

**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)

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

« » _____ 2023 р.

« » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

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

на тему: «Удосконалення матеріального стимулювання працівників для підвищення ефективності праці на туристичному підприємстві»

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

Васильков Ілля Богданович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Мірзодаєва Тетяна Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Олександра Неміріч
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| I | Мірзодаєва Т.В. доц. кафедри | | |
| II | Мірзодаєва Т.В. доц. кафедри | | |
| III | Мірзодаєва Т.В. доц. кафедри | | |

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 кафедру 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 кафедру | 06-10.02.2023 р. | виконано |
| 11 | Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | 16-17.02.2023 р. | |

Здобувач

(підпис)

Васильков І.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мірзодаєва Т.В.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Василькова Ілля Богдановича

на тему:

«Удосконалення матеріального стимулювання працівників для підвищення ефективності праці на туристичному підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається зі 78 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 18, таблиць – 22, додатків – 3.

Об'єктом дослідження є трудовий колектив ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна».

Предметом кваліфікаційної роботи є напрямки матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу туристичного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: є розробка системи методів матеріального стимулювання та оцінка її ефективності на підприємстві ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна».

Основні завдання визначені метою роботи:

- розглянути суть стимулювання праці та його основні елементи;
- визначити основні методи стимулювання працівників на підприємстві;
- окреслити значення матеріального стимулювання в досягненні цілей туристичного підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна»;
- провести діагностику матеріальних засобів стимулювання, що застосовуються на туристичному підприємстві;
- запропонувати заходи підвищення ефективності систем планування матеріального стимулювання ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна»;
- розрахувати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, послуги, обслуговування, управління якістю.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Суть стимулювання праці та його основні елементи | 8 |
| 1.2. Основні методи стимулювання працівників на підприємстві | 15 |
| 1.3. Значення матеріального стимулювання в досягненні цілей туристичного підприємства | 21 |
| Висновок до розділу 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 29 |
| 2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 31 |
| 2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 45 |
| Висновок до розділу 2 | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 50 |
| 3.1. Діагностика матеріальних засобів стимулювання, що застосовуються на туристичному підприємстві | 50 |
| 3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування матеріального стимулювання ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» | 58 |
| 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів | 67 |
| Висновок до розділу 3 | 71 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 74 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація та стимулювання персоналу є одним із найважливіших напрямів діяльності менеджерів, а здатність мотивувати та заохочувати підлеглих - це досить складне і незвичайне мистецтво. Компанії, в яких існує система мотивацій працівників, зазвичай займають провідні позиції на ринку. Жодна система управління не буде ефективною, якщо система стимулів праці не є розвинена або не є ефективною, оскільки це спонукає кожного окремого працівника та колектив у цілому досягати особистих і спільних цілей. Взагалі, система стимулювання праці - це ефективний інструмент управління персоналом, лише якщо він належним чином розроблений та використовується на практиці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості стала важливою, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної бази, здатної мотивувати працівників підприємства ефективно працювати. Тобто в підприємницькій діяльності слід використовувати такі форми і способи стимулювання людини, які будуть підвищувати ефективність роботи персоналу.

В даний час створення сучасної системи стимулювання працівників на підприємстві є однією з основних умов для ефективного функціонування підприємства, і оскільки прибуток (гроші) залишаються головним результатом роботи для більшості громадян, матеріальне стимулювання праці надзвичайно актуальне при сьогоденних обставинах та кризових умов, які є в нашій країні.

Істотний внесок у вивчення проблем дії мотиваційного механізму та організації заробітної плати внесли, також, значний інтерес для осмислення проблем оплати праці з вираженою стимулюючою функцією представляють роботи вчених-економістів Л.О. Лещенко, Л.І. Нечаюк, Н.О. Телкеш, В.М. Соболева, В.Ю. Філіппов та інші.

Метою роботи є розробка системи методів матеріального стимулювання та оцінка її ефективності на підприємстві ТОВ «TEZ TOUR Україна».

Основні **завдання** визначені метою роботи:

- розглянути суть стимулювання праці та його основні елементи;
- визначити основні методи стимулювання працівників на підприємстві;
- окреслити значення матеріального стимулювання в досягненні цілей туристичного підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «TEZ TOUR Україна»;
- провести діагностику матеріальних засобів стимулювання, що застосовуються на туристичному підприємстві;
- запропонувати заходи підвищення ефективності систем планування матеріального стимулювання ТОВ «TEZ TOUR Україна»;
- розрахувати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є трудовий колектив ТОВ «TEZ TOUR Україна».

