новому, еволюціонуючи як особистість.

- **Прагнення до влади**

Прагнення до влади, може прийняти форму контролю над власним життям або контролю над оточуючими людьми. У першому випадку, людина досягає успіху і можливості прожити життя так, як вона того хоче. В іншому випадку, бажання влади над оточуючими, може змусити людину робити не найкращі з точки зору закону і моралі вчинки. Проте дана форма мотивації, є дуже сильною, і як видно з історії людства, вона є дуже поширеною.

- **Соціальна мотивація**

До проявів соціальної мотивації можна віднести бажання людей належати до певної соціальної групи. Наприклад, це можуть бути «просунуті» модні однілітки, або успішні люди зі зв'язками. Простими словами, люди відчують потребу в соціальному зв'язку з іншими людьми. Таким чином, багато хто отримує мотивацію відповідати тій соціальній групі, до якої є бажання належати.

На протипагу внутрішньої мотивації, зовнішня мотивація відбувається з-за меж особистості. Поширеними зовнішніми стимулами є винагороди, такі як гроші та привілеї, примус і загроза покарання. Простими словами, зовнішня мотивація — це стимули які приходять до нас від інших людей або обставин.

Приклади зовнішньої мотивації:

- **Винагорода**

Дана форма мотивації містить винагороди, як матеріальні, так і нематеріальні. Багато людей знаючи про те, що вони будуть винагороджені якимось чином, готові працювати дуже старанно та виконувати навіть найскладніші завдання.

- **Страх**

Мотиви страху пов'язані з наслідками. Такий тип мотивації часто використовується, коли спосіб з винагородою неможливий або не працює. Страх покарання, це дійсно потужний стимул для того, щоб працювати дуже старанно. У бізнесі, це часто називається «морквиною та палицею», стимулом є морква, а страх — це палиця.

1.3. Особливості мотиваційного механізму на туристичних підприємствах

В організаційній діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професіональний потенціал. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах світової економічної нестабільності. Перед Україною зберігається реальна загроза другої хвилі економічної кризи. Кризова ситуація загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Метою дослідження є вивчення специфіки формування мотиваційного механізму і його роль в стратегії управління. Питанням мотиваційного механізму в управлінні підприємством присвячені наукові роботи багатьох учених, зокрема В. Дедекаєва, М. Карліна, М. Збарського, В. Рябокonia та інших. Проте в цей час немає однозначних трактувань мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети

мотиваційної політики [22, с. 16-20]. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Мотиви і їх формування, все різноманіття потреб, установки, потенціал особи, так або інакше, відбиваються, систематизуються і вивчаються в різних теоретичних концепціях мотивації праці та служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм – це сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зацікавлюють людину у здійсненні певної економічної діяльності з метою задоволення потреб і реалізації інтересів.

Внутрішніми мотиваційними чинниками виступають ті, що пов'язані з особистими рисами працівника, його освітою, культурою, ціннісними орієнтирами і умовами життя. До зовнішніх же чинників мотивації відносять вплив оточуючого середовища, що є необхідною умовою високого мотиваційного результату. В цілому мотиваційний механізм формують: потреби - виражають нужду, недостачу певного блага, предметів чи форм поведінки; необхідність, яка прийняла конкретну форму відповідно до соціально-культурних та психологічних особливостей особистості; запити – форми виявлення потреб, що визначаються прийнятним рівнем задоволення потреб та можливістю його забезпечення; сподівання – розуміння людиною можливості того, що її зусилля дадуть позитивні результати (дозволять отримати певні блага); стимули – елементи інтересу до праці та конкретні форми прояву прагнення до його реалізації; ті або інші блага, що здатні задовольнити потребу

за умов певної поведінки або дії; настанови – характеризують ступінь схильності індивіда до певної дії.

Мотиваційні механізми враховують спільність і відмінність інтересів підприємця, найманого працівника, зацікавлюють індивіда до успішної підприємницької діяльності і сприяють підвищенню ефективності підприємницької структури. У наукових кругах представлені різні трактування видів мотиваційних механізмів персоналу, однак можна визначити загальні ознаки за якими їх класифікують (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація мотивації персоналу за ознаками

Джерело: [14, с. 97]

Механізм розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств можна представити у вигляді структурно-логічної схеми послідовних дій керівника туристичного підприємства, які він має здійснювати у процесі управління

персоналом для його мотивування на користь досягнення цілей, що стоять перед підприємством і для розв'язання проблем його розвитку.

Спочатку необхідно визначити причини уповільнення розвитку туристичних компаній та причини відсутності ентузіазму у працівників, а також вибрати фактори розвитку, які можуть розв'язувати проблему мотивації працівників на основі переваг туристичних компаній, далі позбутися причини уповільнення розвитку, приділити максимальну увагу у проблемі розвитку туристичного підприємства. Іншим важливим аспектом є досягнення тактичних цілей за допомогою заходів, які виграють від впровадження стимулів-досягнення стратегічних цілей та досягнення конкретних результатів у вигляді підвищення продуктивності та доходів туристичних компаній. Взагалі кажучи, для всіх життєвих подій важко визначити, які заходи повинні вжити керівники, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор співробітників, або які заходи має вжити компанія, щоб задовольнити мотиваційні потреби більшості співробітників. Однак певний алгоритм може бути запропонований. Також важливим аспектом є досягнення тактичних цілей шляхом заходів, що дозволить отримати ефект від упровадження механізму мотивації — досягнення стратегічної мети та отримання конкретного результату у вигляді збільшення продуктивності праці та доходів туристичного підприємства [15].

Увага керівника персоналом має бути сконцентрованою на стимулюванні персоналу до скорочення витрат на одиницю туристичних продуктів, економного використання ресурсів з метою зниження цін на туристичні продукти та послуги — як головної причини збільшення обсягів їх реалізації від зростання сукупної продуктивності. У цьому полягає результат упровадження самого механізму, виходячи з його структури та головної стратегічної мети впровадження [16]. Управління туристичною діяльністю підприємства - це цілеспрямований вплив на його персонал і клієнтів для організації та координації їх дій у процесі надання туристичних послуг. Управління діяльністю туристичних підприємств здійснюється на основі економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів [10]. Економічні методи

включають: господарський розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці та ін. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної зацікавленості персоналу в кінцевих результатах діяльності. Для економічних методів характерним є ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і всього колективу. До соціально-психологічних методів впливу на керовану підсистему слід віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, виховання працівників, соціальне регулювання діяльності, активізація і підтримування в колективі прогресивних інтересів, потреб, культури та ін.

Характерним для цієї групи методів є те, що вони підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження шляхом визнання здібностей, заслуг, творчого підходу до праці та індивідуальної неповторності. Технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між підприємствами туристичної сфери зумовлюють взаємозалежність результатів роботи окремих підприємств, отже, відповідно, результатів праці їх персоналу, та сприяють утворенню специфічних форм стимулювання на галузевому або регіональному рівнях.

Системи матеріального стимулювання вважаються науковцями як непрозорі, не завжди пов'язані з продуктивністю праці, побудовані на особистих стосунках між керівництвом і конкретними працівниками, що призводить до поступової втрати ними стимулюючої функції. Крім того, на підприємствах застосовуються морально застарілі шкали преміювання та стимулювання співробітників. Мотиваційні механізми працівників повинні змінюватися з урахуванням змін у розвитку туристичного підприємства. Завданням сучасного керівника є обрати з найоптимальніший компенсаційний пакет в якості матеріального стимулу своїх співробітників. Комплексна система мотивації персоналу[9]:

- узгодження інтересів керівника і підлеглих дозволяє визначити напрямки діяльності туристичного підприємства, при цьому інструментами мотивації виступають статут організації, основні

принципи керівництва та організації для формування культури організації, та ін;

- визнання працівника частиною підприємства та формування позитивного образу підприємства для персоналу і зовнішнього світу дозволяє розвивати почуття приналежності працівника до організації, для чого можна використовувати різні форми інформації про організацію та тренінги;
- розробка і впровадження системи участі працівників у розподілі загального результату підприємства за допомогою участі в капіталі і розвитку відносин партнерства
- соціальні пільги та послуги, що надаються працівникам незалежно від їх положення в організації дають змогу розвинути соціальну відповідальність працівників і підвищити їх трудову активність
- правильна організація робочого місця формує у співробітника почуття задоволення від роботи та підвищує його працездатність
- підвищення кваліфікації персоналу, проведення семінарів та тренінгів, планування кар'єри формує самостійність та ініціативність, стимулює творчу діяльність співробітників
- вільний графік роботи та пристосування робочого часу до потреб персоналу і підприємства дозволить відповідально та свідомо використовувати робочий час.

Поряд з категоріями „мотив”, „інтерес”, „потреби”, „бажання” та ін. в практиці мотивації широко використовується термін „стимул”.

Стимул – це елемент інтересу до праці та конкретна форма прояву прагнення до його реалізації; ті або інші блага, що здатні задовольнити потребу за умов певної поведінки або дії.

Розрізняють наступні групи стимулів:

1) економічні – виражають залежність між рівнем матеріального добробуту і трудовим внеском працівника у суспільне виробництво. Вони

спонукають людину до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду за кількість і якість наданої праці;

2) неекономічні – характеризують показники праці, виражають задоволення досягнутим рівнем виробництва, усвідомлення працівником користі від своєї діяльності;

3) організаційні – зацікавленості для включення в процес співучасті (в управлінні, досягненні результатів діяльності підприємства тощо);

4) моральні – пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань і т.д.

В науці відомі чотири основні форми стимулів:

- примус (догана, переведення на іншу роботу або звільнення);
- матеріальне заохочення (додаткова оплата, премії, кредит);
- моральне заохочення (грамоти, звання, дипломи, публікація в пресі);
- самоствердження.

Отже, під стимулом розуміють лише зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Він перетворюється на мотив лише тоді, коли усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Таким чином, слід відзначити, що мотивація праці – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі. Матеріальною основою мотивації персоналу є стимулювання праці. Під стимулюванням праці розуміють – зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері трудової діяльності. Одночасно воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що надає співробітнику можливості реалізувати себе як особистість і як працівника одночасно. Спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінність між ними зумовлена формами їх застосування залежно від обраних класифікаційних ознак [55, с. 86].

Відповідно до способу винагороди, розрізняють матеріальну, трудову, статусну і моральну мотиваційні підсистеми.

Матеріальна мотивація заснована на винагороді працівника через систему оплати праці. Вона охоплює : заробітну плату, премії, бонуси, цінні папери, подарунки, проценти від прибутку, страхування, медичне обслуговування працівників, соціальні програми, пенсійні програми, кредити, матеріальна допомога.

Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду мікро- і макроекономічних чинників, як-от:

- рівень особистого доходу;
- диференціація доходів в організації і суспільстві в цілому;
- структура особистого доходу;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів;
- дієва система матеріальних стимулів, які застосовує підприємство.

Трудова мотивація – орієнтована на досягнення високих трудових результатів (якості виконання роботи, її кількості, особистого внеску).

Статусна мотивація – це прагнення людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом. Відсутність можливості фахового і професійного зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Статусний підхід виділяє орієнтацію працівника на підвищення свого посадового чи кваліфікаційного статусу (просування по службі, професійний ріст, здобуття ступеня, звання, делегування прав, підвищення відповідальності працівників).

Моральна мотивація – членство в професійних клубах, гнучкий графік роботи, організація дозвілля, консультаційні служби, імідж компанії, корпоративна культура, стабільність. Необхідно пам'ятати, що мотивація кар'єри дуже важлива. Більшість кандидатів, що претендують на вакансію, в тому чи іншому контексті вказують про своє бажання до професійного росту.

Нематеріальні методи мотивації персоналу покликані забезпечити високий мотиваційний стан працівників на підприємстві без використання матеріальних важелів впливу на поведінку працівників.

Серед багатьох відомих сьогодні нематеріальних методів мотивації трудової діяльності слід виокремити гуманізацію праці, залучення персоналу до управління виробництвом, планування кар'єри працівника, регулювання робочого і вільного часу працівників. Гуманізація праці зобов'язана забезпечити:

1. високу змістовність праці, яка відповідає б кваліфікація працівників;
2. пристосування засобів виробництва до людини;
3. створення сприятливих умов праці;
4. участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

В більшості сучасних теорій мотивації також підкреслюється необхідність залучення персоналу до управління виробництвом.

В практиці західних фірм застосовують чотири основні форми залучення працівників до управління:

1. участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху;
2. створення робітничих нарад або спільних комітетів робітників та менеджерів;
3. запровадження систем участі персоналу в прибутках;
4. участь працівників в роботі рад директорів корпорацій.

Безпосереднє відношення до мотивації праці має планування кар'єри працівника.

Фахова кар'єра – це, власне, різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей, професійне зростання і вихід на пенсію.

Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб підприємства у працівниках в необхідний час і в потрібному місці.

Світовий і вітчизняний досвід свідчить про те, що за останні роки серед складових нетрадиційних методів посилення мотивації праці чільне місце посіло регулювання робочого і вільного часу працівників.

Виділяють такі підходи до регулювання робочого і вільного часу працівників, як: надання додаткового вільного часу, перерозподіл робочого часу, ковзаючий графік роботи, вільний графік роботи, робота в групах, розподіл роботи. При формуванні комплексної системи мотивації персоналу підприємства необхідно враховувати особливості персоналу, що охоплює потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен також враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на організацію, що склалися на підприємстві традиції та історичний досвід [18].

Висновки до 1 розділу

1. Мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає персонал працювати для досягнення цілей фірми (організації), тим самим задовольняючи його особисті бажання і потреби. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті, чи інші вчинки. Висока мотивація персоналу - це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей.

2. Врахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях тощо.

3. Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних

орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки[36, с. 386].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Pegas Touristik»

2.1. Коротка характеристика туристичного підприємства «Pegas Touristik»

Pegas Touristik – один з лідерів туристичної галузі та одна з найбільших міжнародних туристичних компаній, заснована в 1994 році. Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві. У компанії працює понад 9 тисяч спеціалістів. Має філії у 27 країнах світу (рис. 2.1).

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю Пегас Туристик. Код ЄДРПОУ – 33104339. Дата реєстрації – 26.07.2004 (15 років 10 місяців). Уповноваженою особою є Карякін Дмитро Олександрович. Pegas Touristik створений на основі вкладень основного власника - Рамазана Акпінара. Спочатку він співпрацював із турецькою компанією «Інфо тур», але у 2005 році розірвав із нею відносини через конфлікт [23].

Туристична агенція працює в Україні з 2004 року. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, на 06.06.2022 контрагент 33104339 зареєстрований в Україні, 04071, місто Київ, ВУЛИЦЯ ВОЛОСЬКА, будинок 55/57.



Рис. 2.1. Мапа відділень та інформація про компанію «Pegas Touristik»

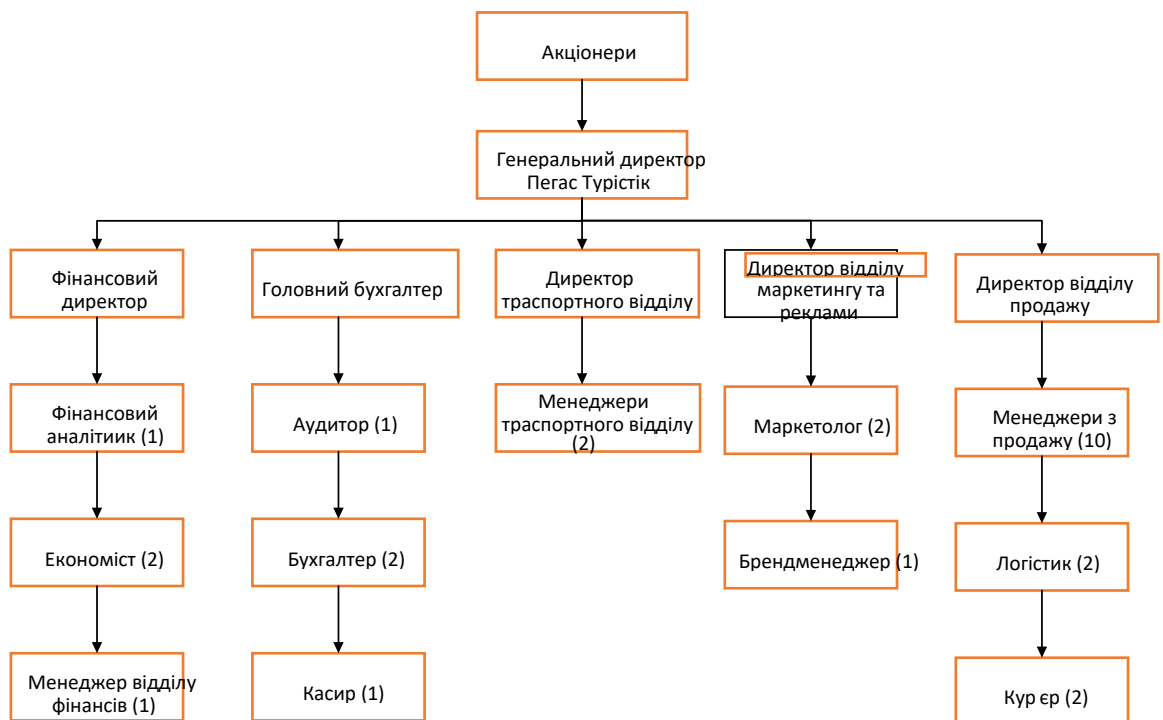
Джерело:[49].

Девіз: "Гість перший" залишається незмінним з дня відкриття компанії.

«Pegas Touristik», що стрімко розвивається на туристичному ринку України, відкрила власні офіси у Києві, Харкові, Одесі, Львові, Вінниці, Мукачеві, Рівному, Сумах, Дніпрі, Запоріжжі, Херсоні, Чернівцях.

Своїми успіхами та досягненнями вони зобов'язані насамперед партнерам, колегам, туристам та просто друзям.

Проаналізувавши інформацію про компанію, було розроблено схему і визначено організаційну структуру компанії. Вона є лінійно-функціональною (рис. 2.2).



Джерело: [50].

Рис. 2.2. Організаційна структура «Pegas Touristik»

Переваги даної структури [8]:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом через передання низки функцій спеціалізованим ланкам;

- можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- відповідність структури стратегії;
- підвищення ефективності управління;
- швидке реагування на потреби практики створення нових функціональних служб.

Також до переваг даної структури в плані мотивації є можливість використання високої компетентності лінійного керівника як менеджера, який може правильно визначити таргети і зуміє правильно вмотивувати своїх підлеглих.

Хоч дана організаційна структура і має більше переваг, але все ж таки в ній є і недоліки:

- труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними підрозділами;
- відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками різних підрозділів;
- перенесення відповідальності за прибуток; випадки нерационального визначення.

До недоліків з боку мотивації в даній схемі можна віднести те, що мотивацією співробітників підрозділу займається суто лінійний керівник, що може негативно впливати на мотивацію працівників підрозділу [6].

Якісний підбір персоналу на туристичне підприємство, є одним із основних кроків до подальшого його успіху. Велику роль в управлінні персоналом таких підприємств відіграє використання інформаційних технологій, які останнім часом інтегрувалися майже у всі сфери людського життя та суспільства в цілому, не є виключенням і управління персоналом, діяльність кадрових служб підприємств та організацій. Для автоматизації управління персоналом в рамках організації використовується — інформаційна система CRM.

Загалом, дана система охоплює всі рівні управління підприємством — операційний, тактичний та стратегічний, а в функціональному плані — облік кадрів, розрахунки з персоналом, та систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе підбір та найми персоналу, оцінку, навчання, розвиток і мотивацію персоналу. З одного боку інформаційні технології, які використовуються в управлінні персоналу на підприємстві призначені для своєчасного забезпечення певних підрозділів організації спеціальною інформацією, і іншого інформаційними технологіями можна назвати і багато інших програм, які виключені з бази даних багатьох інших спеціалізованих програм.

Застосування підприємством «Pegas Touristic» сучасних інформаційних технологій включаючи й інтернет-ресурси дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах, що є більш ефективніше порівняно із інформаційною базою, яка представлена на цю мить більшості підприємствам по управлінню персоналом, які обмежуються в основному первинною інформацією [8].