Предметом дослідження є напрямки матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в вдосконаленні управління туристичним підприємством у вигляді розвитку системи матеріального стимулювання праці працівників на конкретному підприємстві – ТОВ «TEZ TOUR Україна», а також застосування даного дослідження та практичних навичок на підприємствах, що займаються туристичною діяльністю, врахуванням їх конкретних особливостей, величин та форм власності.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загального висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи склав - 78 сторінок. Загальний обсяг використаної літератури – 50 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть стимулювання праці та його основні елементи

Стимулювання співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом організації, оскільки саме воно виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника та організації в цілому – головне завдання управління персоналом. Зміна змісту праці, підвищення рівня освіти та соціальних очікувань працівників посилює значення стимулювання як функції менеджменту, ускладнює зміст цього виду управлінської діяльності. Ці якості працівника важко забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю, зарплати та покарань. Тільки люди, які усвідомлюють зміст своєї діяльності і прагнуть до досягнення і своїх особистих цілей, і цілей всієї організації, можуть розраховувати отримання високих результатів. Формування таких працівників – завдання менеджменту.

Проблема ефективного стимулювання персоналу в даний час досить широко розглядається в науковій і публіцистичній літературі. Про це свідчить поява протягом останніх років значної кількості економічних праць вітчизняних і зарубіжних авторів, як фундаментальних, так і прикладного характеру, присвячених даній проблемі.

Стимул часто характеризується як вплив на працівника ззовні (з боку) з метою спонукання його до ефективної діяльності. У стимулі закладено певний дуалізм, який полягає в тому, що, з однієї сторони, з позицій адміністрації компанії, він є інструментом досягнення мети, а саме підвищення продуктивності праці працівників, якості виконуваної ними роботи, з іншого боку, з позицій працівника стимул є можливістю отримання

додаткових благ (позитивний стимул) чи можливістю їх втрати (негативний стимул).

Стимулювання праці – це насамперед зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці; матеріальна оболонка мотивації персоналу. Одночасно воно несе у собі також нематеріальне навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість та працівника одночасно [10,с.48].

Стимулювання праці працівників можна визначити як цілеспрямований вплив на поведінку працівників у вигляді впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, які рухають його діяльність.

Методи стимулювання персоналу можуть бути різноманітними, та залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, з допомогою якого може здійснюватись мотивування. Мотивація та стимулювання персоналу надають значний вплив на розвиток у працівників таких важливих характеристик їхньої трудової діяльності, як якість роботи, результативність, старання, старанність, наполегливість та ін.

Загальні стимули, які спонукають людину краще працювати:

- гроші (заробітна плата, премії, інша винагорода);
- повага;
- приємна робоча обстановка;
- похвала;
- гнучкий графік роботи;
- співробітництво з іншими людьми та усвідомлення себе членом команди;
- творча реалізація та можливість внесення ідей та пропозицій;
- подяка за понаднормову роботу;
- почуття впевненості у роботі та інших [12,с.109].

Стимулювання як метод впливу на трудову поведінку опосередковане через його мотивацію. При стимулюванні спонукання до праці відбувається у вигляді компенсації за трудові зусилля. Поділ стимулів на «матеріальні» та «моральні» умовний, оскільки вони взаємопов'язані. Наприклад, премія виступає і як акт визнання за по відношенню до працівника, як оцінка його заслуг, а не лише матеріальна винагорода результатів праці. Іноді у працівників орієнтація на спілкування, приналежність до певної спільноти, престиж проявляються сильніше, ніж орієнтація на грошову винагороду.

У сучасних теоретичних підходах до стимулювання в основі лежать уявлення, сформульовані психологічною наукою, що досліджують причини та механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цієї позиції стимулювання виступає рушійною силою людської поведінки, яка є основою взаємозв'язку потреби, стимулу та цілей працівника. Для подання загальної характеристики процесу стимулювання необхідно визначити поняття, використовувані щодо його пояснення. Ними є потреби, стимули та цілі.

Потреба є такий стан людини, при якому вона відчуває потребу в об'єкті, який є необхідним для її існування. Саме потреби виступають джерелами активності людини та причиною її цілеспрямованих дій.

Стимули репрезентують собою спонукання людини до конкретних дій, спрямованих на досягнення результату.

Цілі є бажаним об'єктом або стан цього об'єкта, до якого прагне людина.

На рис. 1.1 представлена загальна схема мотиваційного процесу, яка відображає циклічність і багатоступінчастість цього процесу, та взаємозв'язок потреб, стимулів та цілей.

Схема на рис.1.1 досить умовна і дає лише загальне уявлення про взаємозв'язок потреби та стимулу. Насправді сам процес буває складнішим. Як одна з функцій управління стимулювання реалізується у вигляді системи стимулів. Іншими словами будь-яка дія працівника має мати для нього позитивні чи негативні наслідки з погляду задоволення його потреб.