Pegas Turistic, один із визнаних лідерів туристичного ринку України, пропонує відпочинок у найкрасивіших місцях Болгарії, Туреччини, Єгипту, Тунісу, Греції, Індії, Таїланду, Індонезії, Китаю, Андорри, Домінікани, Кіпру, Іспанії, Куби, Кенія, Об'єднані Арабські Емірати, В'єтнам і Мексика і т. д. [23]. Компанія « Pegas Touristik » приділяє особливу увагу організації подорожей.

У Туреччині доступні наступні розваги: подорож Єрусалимом на літаку, екскурсія по Анталії та шопінг, дайвінг, Памуккале (Ефес), екскурсія по каньйону (турецькі лазні), Каппадокія (Демре-Міра-Кекова), риболовля та пікнік, сафарі на квадроциклах, акваленд, дельфінарій, турецька ніч, яхт-дискотека, прогулянка на яхті, джип-сафарі [23].

Програми від Pegas Touristik в Єгипті включають відвідування Мертвого моря, гори Мойсея, монастиря Св. Катерини, Дахабу, Національного парку Рас-Мохаммед, Кольорового каньйону, а також різноманітні дискотеки, шоу, спортивні заходи [23].

Туніс пропонує наступні тури та розваги: поїздка в Сахару на 2 дні, знамените лазерне шоу, шоу зулу, прогулянка на піратській яхті, квадроциклах, шопінг, таласотерапія [23].

У Греції ви побачите Кносський палац і Археологічний музей, долина Ласіті, печера Зевса, прогулянка на човні на острів Спіналонга, денний круїз на острів Санторіні, ви проведете критський вечір у типовому гірському селі. І тільки на острові Крит [23].

Фірма організовує як пляжний відпочинок, так і екскурсійні тури. Також «Pegas Touristik» пропонує нову послугу - VIP обслуговування, яке має на увазі індивідуальний, максимально комфорту відпочинок в Єгипті, ГОА, Таїланді, Туреччині, Тунісі та Греції. Туроператор пропонує не лише проживання в готелях високого класу і «Fast track» в аеропорту, але і

індивідуальний трансфер за вибором по прильоту і при вильоті, а також протягом всього відпочинку, індивідуальні екскурсії з гідом. Крім стандартних пропозицій, туроператор Pegas Touristik пропонує також гарячі тури. Подібними пропозиціями від компанії щорічно мають можливість скористатися безліч туристів бажаючих заощадити на вартості путівки. Pegas Touristik реалізована програма «Тури в кредит», система онлайн-продажу авіаквитків по всьому світу з доставкою покупцеві. Менеджери компанії допомагають скласти план складного маршруту з пересадками в аеропортах. Функціонує цілодобовий відділ підтримки туристів за кордоном.

Туроператор співпрацює з готелями в двадцяти двох країнах світу і пропонує відправитися в весільні, корпоративні, екскурсійні, пляжні та подієві тури. По кожному з напрямків проводяться семінари для агентств-партнерів, компанія також пропонує франчайзинг з метою стати провідною компанією у сфері туризму в Україні, встановлювати та підтримувати найвищі стандарти обслуговування, добиватися відмінної якості послуг, створювати сильну команду професіоналів, підтримувати імідж серйозної та надійної компанії. З моделлю франчайзингу можна ознайомитись на (рис. 2.3).



Наша модель франчайзинга

- ✓ Єдина реклама;
- ✓ Загальні маркетингові та партнерські програми;
- ✓ Централізоване управління, єдина стратегія розвитку;
- ✓ Розгалужена клієнтська мережа;
- ✓ Збереження незалежності та економічної самостійності агентства;
- ✓ Відсутність територіальної конкуренції всередині мережі;
- ✓ Єдиний стандарт мережі (оформлення офісу, фірмовий стиль, технології продажів, якість обслуговування);
- ✓ Сучасний стандарт ведення бізнесу;
- ✓ Розвиток нових туристичних послуг і сервісів.



Рис. 2.3. Модель франчайзингу «Pegas Touristik»

Джерело: [23].

Кількість туристів, які віддають перевагу турам від Pegas Touristik, з кожним роком стрімко зростає. Безумовно, цей факт дозволяє говорити про високу якість послуг компанії, а також про професіоналізм кожного співробітника. Нині організація турів в компанії знаходиться на найвищому рівні, що підтверджують численні відгуки про Pegas Touristik. Багато в чому позитивна оцінка діяльності турфірми вітчизняними туристами пояснюється тим, що компанія змогла укласти вигідні угоди з популярними готелями, які визнані найнадійнішими і комфортними в курортних країнах. Крім того, оператор здійснює авіап перевезення пасажирів тільки перевіреними на ринку компаніями, які також пропонують найвигідніші ціни на квитки.

2.2. Моніторинг фінансово-економічної системи туристичного підприємства «Pegas Touristik»

Для об'єктивного вивчення виробничої програми підприємства визначається ряд показників (за останні два-три роки), що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання потужностей туристичного чи готельного підприємства. Програма виробничої діяльності туристичного підприємства передбачає розрахунок у вигляді наступних таблиць.

Таблиця 2.1

Кількість обслужованих туристів (без екскурсантів) за 2019-2020 роки

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2019	2020		
Кількість обслужованих туристів, у тому числі за видами:	150450	73050	-77400	-51,45
іноземних туристів	5407	2572	-2835	-52,43
іноземних туристів, обслужованих без поселення в закладах розміщення	204	212	8	3,92
туристів, які виїжджали за кордон	144516	68540	-75976	-52,57
туристів, які виїжджали за кордон, обслужованих без поселення в закладах розміщення	150	175	25	16,67
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	173	1551	1378	796,53

Джерело: складено автором на основі [51]

З наведеної вище таблиці можна помітити, що обсяги реалізованих послуг у 2020 році зменшилися, порівняно із попереднім роком. Взагалі фактично усі показники в даному році порівняно із попереднім впали. Окрім обслужованих туристів, котрі охоплені внутрішнім туризмом та окрім продуктивності праці працівників в розрахунку туристів на особу.

Таблиця 2.2

Розподіл туристів за метою поїздки станом на 2020 рік

Назви показників	Усього туристів, осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість туристів, усього	73050	3178	57335	8119	1471	2874	73	12640
У тому числі в'їзних (іноземних) туристів	2784	191	836	1292	351	110	4	46
в'їзних туристів	68715	2932	55275	6624	1109	2706	69	12570
внутрішніх туристів	1551	55	1224	203	11	58	0	24

Джерело: складено автором на основі [43]

Отже, найбільша частка туристів мають мету відвідування дозвілля та відпочинок. Найменша частка – це подорожуючі з лікувальною метою.

Аналізуємо фінансове становище компанії на підставі фінансової звітності «Pegas Touristik» за 2018-2020 роки.

Основні показники діяльності «Pegas Touristik», їх значення за 2018-2020 роки та динаміка наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства станом на 2019-2020 рік

Показники	2019	2020	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	246644	208746	-37898	-15,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	227356	199246	-28110	-12,3
Валовий прибуток, тис. грн.	19288	9500	-9788	-50,7
Інші операційні доходи, тис.грн.	978,7	975,6	-3,1	-0,3
Адміністративні витрати, тис.грн.	3033,5	2979,5	-54	-1,8
Витрати на збут, тис.грн.	3121	2686,8	-434,2	-13,9
Інші операційні витрати, тис.грн.	1874,4	1682,5	-191,9	-10,2

Продовження табл. 2.3

Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	12237,8	3126,8	-9111	-74,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	12237,8	3126,8	-9111	-74,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1958	500,3	-1457,7	-74,4
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	10279,8	2626,5	-7653,3	-74,4
Чистий прибуток / збиток, тис. грн	10279,8	2626,5	-7653,3	-74,4

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності «Pegas Touristik» за 2019-2020 рр.

Отже, порівнюючи 2019 рік з 2020 роком, можна стверджувати, що пандемія COVID-19 негативно вплинув на економічний стан «Pegas Touristik». У 2020 році спостерігався значний темп зниження показників, суттєве зниження чистого доходу, валового прибутку, зростання собівартості реалізованої продукції та зменшення фінансового результату від прибутку. Це означає, що фінансовий стан підприємства погіршився.

На рис. 2.4. наведено динаміку зміни показників фінансового стану туристичної фірми «Pegas Touristik».

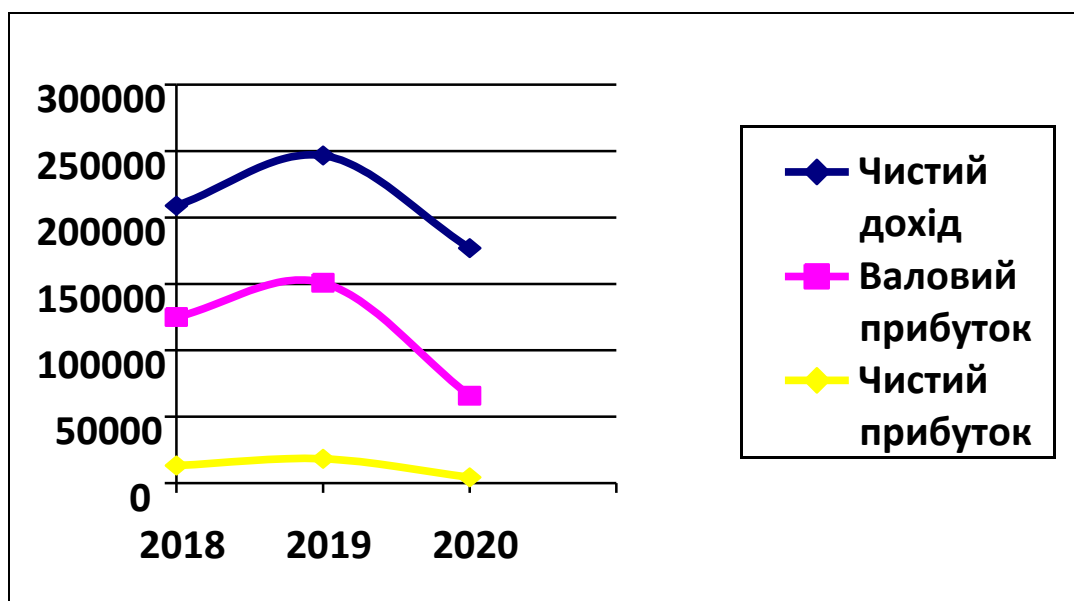


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників фінансового стану компанії «Pegas Touristik».