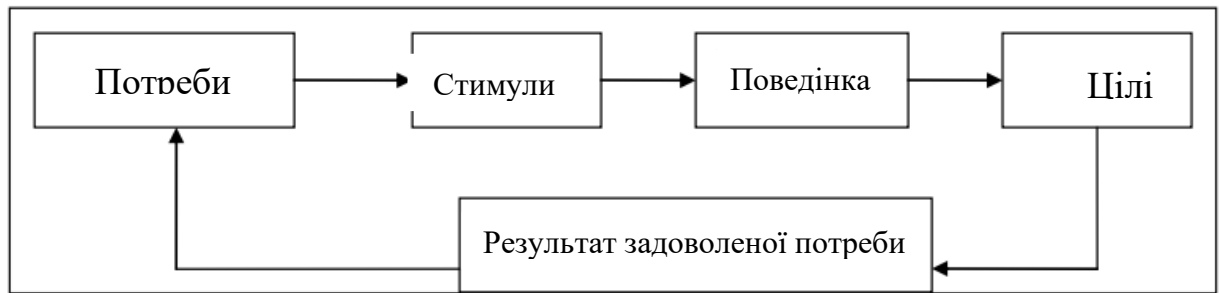


Рис.1.1 Схема процесу стимулювання [8,с.23]

Ретельно вивчивши колектив, керівник може створити дієву структуру, за допомогою якої він зможе здійснити виховання та розвиток колективу у необхідному напрямі [18].

Основні завдання стимулювання персоналу представлені на рис. 1.2.

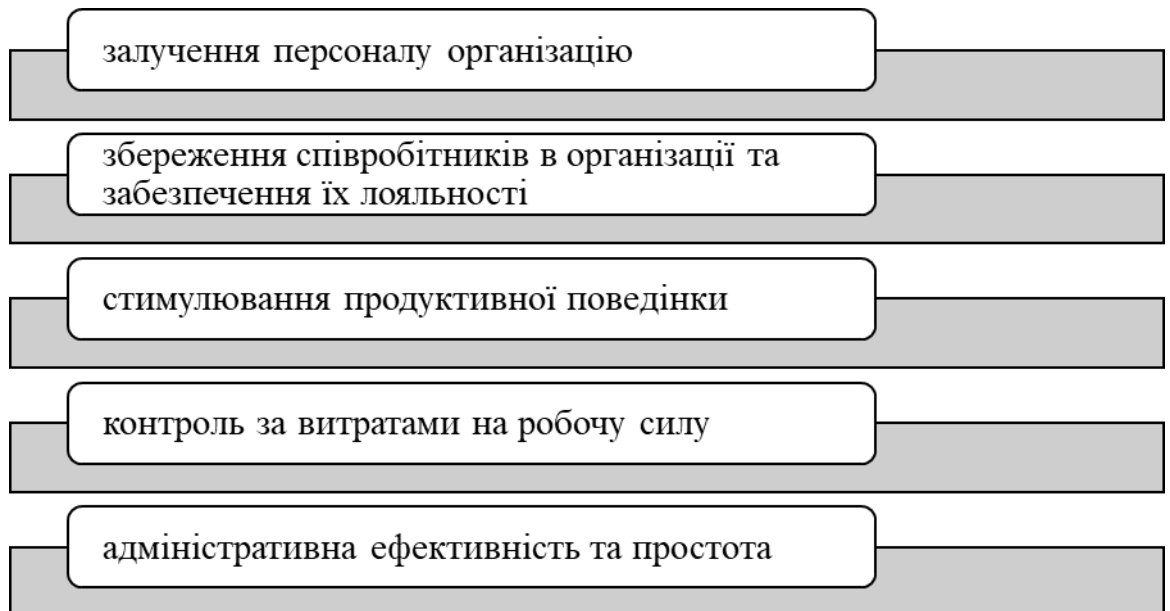


Рис.1.2. Основні завдання стимулювання персоналу [21,с.83]

Розглянемо докладніше, у чому полягає кожна з наведених задач:

1) залучення персоналу організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні задля досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система стимулювання повинна бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації;

2) збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання та розвиток яких організація витратила певні кошти і є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи стимулювання. Варто зазначити, що одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою. Факторами, що визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного зростання; керівництво (здатність керівника надати як технічну, і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); товариші по службі (ступінь технічної грамотності товаришів по службі та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи. Очевидно, що дефіцит будь-якого (або декількох) факторів можна частково (лише частково) компенсувати за рахунок інших;

3) стимулювання продуктивної поведінки. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно дбати про підвищення результативності та ефективності їх діяльності; Говорячи про результативність співробітників, крім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати вклад працівника в досягнення цілей організації. Ув'язати мети організації і завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями. З точки зору ефективності заохочувати слід, в першу чергу, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації та відповідають вимогам якості. Правильні дії, яких очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому у формі закріплених за ним посадових обов'язків;

4) контроль за витратами на робочу силу. Продумана система стимулювання дозволяє організації контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників;

5) адміністративна ефективність та простота. Система стимулювання повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для

адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних та трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування [16,с.103].

В будь-якому випадку, результативна і ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватись, а в деяких випадках повинна каратися.

Основними елементами системи стимулювання є потреби, мотиви і стимули. У табл. 1.1 розглянемо елементи системи стимулювання у сучасних теоріях.