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності «Pegas Touristik» за 2018-2020 рр.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства «Pegas Touristik»

Організації, як і будь-які системи, ізольовані від зовнішнього середовища і в той же час пов'язані з зовнішнім середовищем таким чином, що із зовнішнього середовища вони отримують необхідні їм ресурси і передають в ніс продукти життєдіяльності, тобто зовнішнє середовище - необхідна умова існування систем. Тому функціонування організації визначається рівнем знання про довкілля. Зовнішнє середовище являє собою сукупність таких об'єктів, які не є елементами даної системи, взаємодія з якими враховується при вивченні системи. Взаємодія виступає чинником, за допомогою якого відбувається об'єднання частин у ціле. Без взаємодії частин система перестає існувати. Взаємодія забезпечує передачу інформації від одного елемента системи до іншого, від входу впливу із зовнішнього середовища до передачі в зовнішнє середовище відповідної інформації. Зовнішнє середовище сприймається організацією одночасно і як система, що містить сприятливі для організації параметри, і як система, що включає несприятливі фактори. Сприятливі параметри організація розуміє як можливості розвитку, підвищення ефективності і т. д.), а несприятливі - як загрози. Навряд чи можна назвати інший метод аналізу стану організації, який міг би зрівнятися зі **SWOT-аналізом** по ефективності і простоті застосування. Аббревіатура методу утворена за допомогою з'єднання початкових літер слів повного найменування: **Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (сила - слабкість - можливості - загрози)**. Під силою організації розуміють сукупність умінь працівників організації, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей і т. д. Все перераховане - це активи організації в конкурентній боротьбі. Слабкість являє

собою відсутність чогось важливого для функціонування організації або щось, що ставить несприятливу умову. Це - пасиви.

Деякі сильні сторони організації більш важливі, ніж інші. Вони можуть бути використані для формування стратегії. В той самий час сильна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Головні переваги організації полягають у перетворенні ноу-хау (умінь і досвіду у всіх сферах діяльності організації) в її ключові переваги; в розробці нової продукції, послуг і нового сервісу; в розумінні потреб споживачів і організації ефективної збутової системи. Можливості організації полягають у що надаються зовнішнім середовищем умовах діяльності і проявляються у використанні сильних сторін організації та зміцнення слабких сторін. Слід зауважити, що можливості, які організація не може реалізувати, - це ілюзії. Загрози проявляються:

- в наявності більш дешевих технологій конкурентів;
- у впровадженні конкурентами виробництва і реалізації кращих продуктів;
- погрози з боку іноземних організацій;
- в нових правилах, що завдають шкоди організації більше, ніж іншим;
- підвищення процентних ставок, можливе поглинання;
- демографічні зміни, зміни курсів іноземних валют;
- політичні зміни в країні і т. д.

Аналіз сили і слабкості організації дасть можливість встановити зв'язок між потенціалом і проблемами організації, з одного боку, а з іншого між її сильними і слабкими сторонами, що дозволяє визначити варіанти успішного існування і перспектив розвитку організації.

З таблиці 2.4. видно, що необхідно приділяти значну увагу питанням організаційної культури, психологічного середовища та мотивації, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності «Пегас Туристик». Туристична компанія повинна покращити офісне обладнання, поліпшити якість обслуговування та прискорити обслуговування клієнтів. Рекламі не

приділяється належної уваги. Це може вплинути на кількість клієнтів, що в свою чергу впливає на рівень прибутку, і на імідж «Пегас Туристик».

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз турфірми «Пегас Туристик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Доволі непогано обладнаний офіс, приємний інтер'єр. Кваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи. Використання систем бронювання. Робота турфірми в напрямках, що істотно розширює поле діяльності. Досить різноманітна програма. Орієнтир на різні споживчі категорії.</p>	<p>Залежність рівня продажів від сезонності Місце розташування (турфірма віддалена від центру міста). Відсутність мобільного додатку. Недоліки рекламної політики</p>
Можливості	Загрози
<p>Посилення рекламної діяльності в цілях підвищення власного іміджу. Дослідження рівня мотивації і стимулювання співробітників турфірми. Розробка мобільного додатку турфірми</p>	<p>Зміна переваг споживачів. Зростання конкуренції на ринку турпослуг. Зміна в політичній обстановці. Економічна криза в Україні. Карантинні обмеження та пандемія.</p>

Джерело: складено автором на основі [50].

Проаналізувавши таблицю 2.4. [8] можна зробити наступні висновки. Компанія Pegas Touristik є однією із найбільших компаній як в Україні, так і в усьому світі, не зважаючи на це, у даній компанії, оскільки і в будь-якій іншій компанії є певні переваги і недоліки. Для даної компанії, так як і для туристичної сфери в цілому найбільшими загрозами є зміни політичної обстановки країни, пандемія коронавірусу та економічна криза. Перспективи для компанії вказані в таблиці можливостей і слабких сторін. Хоч компанія і є дуже велика, але в ній є над чим працювати.

Висновки до 2 розділу

«Pegas Touristik» - один із лідерів туристичної галузі та одна із найбільших міжнародних туристичних компаній. Сьогодні – це сучасна універсальна туристична компанія, яка пропонує широкий спектр послуг для всіх груп клієнтів, активно бере участь в соціальному та економічному житті країни. В другому розділі проаналізовано та описано напрямки діяльності компанії, структуру компанії, наявність офісів в Україні та світі. Цікавим нюансом є те, що компанія дозволяє працювати по франшизі. Застосування підприємством «Pegas Touristik» сучасних інформаційних технологій включаючи і інтернет-ресурси дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах, що є більш ефективно порівняно із інформаційною базою, яка представлена на цю мить більшості підприємствам по управлінню персоналом, які обмежуються в основному первинною інформацією

Також було проведено SWOT-аналіз туристичного підприємства «Pegas Touristik», визначено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для компанії.

Виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок, що на туристичному підприємстві «Pegas Touristik» існують певні недоліки у застосуванні механізму мотивації та управлінні персоналу, тому є необхідність розробити комплекс рекомендацій для керівників з метою створення ефективного стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Pegas Touristik»

3.1. Оцінка процесу мотивації праці персоналу туристичного підприємства «Pegas Touristik»

На підприємстві «Pegas Touristik» станом на кінець 2019 року працювало 36 осіб. Більшість працівників - це молоді та амбіційні люди віком до 35 років. Освіта у працівників організації різниться від вищої за фахом до працівників без фахової освіти. Структуру трудового потенціалу туристичного підприємства «Pegas Touristik» за різними характеристиками можна побачити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура трудового потенціалу туристичного підприємства «Pegas Touristik» за різними характеристиками

Категорія	2019		2020	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіки	20	55	20	50,0
Жінки	16	45	20	50,0
Разом	36	100	40	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	30	83	32	80
35-45	4	11	6	15
Від 45	2	6	2	5
Разом	36	100	40	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	25	69	25	64
Середня освіта за фахом	10	27	10	25
Без фахової освіти	1	4	5	12
Разом	36	100	40	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	7	19	5	12
Спеціаліст	24	66	32	80
Технічний персонал	5	15	3	8
Разом	36	100	40	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	5	15	5	13
До 5	15	40	15	37
5-10	11	30	15	37
Від 10	5	15	5	13
Разом	36	100,0	40	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства «Pegas Touristik»

За даними табл. 3.1 в туристичному підприємстві станом на 2020 рік працювали 20 жінок та 20 чоловіків (в 2019 році - 16 жінок та 20 чоловіків). Протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займав персонал віком до 35 років: у 2020 році 32 особи, 80 %. Незначну питому вагу займала категорія персоналу віком від 45 років. В 2020 році працівників віком від 45 років працювало 2 особи. У структурі частка цієї вікової категорії становить – 5 %. Працівники пенсійного віку відсутні.

Як видно зі структури трудового потенціалу за якістю підготовки протягом всього досліджуваного періоду, переважну частку займали працівники, що мають вищу освіту за фахом.

Для установи є більш важливим, який стаж мають працівники в організації, так як це дозволяє судити про згуртованість колективу, а також про те наскільки працівники розбираються в тонкощах функціонування конкретної установи.

Наведені дані у таблиці, свідчать про те, що більшість працівників мають вищу освіту за фахом та досить довго працюють на підприємстві. Тобто плин кадрів на підприємстві «Pegas Touristik» мінімальний (табл. 3.2).

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що станом на 2019 рік на підприємстві «Pegas Touristik» було звільнено 2 особи. В 2020 році не вибуло жодного працівника. Отже, на кінець 2020 року облікова чисельність персоналу, в порівнянні з початком року, змінилася на 39 %. Це свідчить, що підприємство проводило ефективну кадрову політику.

Таблиця 3.2

Аналіз кадрового потенціалу на підприємстві

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2019	2020		
Облікова чисельність на початок звітної періоду, осіб	36	36	0	0
Прийнято працівників, осіб	2	4	2	50
Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	2	-	-2	-100
- внаслідок скорочення штатів	-	-	-	-
- за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	2	-	-2	-100

Продовження табл. 3.2

Облікова чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	36	40	4	11,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	36	40	4	11,1
Коефіцієнт обігу з прийому (Кп)	5,5	10	4,5	X
Коефіцієнт обігу з вибуття (Кв)	5,5	-	5,5	X
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	5,5	-	5,5	X

Джерело: розроблено автором за даними підприємства «Pegas Touristik»

На підприємстві «Pegas Touristik» працює професійно-підготовлений колектив здатний надати будь-які види туристичних послуг. Кожен співробітник, приступаючи до роботи, знайомиться зі своїми посадовими інструкціями. Корпоративна культура в підприємстві «Pegas Touristik» ґрунтується на наступних цінностях:

Порядність. Персонал всіляко заохочує чесність, здатність дотримуватися норм і правил компанії, повагу до справ компанії та її співробітникам;

Відповідальність. Колектив відчуває внутрішній дискомфорт за невиконану або неякісно виконану роботу, рішення і поставлені завдання;

Орієнтованість на споживача. Всі прагнення спрямовані на створення продукту, затребуваного споживачем. При цьому інтереси споживача стоять не нижче інтересів менеджменту і / або акціонерів;

Креативність. У колективі заохочується новаторство, орієнтація на успіх, самовіддача і творчий підхід до справи;

Командність. Прийнято дотримуватися командних принципів: об'єднання спільною метою, зокрема причетність і взаємовиручка;

Професіоналізм. Очікується від всіх членів Команди ефективного виконання поставлених завдань з урахуванням наявних у них знань і досвіду, а також здатності до самонавчання.

Мотивація праці виступає основою соціально-економічною поведінки й має активізувати зусилля персоналу підприємства (організації), які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності. Для того, щоб стимулювати персонал до праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника, керівнику

важливо знати особисті якості своїх підлеглих, а також їх основні потреби, що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності.

Серед працівників туристичного підприємства «Pegas Touristik» певна частка – жінки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання у технікумі), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку.

Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між:

найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;
- відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

На туристичному підприємстві «Pegas Touristik» використовують наступні методи мотивації праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Методи мотивації праці

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
<ul style="list-style-type: none"> • відрядна оплата праці, • почасова оплата праці, • премії за винахідництво, • оплата за навчання працівників, • рейтингові доплати, • виплати за максимальне використання робочого часу тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • доплати за стаж, • пільговий відпочинок, • пільгове користування транспортом. 	<ul style="list-style-type: none"> • охорона праці • збагачення праці, • гнучкі робочі графіки, • програми підвищення якості праці.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства «Pegas Touristik»

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- двусторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;
- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність
- переглядів чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik», яка здійснюється відповідно до

розробленого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати. Оцінка проводиться по групам робітників - тимчасовим або постійним об'єднаним для виконання робочого завдання. Нарахована групі винагорода розподіляється між її членами згідно з особистим внеском кожного працівника.

Заробітна плата менеджера туризму формується за принципом ставка + відсоток від прибутку. Заробітна плата може коливатися від мінімальної процентної ставки плюс/мінус 3,5 тисячі гривень в так званий «мертвий сезон» до 21 тисячі гривень і вище піковий сезон. В середньому «менеджер з туризму» заробляє 12-13 тисяч гривень.

Заробітна плата залежить від вашого професіоналізму, успішності, вміння розпізнавати та задовольняти потреби туристів, працювати з споживачем, вміння підбирати та продавати тури.

3.2. Рекомендації щодо покращення механізму стимулювання та збільшення ефективності праці на туристичному підприємстві «Pegas Touristik»

Для того, щоб система мотивації праці персоналу на підприємстві «Pegas Touristik» була ефективною, необхідно виконувати п'ять основних умов (рис. 3.1).

Система мотивації має відповідати стратегії розвитку бізнесу та організації, а також прийнятої політики мотивації. Це означає, що причини стимулювання слід обирати виходячи з цілей розвитку, що становлять реалізовану стратегію [10].

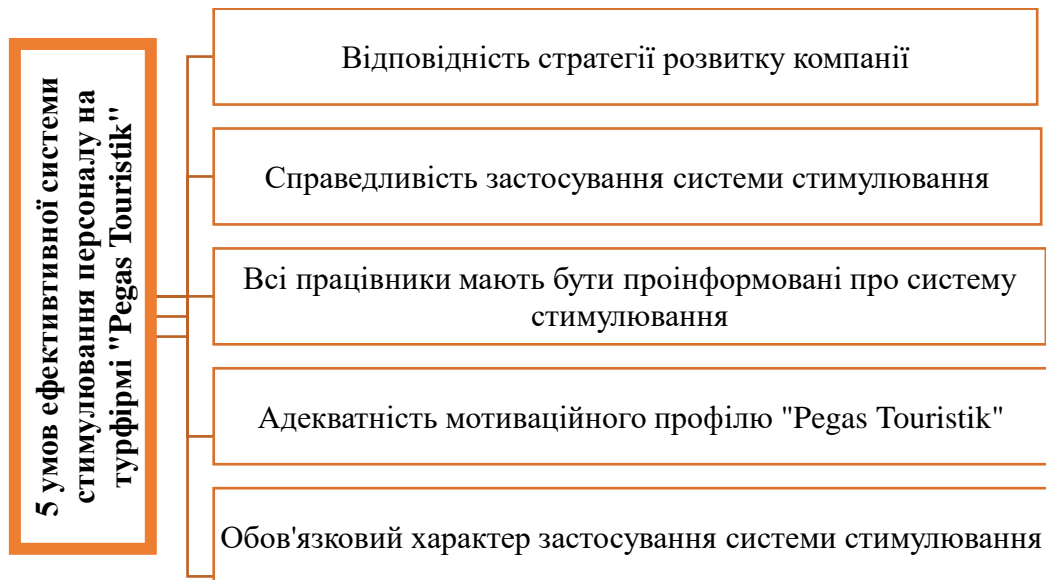


Рис. 3.1. Умови ефективної системи стимулювання персоналу на турфірмі
Джерело: [46].

Далі вкажемо структуру стимулювання персоналу на конкретних прикладах (негативне та позитивне стимулювання).

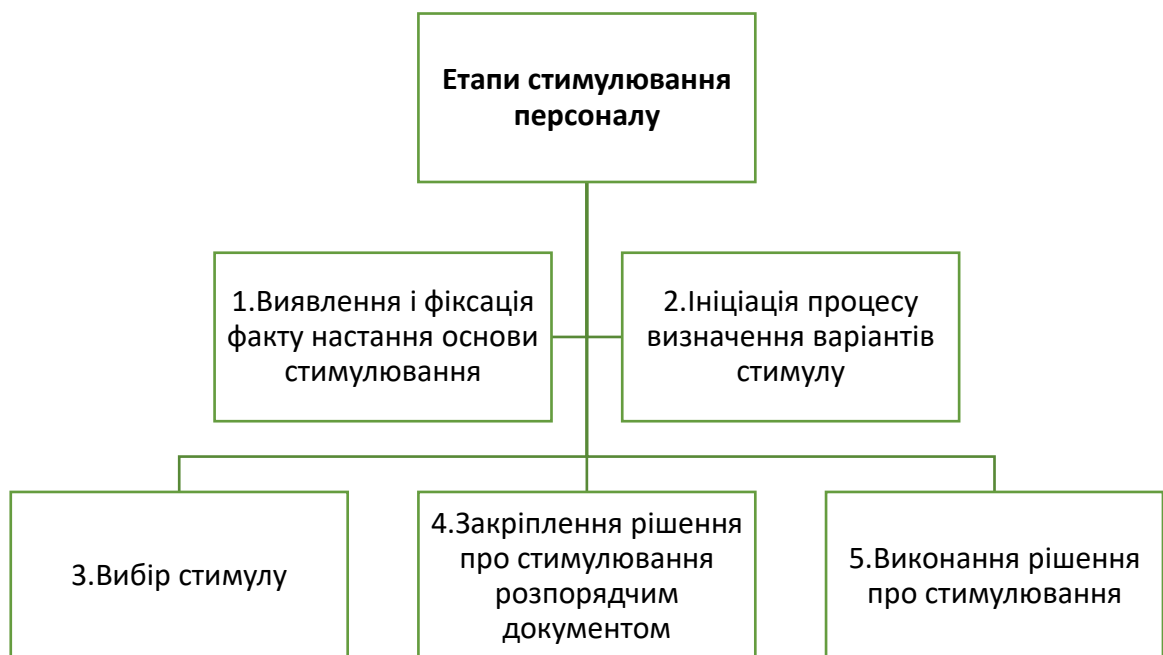


Рис. 3.2. Етапи стимулювання персоналу

Джерело [15].

Для побудови ефективної системи управління персоналу були розібрані інструменти, що впливають на мотивацію співробітників туристичного

підприємства «Pegas Touristik». Для виділення цих інструментів було проведено анонімне анкетування, в якому взяли участь працівники туристичного підприємства «Pegas Touristik». Анкетування складається з 18 питань (див. дод. В). Результат даного анкетування покаже, що мотивує співробітників, як працівники ставляться до існуючих методів мотивації і що вони очікують надалі. Аналізуючи результати керівництво підприємства буде бачити, які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а також, які не впливають на ефективність роботи.

Проведене анкетування дало такі результати:

- в туристичному підприємстві задоволені своєю роботою лише 40% працівників. Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;
- працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;
- більшість працівників (60%) вважають, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;
- співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичному підприємстві «Pegas Touristik» як нормальний (50%);
- найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (80%);
- співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;
- співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (60%), але можливо їм хотілося б більшого;
- персоналу в процесі роботи властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу.

При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчують високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою.

Туристичне підприємство «Pegas Touristik» активно приймає на роботу студентів і випускників ВНЗ, у яких мінімальний досвід роботи або взагалі відсутній. Цей фактор мотивує молодих фахівців іти працювати в дану туристичну фірму. Але враховуючи те, що одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, і навіть незважаючи на те, що підприємство приділяє увагу навчанню і розвитку персоналу, співробітники отримують мінімальні знання та досвід, і пропрацювавши недовгий час в туристичній фірмі, змінюють місце роботи. Вони переходять до конкурентів, у яких в свою чергу набагато вища оплата праці і краща мотивація співробітників. Тому низька заробітна плата впливає на бажання співробітників розвиватися в даній організації. Не дивлячись на це, все ж є співробітники, які залишаються на колишньому місці, але не тому, що вони лояльні до компанії, як помилково може вважати роботодавець, а від страху втрати роботи в нових економічних умовах. Ці фактори є однією з основних причин плинності кадрів.

Плинність заважає створити ефективно працюючу команду і негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Найбільш загальні причини плинності кадрів:

- незадоволеність оплатою праці;
- незадоволеність характером і змістом праці;
- погані взаємини з колегами по роботі;
- незадоволеність організацією праці;
- відсутність просування і професійного зростання;
- бажання змінити професію.

Комплексний вплив факторів, що викликають плинність, вимагає такого ж комплексного впливу на неї. Тому необхідно знайти методи мотивації персоналу для вирішення цієї проблеми. У першу чергу розглянемо рекомендації про те, як підвищити задовільність співробітників оплатою праці.