Таблиця 1.1

Елементи системи стимулювання у сучасних теоріях

| Потреба | Мотив | Стимул |
|-------------------------------------|---|--|
| 1. Теорія потреб А. Маслоу | | |
| 1.1 Фізіологічні і потреби | - якісна їжа; - чиста вода; - хороші житлові умови; - сприятливі умови відпочинку. | - справедлива зарплата; - позики на житло; - санаторні путівки; - соціальний пакет |
| 1.2 Потреби в безпеці | - захист від фізичних і моральних небезпек з боку навколишнього середовища; - упевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені. | - хороший морально-психологічний клімат у колективі; - демократичний стиль управління керівника; - система пенсійного забезпечення; - страхування від хвороб; - допомога в екстремальних ситуаціях |
| 1.3 Соціальні потреби | - спілкування; - наслідування; - причетність; - солідарність, підтримка, дружба, взаєморучка | - можливість спілкуватися; - сприятливий соціальний мікроклімат; - демократичний стиль керівництва; - участь в управлінні та прийнятті рішень; - рівні можливості, «рівність шансів»; - дошка пошани; |
| 1.4 Потреби у визнанні та повазі | - самоповага; - особисті досягнення; - компетентність; - повага з боку оточуючих; - визнання | - гідна зарплата; - участь в управлінні та прийнятті рішень; - розширення повноважень |
| 1.5 Потреби самовираження | - реалізація потенційних можливостей; - зростання особистості; - покликання; - самовираження; | - участь в управлінні та прийнятті рішень; - можливості для навчання та підвищення кваліфікації; - активне зростання кар'єри; - надання роботи по інтересам, за |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – допитливість; – творчість; – винахідництво; – раціоналізаторство; – заняття наукою | <ul style="list-style-type: none"> покликанням; - професійна орієнтація; - підвищення творчого характеру праці |
| Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда | | |
| 2.1 Потреба влади | бажання впливати на інших людей, відчувати себе корисним і значущим | <ul style="list-style-type: none"> - участь в управлінні та прийнятті рішень; - розширення повноважень; - зростання числа підлеглих |
| 2.2 Потреба успіху | <ul style="list-style-type: none"> - участь у перспективних роботах; - досягнення мети; - престиж; - розвиток кар'єри | <ul style="list-style-type: none"> - надання ініціативи, широких повноважень; - заохочення за результати; - участь в успіху; - міжнародне визнання |
| 2.3 Потреба причетно- сті | <ul style="list-style-type: none"> - спілкування; - наслідування; - причетність | <ul style="list-style-type: none"> - можливість спілкуватися; - сприятливий соціальний мікроклімат |
| Теорія очікувань В. Врума | | |
| 3.1 Витра- ти - результати | <ul style="list-style-type: none"> - значимість завдання; - виконання завдання; - проведення необхідних консультацій | - оцінка результатів |
| 3.2 Результати винагороди | – визначеність та своєчасність винагороди | <ul style="list-style-type: none"> – довіра до керівника; – ефективність роботи підприємства |
| 3.3 Валент- ність - винагорода | – винагорода за досягнуту результативність праці | <ul style="list-style-type: none"> - гарантія винагороди; - точна відповідність винагороди результатам роботи |

Джерело: [20,с.74]

Таким чином, основні положення теорії очікувань складаються в наступному: дана теорія підпорядкована ідеї пошуку відповіді на питання, як очікування впливають на стимулювання працівника і як сам стимул впливає на результати трудової діяльності кожного конкретного працівника. Також стверджується, що стимулювання (В. Врум) задається добутком трьох факторів: очікувань першого рівня (зусилля – результат), очікувань другого рівня (результати – винагорода) та валентності результатів другого рівня [11, с. 164].

У теорії соціальної мотивації необхідно підкреслити становище, пов'язане з системою людських потреб як головними джерелами активності

особистості. Перша функція виражається у наданні динамізму і сили поведінці, а друга – в його організації.

Таким чином, стимулювання є результатом складної сукупності потреб та стимулів, які постійно змінюються. Процес стимулювання активує здібності людини, звільняє її потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності. Щоб створити реальну і ефективну систему стимулювання своїм співробітникам, керівнику слід визначити, які ж насправді ці потреби та стимули, і знайти спосіб їх задоволення.

1.2. Основні методи стимулювання працівників на підприємстві

Розробка системи стимулювання є комплексним підходом у вирішенні підвищення ефективності та якості праці.

Стимулювання праці один із методів мотивації трудової поведінки об'єктів управління.

Найважливішим видом стимулювання є матеріальне, що покликане відігравати провідну роль підвищення трудової активності працівників. Цей вид складається з матеріально-грошового та матеріально-негрошового стимулювання, останнє містить частину соціальних стимулів.

Другим важливим видом є духовне стимулювання, яке містить у собі соціальні, моральні, естетичні, соціально-політичні та інформаційні стимули. У психологічному підході моральне стимулювання є найрозвиненішою і широко застосовується підсистемою духовного стимулювання праці.

Тарифна система служить основним засобом обліку якості праці та відображення їх у заробітній платі. Вона є сукупністю нормативів, з яких виробляється диференціація і регулювання зарплати різних груп працівників залежно від складності, умов праці з метою забезпечення необхідної єдності міри праці та її оплати.

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами праці. Застосування матеріально-грошових стимулів дає змогу регулювати поведінку об'єктів управління на основі використання різних грошових виплат та санкцій.