Туристичне підприємство «Pegas Touristik» витрачає великі зусилля на навчання і розвиток персоналу, тому припустимо, що висока плинність кадрів не вигідна туристичній фірмі. Підприємству в першу чергу необхідно переглянути систему оплати праці.

Аналіз системи оплати в даній туристичній фірмі показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів є досить ефективною, як для працівника так і для підприємства.

Таким чином, туристичне підприємство «Pegas Touristik» справедливо оцінює частку внеску ефективної роботи кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації та співробітники прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Але навіть в такій системі оплати існують недоліки – низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати.

Керівництву туристичного підприємства «Pegas Touristik» мотивуючи своїх співробітників заробітною платою, рекомендується підвищити розмір заробітної плати. Для багатьох працівників саме фінансова стабільність є основною потребою в період виходу з кризи, тому для персоналу було б вигідніше, щоб туристична фірма підвищила ставку. Проте в діючих ринкових умовах для підприємства небезпечно просто збільшувати оплату праці співробітників, не пов'язавши цей процес з показниками ефективності.

Підвищення ставки викличе конкуренцію на ринку роботодавців, але не працівників.

Використовуючи ефективний метод мотивації персоналу заробітною платою в туристичному підприємстві «Pegas Touristik» можна підвищити відсоток бонусів за виконану роботу, а також за перевиконання встановлених показників роботи співробітнику пропонується збільшити відсоток бонусів в 1,5 рази.

Таким чином, співробітник буде зацікавлений не тільки виконати встановлену норму роботи, а й перевиконати. Люди в організації будуть чітко бачити до чого їм необхідно прагнути як для себе, так і для туристичної фірми.

Ще однією з причин плинності є погані взаємини з колегами по роботі. Незважаючи на те, що компанія розвивається, у неї відсутній кодекс корпоративної етики персоналу, де були б встановлені правила спілкування співробітників, які б підтримували добрі взаємини з колегами.

Іноді в туристичній фірмі між деякими працівниками виникають конфліктні ситуації, які можуть значно погіршити психологічний клімат і ефективність роботи.

Для вирішення цієї проблеми в туристичному підприємстві «Pegas Touristik». рекомендується створювати різні корпоративні заходи, які можуть поліпшити згуртованість колективу і його взаємини. Такими заходами можуть бути, створені вже в туристичній фірмі корпоративні свята, святкування особистих свят співробітників в колективі, організація командної роботи. Так само можна запропонувати організацію спільного відпочинку персоналу, створення конкурсів, в яких співробітники можуть приймати командну участь.

Якщо в колективі будуть налагоджені хороші людські взаємини, то це додасть команді не лише додатковий інтерес до праці, це стане відмінною мотивацією до кращої роботи. Додаткова мотивація працівників призведе до наступних позитивних результатів:

- посиляться якість роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці;
- підвищиться особиста зацікавленість працівника в результаті праці;
- заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника;
- підвищиться відповідальність за виконання доручень і прийняття рішень;
- покращиться психологічна готовність до роботи у важких і стресових умовах;
- стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах.

Під час мотивації персоналу необхідно також враховувати умови праці. Позитивний психологічний настрій на трудову діяльність створює умови праці. Хороші умови праці посилюють мотивацію незначно, тоді як погані умови різко її знижують.

Прийнято виділяти такі фактори умов праці:

- санітарно-гігієнічні: вологість, атмосферний тиск, забрудненість пилом, освітлення, тощо;
- соціально-психологічні: фізичне навантаження, темп роботи, нервово-психічна напруга, монотонність роботи, організація робочого місця, режим праці та відпочинку, функціональні якості обладнання, допоміжних засобів тощо;
- архітектурно-естетичні: художні якості інтер'єру (меблі, колір стін, озеленіння, предмети декоративно-прикладного мистецтва), використання функціональної музики.

Для підтримання хороших умов праці в туристичному підприємстві «Pegas Touristik» особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалу і монотонну роботу на комп'ютері співробітники відчувають психологічний і фізичний дискомфорт.

В деякі дні робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це необхідно для вибору кращого туристичного маршруту для клієнтів. Дуже часто клієнти туристичної фірми довго не можуть визначитися з відпочинком, тим самим створюють стресову ситуацію для менеджера. Зазвичай це відображається в зниженні ефективності роботи менеджерів. Тому, щоб знизити психологічне та фізичне навантаження, можливе введення додаткової 5 хвилинної перерви на кожну годину роботи (крім обов'язкової, встановленої законом), якою співробітник зможе розпоряджатися на свій розсуд, наприклад піти на 15 хвилинну перерву раз в 3 години, а також надання будь-якого простору, де персонал відпочивав би під час обідньої перерви (кімната відпочинку).

Вирішити проблему ефективної мотивації можливо також за допомогою застосування соціально-психологічних методів мотивації персоналу до роботи.

Для підвищення мотивації за допомогою соціально-психологічних методів, можна переглянути соціальне забезпечення, використовуючи чинний соціальний пакет, поліпшити його зміст. Аналізуючи соціальне забезпечення персоналу туристичної фірми, будуть запропоновані наступні рекомендації для підвищення мотивації співробітників:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці.

Однією з головних задач на 2023 рік для туристичного підприємства «Pegas Touristik» є покращення якості та лояльності персоналу. Для цього туристичній фірмі рекомендується підвищити рівень лояльності співробітників за рахунок використання таких методів мотивації:

- організація урочистої процедури знайомства з компанією і співробітниками з новим прийнятим працівником;
- нагородження співробітників поїздками (туристичними путівками) для співробітників, які зробили значний внесок у діяльність туристичної фірми, запропонувати путівки під час їх відпустки;
- вручення спеціальних знаків і посвідчень працівникам фірми за їх внесок і досягнення;
- вручення подарунків працівникам з фірмовим логотипом (кружки, блокноти, ручки, зонти та інше).

Аналіз використовуваної системи мотивації персоналу в туристичному підприємстві «Pegas Touristik» дозволив зробити висновок про те, що мотивація може здійснюватися не тільки за рахунок грошової винагороди за роботу і кар'єрного зросту, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника.

3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом покращення системи мотивації персоналу

Основна умова підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Інноваційний характер сучасного бізнесу в індустрії туризму вимагає такого рівня управління персоналом, який би забезпечив максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі роботи. Цього можна досягти шляхом розробки та реалізації комплексної мотиваційної програми, що дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули в контексті і взаємозалежності соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, які гармонізують інтереси працівника і компанії. Після аналізу різних підходів і систем мотивації іноземних компаній, запропоновано кілька рішень для Pegas Touristik. Враховуючи те, що компанія має неефективно закріплену мотивацію, динамічну мотивацію слід розробляти та впроваджувати на основі ключових показників ефективності (КРІ).

У багатьох туристичних підприємствах у керівників виникає проблема, коли працівники, які отримують фіксовану заробітну плату, зосереджені лише на формальному виконанні своїх обов'язків і абсолютно не мотивовані на підвищення якості та ефективності виконуваної роботи, розвиток і збільшення обсягу завдань. При цьому стратегії розвитку цих турфірм передбачають збільшення обсягів, підвищення ефективності та покращення якості послуг, а це мають робити працівники.

Розв'язання цієї проблеми може стати розробка і впровадження системи стимулів і мотивацій, в якій досягнуті результати відображаються в оплаті праці персоналу.

Помилка найму. Типова поширена ситуація, коли кандидата оцінює керівник структурного підрозділу, який володіє необхідними психологічними інструментами. Після цього найбільш важливими факторами у прийнятті рішення є дані з анкети кандидата та суб'єктивна думка керівника, сформована під час співбесіди. При цьому не враховується низка психологічних факторів, таких як: характер мотивації кандидата, його індивідуально-особистісні особливості, здатні вплинути на швидкість адаптації, психологічний портрет кандидата та його ставлення до специфіки інших видів діяльності.

Втрата персоналу протягом випробувального терміну.

Найчастіше втрата новомученика відбувається через невиконання ним вимог становища, а через відсутність процедури адаптації. Переїзд на нове робоче місце - це завжди стресова ситуація для кожної людини, вона пов'язана з новим колективом, з необхідністю прийняття нових правил, прийнятих у компанії, з необхідністю навчання та адаптації до нових стандартів роботи. Якщо в цей і без того непростий період новий співробітник не відчуває підтримки наставника (можливо, її взагалі немає), нової команди та керівника чи не має чіткого уявлення про те, що йому насправді потрібно робити і яка ціль перед ним стоїть, все це негативно позначиться з його психоемоційному стані. Коли новий співробітник потрапляє в таку ситуацію, він часто сам вирішує, що не хоче продовжувати роботу в компанії.

Необ'єктивність оцінки персоналу. Особливо в умовах економічної кризи багато компаній задаються питанням оптимізації співробітників (скорочення штатів). Це питання часто вирішується на основі суб'єктивної оцінки вигоди того чи іншого співробітника безпосереднім керівником. Проте, як показує практика консалтингу, ці оцінки часто суперечать реальній оцінці компетенцій працівника. Крім того, при проведенні оцінки важливо дотримуватись усіх умов її проведення, розробити об'єктивні засоби вимірювання та правильно організувати процес оцінки .

Без участі досвідченого консультанта цієї процедури, швидше за все, не буде дотримано, а отже, отримані дані не можна вважати достовірним відображенням дійсності.

Дестабілізація психологічного клімату у колективі.

Не секрет, що більшу частину свого життя людина проводить на роботі. Комфортна атмосфера на роботі та хороший колектив, це найчастіше найважливіший фактор для працівника, що впливає на його залучення до процесу професійної діяльності та мотивацію на досягнення результатів. Найчастіше саме несприятлива психологічна обстановка у підрозділі суттєво впливає на продуктивність. Крім того, неможливо створити команду без створення сприятливого психологічного клімату, конкретно кожен відділ компанії і сама компанія загалом повинні прагнути командної взаємодії.