Основною частиною доходу найманого працівника є заробітна плата, яка за своєю структурою є неоднорідною. Вона складається з двох частин: постійної та змінної.

Іноді цим частинам надають статус потужного стимулу. Проте, за оцінками психологів, ефект збільшення заробітку позитивно діє протягом трьох місяців. Потім людина починає працювати у тому, звичному йому розслабленому режимі.

На неї впливають: вдосконалення нормування праці, впровадження наукової організації, модернізація робочих місць, перегрупування робочої сили, скорочення зайвого персоналу, посилення зацікавленості у складнішій та кваліфікованій праці.

У разі ринкової економіки необхідно початку кожного півріччя перегляд всіх ставок підданих інфляції. Це сприятиме своєчасному подоланню відставання тарифної заробітної плати від змін у валовій оплаті праці в роздрібних цінах, а водночас перешкоджатиме поглибленню протиріччя між грошовими доходами та їх ринковим товарним покриттям.

Тарифний розряд має реально відображати кваліфікацію працівника, що сприятиме зростанню зацікавленості працівника у результатах праці. Перетворення тарифу на інструмент стимулювання як потенційних, а й реальних результатів праці, є компроміс між потребою у більш гнучкій і енергійній диференціації оплати праці через основну заробітну плату [26,с.83].

Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, ефект отриманий конкретному ділянці. Доплати отримують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного

ефекту. Доплати на відміну тарифу є обов'язковим і постійним елементом зарплати. Доплати розглядаються як самостійний елемент заробітної плати і займає проміжне положення між тарифною ставкою та преміальними виплатами.

Необхідно відзначити, що одна група доплат за своєю економічною сутністю ближча до тарифної частини, інша – до преміальної. Доплати першої групи встановлено у законодавчому порядку, вони поширюються усім працівників та його розмір залежить від результатів роботи, є мірою оплати основних чинників трудового вкладу. У цьому випадку доплати покликані стимулювати працю у понаднормовий час, у святкові дні, у нічний час та за умови праці.

Другій групі доплат переважно властиві риси заохочувальних форм матеріальним фінансовим стимулюванням, оскільки ці доплати, як і премія, є формою винагороди за додаткові результати праці. До таких доплат належать надбавки до тарифних ставок за суміщення професій, збільшення обсягу виконуваних робіт, професійна майстерність та високі досягнення у праці. Серед цих прогресивних форм стимулювання найпоширеніша – надбавка працівника за поєднання професій та посад.

Надбавка до заробітної плати – грошові виплати понад зарплату, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності та тривалого виконання суміщення трудових обов'язків [29,с.83].

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними трудових обов'язків.

Найважливішим напрямом матеріально фінансового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці та її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Мета преміювання – покращення передусім кінцевих результатів діяльності, виражених у певних показниках.

Головна характеристика премії як економічної категорії – це форма розподілу за результатом праці, є особистим трудовим доходом.

Застосування премії покликане забезпечити оперативну реакцію зміну умов і конкретних завдань виробництва.

Механізм преміювання представляє сукупність взаємозалежних елементів. Обов'язковими його складовими є показники преміювання, умови його застосування, джерело та розмір премії, коло премійованих.

Другим важливим видом стимулювання є соціальне, представляється як матеріальне – негрошове. Головною спрямованістю виступають відносини для людей, виражене вдячності керівництва заслуг працівника.

Це заохочення матеріально – негрошовими стимулами та соціальними відносинами у колективі.

Даний вид стимулювання має цілу низку особливостей. По-перше, жоден із матеріально - негрошових стимулів не має такої універсальності, як стимул матеріально – грошовий [9,с.66].

По-друге, багато матеріально - негрошових стимулів мають характер разового впливу.

Моральне стимулювання є найрозвиненішим і широко застосовується підсистемою духовного стимулювання праці та ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини та ґрунтується на потребі людини у суспільному визнанні.

Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку та оцінки трудового внеску кожного працівника. Переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, підносить особистість, формує активну життєву позицію.

Необхідно звертати увагу на розумне поєднання всіх видів стимулів. За своєю природою всі стимули однаково дієві. Однак сила їхньої дії залежить від місця, часу та суб'єкта впливу. Це і рівень розвитку, і матеріальне

становище, і стать, і вік працівника. Соціологи вважають, що у молодому віці матеріальні стимули пріоритетні для працівника, а до п'ятдесяти років значимість матеріальних і моральних стимулів багатьом практично прирівнюється. Проте не можна відкидати і моральних стимулів. Історія знає чимало досягнень, в основі яких були лише моральні стимули.

Залежно від спрямованості стимули поділяються на заохочуючі (всі види заохочень) чи блокуючі (позбавлення премій, зауваження, догана, переклад на нижчеоплачувану роботу тощо.) ту чи іншу форму трудового поведінки. Необхідне раціональне поєднання цих видів стимулів. Великий вплив на поєднання стимулів і антистимулів надають рівень розвитку суспільства, його історія, звичаї, традиції, рід діяльності підприємства, склад його працівників і т.д. Спочатку можна стверджувати, що поєднання заохочувальних та блокуючих стимулів, наприклад, на шахті та в науково-дослідному інституті, буде різним. За кордоном простежується тенденція зниження ролі блокуючих стимулів на користь заохочувальних стимулів.

Залежно від інтересів розрізняють індивідуальні (що збігаються зі структурою потреб); колективні (розмір доходів трудового колективу, рівень заробітної плати, премій, нематеріальні стимули, що сприяють згуртованості, спільності тощо); суспільні стимули, які застосовуються і до індивіда, і до колективу і виражаються через соціальні та моральні стимули. Схематично класифікацію стимулів наведено на рис. 1.3.

Стимули повинні мати такі якості, як: доступність, відчутність, поступовість, своєчасність. Розкриємо їх докладніше. Кожен стимул має бути доступним всім працівників, бути демократичним і зрозумілим. Практика показує, що є певний поріг дієвості стимулу. Причому може істотно відрізнятись. Для одних працівників відчутним може бути стимул і незначна грошова виплата, інших задовольнить багаторазове перевищення цієї суми. Цю обставину необхідно враховувати щодо нижнього порога стимулу. Матеріальні стимули схильні до постійної корекції у бік підвищення, що важливо для практики. Але при цьому слід дотримуватися поступовості.



Рис.1.3 Класифікація стимулів [31,с.80]

На основі узагальнення досвіду практичної діяльності в галузі мотивації визначено низку вимог до організації стимулювання праці:

1) комплексність – передбачає єдність моральних і матеріальних колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій організацій;

2) диференційованість – означає індивідуальний підхід кстимулювання різних верств і груп працівників;

3) гнучкість і оперативність – проявляються в постійному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі;

4) доступність – передбачає, що кожен стимул повинен бути доступен для всіх працівників;

5) відчутність, тобто наявність порога дієвості стимулу, який істотно різниться в різних колективах;

6) поступовість – передбачає, що матеріальні стимули постійно піддаються корекції у бік підвищення, що необхідно враховувати;

7) мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою (наприклад, щотижнева оплата праці, запровадження системи авансів).

Таким чином, побудова системи стимулювання передбачає практично увагу до чотирьох основних моментів, але не вичерпується ними. Успіх стимулювання визначається комплексним підходом до нього, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації і мотиваційній структурі поведінки її персоналу.

1.3. Значення матеріального стимулювання в досягненні цілей туристичного підприємства

Під стимулюванням розуміється зовнішній стосовно персоналу процес управлінського впливу, що йде від конкретного керівника або органу управління і ґрунтується головним чином на суб'єктивному розумінні системою управління цього впливу, спрямованого на мотиви працівників.

Стимулювання трудової діяльності – це прагнення організації за допомогою моральних і матеріальних засобів впливу його інтенсифікації, підвищення продуктивності та якості праці для досягнення цілей організації. Тобто, стимулювання – комплекс заходів матеріального і нематеріального характеру, який спрямований на формування співробітників мотиву досягнення цілей організації. Для створення ситуації стимулювання необхідні відповідні умови, що спонукають особистість діяти певним чином. Тому «стимулювання праці, як спосіб управління трудовою поведінкою працівника, полягає в цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, що рухають його діяльність» [17,с.114].

Найбільш повно вплив стимулювання на трудову поведінку працівників проявляється у тих функціях, яке воно виконує:

1. Економічна функція. Через зростання трудової активності збільшується продуктивність праці працівників, підвищується якість продукції, економляться різні види ресурсів, формується у великому обсязі прибуток.

2. Моральна функція. Якщо стимулювання – це спонукання активності, то в результаті стимулюючого зовнішнього впливу у людини формується активна життєва позиція, самодисципліна і контроль.

3. Соціальна функція. Шляхом матеріального стимулювання доходи населення примножуються, що впливає на формування соціальної структури суспільства і може призвести до зміни соціального статусу працівника. Крім того, матеріальне стимулювання сприяє повному задоволенню потреб працівника. Соціально-психологічна функція. Причетність до справ трудового колективу, приналежність щодо нього сприяють задоволенню потреб людини у стабільності.

У практиці управління однією з найпоширеніших форм стимулювання є матеріальне стимулювання. Роль цієї форми стимулювання винятково велика. Однак дуже важливо враховувати ситуацію, в якій використовується матеріальне стимулювання, адже реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення чи сенсу, якщо люди не реагують на них.

Наприклад, в умовах розвалу грошової системи, коли практично нічого неможливо купити за гроші, заробітну плату та грошові знаки в цілому втрачають роль стимулів і можуть використовуватись дуже обмежено, і намагатися уникати перебільшення їх можливостей, оскільки людина має дуже складну та неоднозначну систему потреб, інтересів, пріоритетів та цілей.

Сутність матеріального стимулювання найманих працівників полягає в наступному:

- Це стимулювання високих трудових показників найманого працівника;
- Це формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на процвітання організації;
- Це спонукання працівника до найбільш повного використання свого фізичного та розумового потенціалу у процесі здійснення покладених на нього обов'язків [18,с.93].