Тут без психологічного аналізу негативних факторів, які дестабілізують психологічний клімат, неможливо визначити справжні причини неефективності. Тут допомога фахівця буде незамінною. Саме психолог може діагностувати ті психологічні фактори, які лежать на поверхні, але приховані від стороннього погляду компанії, розробляти програми професійного навчання та розвитку для різних категорій співробітників. персонал з використанням найбільш ефективних технологій навчання (наприклад, теорії формування розумових дій, тренінгових та інших технологій, що розвивають).

Методом експерименту було доведено, що невисока ефективність праці - результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок збільшення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму поступово зменшується).

До напрямків мотивації працівників відносяться : матеріальні стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання.

Із урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку «Pegas Touristik» можна запропонувати такі напрямки покращення стимулювання праці.

Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці.

Він включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної плати надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Це є важливим стимулом для робітників, особливо для акціонерів.

Перш за все, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити преміювання в залежності від отриманого прибутку.

Наприклад, якщо план перевиконано на 5% - 15% від ставки, якщо план перевиконано більше ніж на 20% - відповідно на 30%. Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так будуть зацікавлені в збільшенні розмірів виготовлення продукції. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ), інколи він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП). Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: адміністрація, робітники і допоміжний персонал.

Для цього потрібно створити фонд матеріального стимулювання, в який буде відраховуватися 10 % прибутку підприємства.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у «Pegas Touristik» підвищувати на загальних підставах.
3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.
4. Проводити доплати за надмірну працю, незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.
5. Доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 100% тарифної ставки (на сьогодні – 70%).
6. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів:

- надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям.

- доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років (табл 3.4.).

10. Для молодих робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

1-2 місяці - 50%;

3-4 місяці - на 30%;

5-6 місяці - на 20%.

11. Надавати наступні пільги:

- працівникам, що мають звання «Ветеран Pegas Touristik», до досягнення ними пенсійного віку, надавати щорічну відпустку у потрібний для них час;

- працівникам, що мають звання «Ветеран Pegas Touristik», при виході в щорічну відпустку, виплачувати матеріальну допомогу у розмірі 5000 грн.

Таблиця 3.4.

Розміри винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Керівники та працівники	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

Займається декілька відділів проблемами розвитку та управління персоналом між ними існують зв'язки, але, по-суті, до обов'язків жодного з них не відноситься формування та удосконалення системи мотивації підприємства. Кожний відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці лише забезпеченням гідних умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників та ін. Тобто відділи управління персоналом виконують певні з функцій мотивації, але часто в їх діях трапляються суперечності, адже на підприємстві відсутня єдина чітко сформована та доведена до всіх відповідальних осіб система мотивації та стимулювання персоналу.

12. Організувати працівникам туристичні поїздки у вигляді заохочення, за високі показники у роботі. Інсенитив-туризм зародився у 1960-ті роки у США. Прогнозується, що у XXI столітті інсенитив-туризм перетвориться на основну форму заохочення найманих працівників. На сьогодні сформувалося три напрямки розвитку інсенитив-туризму:

- колективні поїздки на відпочинок, які поєднуються з діловими заходами;
- виїзди колективів фірм, спрямовані на створення працездатних команд, так званих "team building" - формування команди;
- заохочувальні туристичні поїздки.

Інсентив-тури сприяють розвитку компанії, її показникам успішності, встановлення нових ділових контактів, довготривалих стосунків, можливість віддячити та заохотити своїх найкращих співробітників, та вкотре нагадати їм про професіоналізм та надійність.

Однак, ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Потрібно налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов «Pegas Touristik».

Створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні етапи:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу;
2. Підбір кадрів на новостворені посади;
3. Навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів;
4. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом;
5. Формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства.

Розглянемо реалізацію даного заходу більш детально відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі слід сформувавши організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. Я пропоную наступну структуру відділу мотивації, котра зображена нижче на рисунку 3.3.

Як видно з (рис. 3.3.) відділ складається з п'яти працівників: керівника та чотирьох спеціалістів. Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу:



Рис. 3.3. Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором за даними підприємства «Pegas Touristik»

Керівник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом. Він відповідальний за організацію та проведення досліджень рівня вмотивованості персоналу підприємства, аналіз результатів отриманих внаслідок даних досліджень. А також за розробку, доведення до вповноважених та відповідальних осіб та впровадження заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві «Pegas Touristik», налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та ін.

Заступник керівника з питань матеріального стимулювання персоналу є одночасно і одним із провідних фахівців відділу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і досвід роботи на аналогічних посадах не менше п'яти років. Він підпорядковується безпосередньо керівнику відділу мотивації персоналу.

Йому підпорядковуються два спеціалісти відділу, один з яких є його помічником. Основними обов'язками цього фахівця є формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, тобто проведення досліджень, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів. Відповідно до специфіки діяльності даний спеціаліст повинен співпрацювати з відділом заробітної плати та планово-економічним відділом.

Головний спеціаліст відділу відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу є відповідальним за внутрішню мотивацію персоналу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і, бажано, освіту психолога чи соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом не менше п'яти років. Він також підпорядковується керівнику відділу мотивації персоналу і має в підпорядкування двох спеціалістів відділу, один з яких є його працівником. Основними обов'язками цього спеціаліста є організація досліджень персоналу для виявлення та ідентифікації потреб працівників заводу, надання рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів і семінарів з питань нематеріального стимулювання персоналу для лінійних та функціональних керівників, розробка заходів щодо вдосконалення процесу професійної адаптації, розвитку персоналу та ін., відповідно до специфіки своєї роботи цей спеціаліст повинен тісно співпрацювати з відділами розвитку та навчання персоналу, кадрів, охорони праці.

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту і досвід роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Він підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу та двом провідним спеціалістам відділу. До обов'язків спеціаліста відділу належить допомога в організації досліджень персоналу підприємства, участь в розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, ведення та оформлення документації та ін.

Після оформлення документації та створення нових посад, необхідно організувати добір кандидатів на дані вакантні посади. Доцільно шукати кадри

для заміщення цих посад всередині організації, зокрема серед працівників підрозділу управління персоналом. Для цього слід провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати кращих з них, котрі найбільш підходять на вищезазначені посади.

Також за необхідності можна звернутись до кадрового резерву підприємства або пошукати спеціалістів потрібної кваліфікації ззовні за допомогою служб зайнятості чи рекрутингових агенцій.

Окрім створення загальнокорпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу відповідно до видів та специфіки діяльності. Проаналізувавши результати досліджень, співробітники підрозділу мотивації розроблятимуть рекомендації щодо специфіки мотивування персоналу "на місцях" (відповідно до сфер діяльності) та на різних рівнях управління, а також доводитимуть дану інформацію до лінійних та функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

Одним із головних напрямів забезпечення ефективності праці персоналу «Pegas Touristik» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства, звісно, на існує певним чином організований процес навчання працівників, проводяться лекції, семінари, тренінги, запрошуються спеціалісти для предметного консультування по тій чи іншій проблемі. Але дійсно результативний процес навчання потребує значних коштів, котрих не завжди виділяють достатньо. Тому керівництву і менеджменту підприємства слід звернути увагу на більш ефективні методи мотивування персоналу, котрі мають довготривалий ефект і спонукають працівників до нових досягнень, самонавчання та самовдосконалення.

Також працівників можна стимулювати через саму роботу. Якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не нудну роботу, яка надає можливість самореалізації. А це можна зробити, дотримуючись таких рекомендацій:

- чітко визначати статус і повноваження співробітника, його незалежність та відповідальність;
- помітити найголовніші переваги працівника і давати йому таку роботу, яка більше подобається (хоча б періодично);
- надавати співробітникам можливість участі в плануванні стратегії й завдань організації;
- уникати виникнення у працівника відчуття відособленості від колег, постійно підтримувати командний дух;
- надавати працівникам можливість до розвитку і набуття нового досвіду, нових знань;
- надавати можливість стажуватися за кордоном, спробувати свої сили на іншій посаді (менеджер з персоналу на посаді менеджера з продажу чи виробництва й навпаки);
- уникати суб'єктивізму в переміщенні кар'єрними сходами;
- якщо немає можливості підвищувати працівника постійно, можна це зробити тимчасово: на короткостроковий проект, на підміну хворому тощо.

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення "світлого майбутнього" стимулює працювати краще, ніж якщо майбутнє туманне. А однакове ставлення до всіх викликає здоровий дух змагання, можливість розвитку не лише професійних якостей, а й талантів та навичок, які цікавлять та захоплюють працівника.

Важливо зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комуś достатньо просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою роль, здатність виконувати складні завдання, підтримку і довіру до нього.

Висновки до 3 розділу

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається головним критерієм її економічного успіху ще до вдосконалення технічного процесу. Можна мати чудову техніку, але з некваліфікованим персоналом робота пропаде. Таким чином, управління персоналом і технологія управління персоналом є ключовою складовою бізнесу.

Висока мотивація співробітників є важливою умовою успіху організації. Жодна компанія не може досягти успіху без мотивації співробітників працювати з високою віддачею, без високого ступеня власності співробітників, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їх бажання сприяти досягненню цілей.

Ось чому лідери та дослідники, які займаються менеджментом, настільки високий у дослідженні причин, які змушують людей працювати з повною віддачею та в інтересах організації. І хоча не можна стверджувати, що результати праці та поведінка працівників визначаються лише їх мотивацією, значення мотивації дуже велике.

У підсумку можна констатувати, що в кожному виробничому процесі «людський фактор» відіграє вирішальну роль. Технології процесу управління персоналом надають визначального значення результатам роботи в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі наукових досліджень встановлено, що психологічні чинники істотно впливають на продуктивність у сфері туризму. Туризм ґрунтується на вмінні спілкуватися з мотивованими клієнтами.

Виявляється, стимуляція та мотивація не є синонімами. Стимулювання належить зовнішньому середовищу та зовнішніх факторів, а мотивація - до внутрішнього процесу, що виявляється у зацікавленості людини у роботі.

Також було проаналізовано світовий досвід мотивації працівників у сфері туризму. Найбільш чіткі моделі мотивації персоналу розроблені та успішно впроваджуються компаніями Японії, Німеччини, Великобританії, Франції та Швеції.

У другій частині було зроблено короткий опис туристичної компанії «Pegas Touristik». Проаналізовано та описано напрями діяльності компанії, структуру компанії, наявність офісів в Україні та світі. Цікавим нюансом є те, що компанія надає можливість працювати за франшизою. Для цього була розроблена модель франчайзингу із встановленими правилами та послугами, що надаються компанією.