Отже, стимулювання спрямоване на спонукання працівника до ефективного та якісного виконання роботи, що дозволяє роботодавцю (підприємцю) організувати виробничий процес не тільки для покриття витрат на оплату праці, а й для отримання певного прибутку. Отриманий прибуток використовується не тільки в кишеню роботодавця (підприємця), а й на сплату податків до бюджету та розширення виробництва. Таким чином, заохочення праці працівників не є особистою працею конкретного підприємства та організації, а відіграє важливу роль в економічному розвитку країни та процвітанні національної економіки [7,с.37].

Важливими інструментами матеріального стимулювання є доплати, надбавки до заробітної плати, компенсації, премії.

Надбавки мають форму матеріального заохочення, форму винагороди за додаткові результати. Доплати отримують лише учасники, які досягають додаткових результатів роботи, додаткового економічного ефекту [11,с.84].

Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника та його внеску до колективних результатів. При зниженні показників роботи доплати можуть бути не тільки зменшені в розмірі, а й повністю скасовані.

Надбавка до заробітної плати – це грошові виплати понад нормованої заробітної плати, які стимулюють працівника до підвищення ефективності праці.

Доплати до тарифних ставок дозволяють заохотити ефективність праці працівника. Доплата створює стимули тривалої дії. Але для її ефективного функціонування необхідно підприємству мати чітку систему атестації

працівників усіх категорій з виділенням певних ознак чи навіть критеріїв для встановлення того чи іншого виду доплат та з широкою участю у цій роботі трудового колективу.

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних із виконанням ними їх обов'язків. Найважливішим напрямом матеріально-грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці та її джерелом є фонд матеріального заохочення.

Премія у своїй частині має нестійкий характер. Її величина може бути різною, вона може не нараховуватись. Це головна відмінність премії від доплати до зарплати. Застосування премії покликане забезпечити оперативну реакцію на зміну умов та конкретних завдань виробництва.

Матеріальне стимулювання має два основні види, враховуючи предмет потреби.

Матеріальне грошове стимулювання використовує грошові кошти як стимул. Сюди відносяться оплата за тарифами та окладами, премії, депреміювання, штрафи та ін. Предмет потреби – гроші.

Матеріальне не грошове стимулювання управляє об'єктом за допомогою матеріальних благ, які з якихось причин утруднені для придбання за гроші (житло, путівки, ін. блага), тобто предмет потреби – набір життєво важливих для об'єкта матеріальних благ.

Існують різні форми організації матеріального стимулювання.

Під формою організації стимулювання розуміється спосіб взаємозв'язку результатів діяльності та стимулів. Ці форми можуть бути виділено за різними ознаками. Зокрема :

- За ступенем поінформованості об'єкта управління про взаємозв'язок результатів діяльності та стимулів розрізняють випереджальну та підкріплюючу форми стимулювання;
- З обліку результату діяльності при визначенні стимулу: колективну та індивідуальну;

- З урахуванням відхилення результату діяльності від норми: позитивну (оцінюються лише досягнення чи перевищення норми) та негативну (оцінюється негативне відхилення від норми);
- За розривом у часі між результатом та отриманням стимулу: безпосередню, поточну (стимул відстає від результату до року) та перспективну (стимул вручається межами за рік від досягнутого результату);
- За ступенем та характером конкретності умов отримання стимулу: загальну (конкретність в оцінці результатів відсутня), еталонну (стимул вручається за досягнення наперед обумовленого результату) змагальну (стимул вручається за зайняте місце) [28,с.46].

Можуть бути виділені інші принципи в класифікації форм стимулювання, але перелічені мають найбільше практичне значення.

З усіх перерахованих форм стимулювання зупинимося на першій з перерахованих вище – випереджальній та підкріплюючій формах.

Власне, всі форми у чистому вигляді не застосовуються, а використовуються комплексно. Тим не менш, можна виділити певні особливості кожної форми.

Відмінність між випереджальною та підкріплюючою формами полягає в ступені поінформованості об'єкта управління про взаємозв'язок стимулів та результати діяльності. Перевагами випереджальної форми є:

- Можливість досягнення швидкого стимулюючого ефекту,
- Чітка цільова спрямованість висока пристосованість для спонукання разових дій виконавців.

Недолік її у необхідності створення детальних систем виміру оцінки праці, розроблення прийнятних для об'єкта управління функцій стимулювання, що для багатьох видів діяльності практично реалізувати неможливо. Крім того, за такої форми відчужується об'єкт стимулювання від діяльності та її результатів, у результаті формуються інструментальні мотиви трудової поведінки, що провокує конфлікт між боргом та вигодою, приписки

та ін. (відрядник буде прагнути виготовляти лише дорогі деталі та ігнорувати дешеві).

Підкріплююча форма організації стимулювання не здатна, без використання інших важелів, дати швидкий спонукаючий ефект. Вона розрахована на багатоциклічність процесу стимулювання, вимагає більш високої зрілості соціальних відносин у колективі, довіри до суб'єкта управління, поінформованості об'єкта управління про цілі та завдання колективу, його перспективи тощо [15,с.79].