Також було проведено SWOT-аналіз турфірми Pegas Touristic, виявлено слабкі та сильні сторони, загрози та можливості для компанії. Нині у більшості компаній, що працюють у моделі B2C, неминуче наявність сторінок у соціальних мережах для реклами та зворотного зв'язку, «Pegas Touristik» не виняток, за допомогою зовнішнього джерела було проаналізовано, які тенденції на цей час переважають серед споживачів.

Також було проаналізовано основні форми мотивації у досліджуваному туристичному бізнесі. Описано мотиваційні типи. Упорядкування мотиваційного профілю співробітників. Представлено та проаналізовано таблицю відповідності мотиваційних видів та форм стимулювання в «Pegas Touristik».

Було проаналізовано результати анкетування, яке було реалізовано за спеціальною таблицею для визначення видів трудової мотивації на основі відповідей респондентів.

На підставі отриманих результатів можна зробити висновок про наявність певних недоліків у застосуванні мотиваційних механізмів та управління персоналом у туристичній компанії «Pegas Touristik». Тому необхідно розробити комплекс рекомендацій для керівників створення ефективного стимулювання співробітників.

У третій частині було визначено основні умови ефективної системи мотивації співробітників агенції «Pegas Touristik». Система мотивації має відповідати стратегії розвитку бізнесу та організації, а також прийнятої політики мотивації.

Також було визначено та запропоновано етапи стимулювання співробітників. З цього зроблено висновок у тому, що найефективнішим стимулюванням для досліджуваної групи працівників є матеріальне, моральне, організаційне заохочення, і навіть ефективне покарання. Завдяки отриманим результатам керівники компанії зможуть більш ефективно управляти компанією, зможуть створити сприятливий мікроклімат у колективі та покращити роботу компанії, сприяючи цим вирішенню всіх завдань та досягненню прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.4.20. С.226-231.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
3. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
4. Дмитренко Г., Чернишова Є. Організаційнотехнологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. *Вища школа*. 2010. №12. С.19-28.
5. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. №2. С.5055.
6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
7. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. Журнал «Кадровик України» № 7, 2016 р. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiyapersonaluchomunegativnistimulinepratsyuyut/>.
8. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій. К.: МАУП, 2011. 168 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. К. : Академвидав, 2003. 568 с.
10. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. – К. : МАУП, 1999. 176 с.
11. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух; Навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2014. 272 с.
12. Рудяк Ю., Кузнецов В., Клименко А. Усе про облік та організацію туристичної діяльності. 3-тє вид., перероб. і доп. Харьков: Фактор, 2006. 278 с.
13. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. К. : Видво "Альтерпрес", 2006. 280 с.

14. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. – К., 2007. С. 416.
15. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010.№3.16-20 с
16. Вебсайт туристичної компанії Пегас Туристик. URL: <https://pegast.com.ua/>
17. Перегудова, Т. В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеню узгодженості їх поглядів. Зб. наук. праць міжн. наук. практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». Луганськ, видво СЛУ ім. В. Даля. – С. 70-79.
18. Левашева, Л. Вплив системи мотивації на залучення працівників. Зб. наук. праць міжн. наук. практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». Луганськ, видво СЛУ ім. В. Даля. С. 55-69.
19. Завадський, Й. С. Менеджмент: підручник. К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. 542 с
20. Чернушкіна, О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / Оксана Олександрівна Чернушкіна: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. 20 с.
21. Долішній, М.І. Теоретикоприкладні аспекти формування трудової мотивації. *Регіональні перспективи*. 2002. № 34. С. 113-115.
22. Жеглов, Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки. *Регіональні перспективи*. 2002. № 34. С. 22-23.
23. Попова, О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством. *Економіст*. 2006. № 12. С. 52-54.
24. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

25. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
26. Булатова О.В. Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України. Маріупіль, 2015. 120 с.
27. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення: автореферат дис. канд. екон. наук за Спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика: Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. 20 с.
28. Важинська В. В. Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України: автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.07 демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Донецький національний університет, 2010. 20 с.
29. Виноградський Н. Д. Управління персоналом / Н.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова – 2ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 502 с.
30. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 9. 196 с.
31. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 5562.
32. Денисенко І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Донецького національного університету*. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 101-105.
33. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат дис. доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.

34. Жеглов Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки. *Регіональні перспективи*. 2002. № 34. С. 2223.
35. Крищенко Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції. *Регіональні перспективи*. 2002. № 34. С. 216-217.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Видво "Кондор", 2013. 296 с.
37. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух; Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 272 с. 90
38. Мухаровський М. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2012. № 5. С. 3439.
39. Приклади нестандартної мотивації персоналу. URL: http://www.arattaukraine.com/text_ua.php?id=1116 (дата звернення 04.01.2022р.)
40. Проектування організаційних структур управління туризмом URL: https://pidru4niki.com/16011013/turizm/proektuvannya_organizatsiynih_struktur_upravlinnya_turizmom
41. Рейтинг touristfriendly туроператорів. Літо 2021. URL: <https://uata.com.ua/2021/11/tfsummer2021/>
42. Рейтинг сторінки Facebook туристичної компанії Пегас Туристик. URL: [https://rating.jagajam.com/rating/fb/PegasUa/263411337089748?tags\[0\]=russia](https://rating.jagajam.com/rating/fb/PegasUa/263411337089748?tags[0]=russia)
43. Рейтинг сторінки Instagram туристичної компанії Пегас Туристик. URL: [https://rating.jagajam.com/rating/inst/pegas.touristik.ua/17841410364163182?tags\[0\]=russia](https://rating.jagajam.com/rating/inst/pegas.touristik.ua/17841410364163182?tags[0]=russia)
44. Руднєва М. Г. Інформаційні методи і технології в туризмі. Стратегія розвитку України. 2019. №1. С.145-151.
45. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту / О.Д. Сердюк: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2014. С. 432.
46. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві. *Справочник кадровика*, 2014. – № 1. – 50 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис.А.1. Логотип туристичного підприємства «Pegas Touristik»

Анкета задоволеності співробітників**1. Вкажіть Вашу стать:**

1. Чоловік.
2. Жінка.

2. Вкажіть Ваш вік:

1. 21 – 25р.
2. 26 – 30р.
3. 31 – 35р.
4. 36 – 40р.
5. 41 – 45р.
6. Старше 45р.

3. Вкажіть рівень Вашої освіти:

1. Вища освіта.
2. Незакінчена вища освіта.
3. Середня спеціальна освіта.
4. Інше (напишіть).

4. Вкажіть стаж роботи в даній фірмі:

1. До 1 р. 2. 1 – 3р. 3. 3 – 5р. 4. 5 – 10р.
5. Більше 10р.

5. Чи задоволені Ви своєю роботою?

1. Так.
2. Не зовсім.
3. Ні.
4. Важко відповісти.

6. Якщо не задоволені, то що Вас не влаштовує у Вашій роботі?

1. Робота не цікава.
2. Робота не престижна.
3. Низько оплачується.

4. Робота не відповідає отриманій спеціальності.
5. Інше (напишіть).

7. Чи відповідає виконувана Вами робота Вашій кваліфікації?

1. Моя кваліфікація вище, ніж цього вимагає робота.
2. Моя кваліфікація цілком відповідає вимогам роботи.
3. Моя кваліфікація нижче, ніж цього вимагає робота.
4. Важко відповісти.

8. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

1. Дуже хороший.
2. Нормальний.
3. Задовільний.
4. Незадовільний.
5. Важко відповісти.

9. Які сторони службової діяльності найбільш привабливі для Вас?

1. Можливість приносити користь суспільству.
2. Можливість творчо працювати.
3. Можливість керувати колективом.
4. Можливість реалізувати себе в цій галузі.
5. Можливість широкого спілкування з колегами та клієнтами.
6. Можливість працювати без шкоди для здоров'я.
7. Можливість службового зросту.
8. Прагнення виконувати високооплачувану роботу.
9. Інше (напишіть).

10. Чи влаштовує Вас той розмір заробітку, який Ви отримуєте?

1. Так.
2. Ні.
3. Коли як.
4. Важко відповісти.

11. Чи завжди Ви точно знаєте, за які додаткові результати отримуєте премії?

1. Так, завжди знаю.
2. Знаю іноді.
3. Не знаю ніколи.

12. Чи повною мірою Ви реалізуєте свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі?

1. Так, в повній мірі.
2. Частково, більше 50% наявного потенціалу.
3. Частково, менш 50% наявного потенціалу.
4. Важко відповісти.

13. Якщо Ви не в повній мірі реалізуєте свої здібності на роботі, то чому?

1. Низький оклад.
2. Немає зв'язку між розміром оплати праці і результатами роботи, моєї кваліфікацією і професіоналізмом.
3. Немає моральної зацікавленості (просування за посадою, самореалізації і т.д.).
4. Немає необхідності використовувати в повній мірі мої інтелектуальні та фізичні здібності на роботі.
5. Інше (напишіть).

14. Якою мірою Ви задоволені системою морального стимулювання (грамоти, усна похвала, позитивна запис у трудову книжку, і т.п.)?

1. Цілком.
2. В основному.
3. Не задоволений.

15. Оцініть, будь ласка, умови для подальшого просування:

1. Хороші.
2. Задовільні.
3. Погані.
4. Важко відповісти.

16. Чи мають місце у Вашій роботі такі фактори, як:

1. Монотонність, одноманітність.

2. Нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року).
3. Високий ступінь відповідальності за прийняті рішення.
4. Страх зробити помилку.
5. Часті конфліктні ситуації.
6. Тривала робота на комп'ютері.
7. Часта робота в режимі понаднормового часу.

17. Як Ви оцінюєте умови Вашої праці (комфорт, технічна оснащеність)?

1. Добре.
2. Нормально.
3. Задовільно.
4. Незадовільно.
5. Важко відповісти.

18. Чи часто Ви відчуваєте негативні психічні стани, пов'язані з Вашою роботою?

1. Досить часто.
2. Іноді.
3. Рідко.
4. Практично ніколи.
5. Важко відповісти.