Ця форма заохочення не вимагає розробки спеціальної нормативної бази стимулювання, робить усі роботи рівноцінними, перекладає акцент на підсумкові результати, досягнення кінцевих цілей. Вона ефективна там, де неможливо висловити результати у формальних показниках (наприклад, у діяльності пов'язаної з милосердям).

Саме підкріплююча форма стимулювання в сучасних умовах стає переважаючою, хоча там, де це економічно виправдано, може бути використана і випереджальна форма стимулювання.

У працівника необхідно стимулювати високу самовіддачу. Одним із інструментів виступає матеріальне стимулювання. Тут головним ідеологічним змістоутворюючим принципом є ідея справедливості. Вона сигналізує про те, наскільки трудові ресурси працівника забезпечені психологічно – матеріальним винагородою. Тобто формуються необхідні передумови для психологічної настроєності працівників на робочі процеси. Вихідною базою настроєності є різні варіанти оплати праці.

Існують різні способи оплати праці та різні моделі компенсації трудових зусиль працівників:

- За прецедентом – роботодавець і наймач домовляються між собою, використовуючи як аргумент прецеденти оплати такої ж посади інших фірмах.

- За обсягом роботи – висока оплата праці передбачає підвищені вимоги до кваліфікації, відповідальність за матеріальні цінності фірми та навіть подвійні обов'язки при суміщенні посад.

Таким чином кадрові служби знаходять компроміс із тими претендентами на посади, які самі завищують і свої реальні здібності, і розмір бажаних зарплат.

- За коефіцієнтом корисності – працівник, прийнятий на ту чи іншу посаду, наприклад, менеджер з продажу, оцінюється вище, коли починає розширювати клієнтуру чи укладає особливо вигідні угоди.

Оплата праці, разові та компенсаційні виплати виявляються для нього досить високими та оцінюються як справедливі.

- За «закритістю» інформації – оплата визначається тим, в якій мірі працівник перебуває в зоні «закритої» інформації, де комерційні секрети становлять небезпеку для його життєдіяльності якщо, а вони загрожують особистій безпеці, то оплата підвищується за такі ризики.
- За особливим інтересом – оплата може бути досить високою, якщо працівник приходить із конкуруючої фірми, маючи свою клієнтуру, або володіє комерційно-цінною інформацією.
- За подвійною кваліфікацією – якщо працівник приходить у фірму, маючи кваліфікацію юриста та бухгалтера або економіста та психолога, а також менеджера зі знанням двох-трьох мов, то оплата збільшується на третину або й більше.

Отже, як свідчить розглянутий матеріал, система матеріального стимулювання працівників є основним чинником досягнення цілей як працівників, так і роботодавців. При цьому важливе значення має не тільки реальна і гідна заробітна плата, але і преміальні та інші виплати, що сприяють формуванню у працівників прагнення кращого виконання своїх виробничих обов'язків, підвищення продуктивності праці, що в кінцевому підсумку призведе і до поліпшення результатів діяльності організації в цілому. Для посилення ефективності системи матеріального стимулювання

необхідно вдосконалення економічного інструментарію, що дозволить підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень і виявити фактори, що впливають на її ефективність.

Висновок до розділу 1

Таким чином, дослідивши наукову літературу відзначили, що матеріальне стимулювання праці – це метод забезпечення матеріальних потреб працівників залежно від результатів колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних і організаційних факторів і заходів, пов'язаних з виробництвом.

Методи впливу на результативність праці персоналу, засновані на використанні грошової винагороди, давно використовуються в усіх країнах світу. Без використання грошового стимулювання неможливо створити стратегію активізації діяльності персоналу. Гроші є основною перевагою, доступною для роботодавців, яка може мотивувати людей працювати. При цьому слід пам'ятати, що гроші не розглядаються як засіб задоволення загальнолюдських потреб, як безумовний стимул, і лише за їх допомогою не можна вирішити проблему активізації праці.

Отже, підвищення ефективності функціонування підприємства вимагає високої трудової активності працівників. Перш за все, керівники підприємств повинні забезпечити гарантовані умови праці з метою збільшення якісної продукції при максимальній рентабельності. Для цього необхідно зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи працівників, на виявленні у них спонукань до трудової діяльності. Варто мати на увазі те, що частіше за все єдиний фактор, що впливає на працівника, виділити не можливо, лише комплексне поєднання та вдале врахування стимулів і мотивів, які відображали б цілі працівника, можуть принести бажаний мотиваційний ефект.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «TEZ TOUR УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «TEZ TOUR Україна»

Туристичне підприємство ТОВ «TEZ TOUR» є комерційною організацією, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. Воно є юридичною особою і діє на підставі: законодавства України; Статуту Товариства; рішень загальних зборів акціонерів Товариства; рішень Ради директорів Товариства. Термін діяльності Товариства не обмежений. Товариство діє на основі самофінансування [43].

Підприємство діє на основі затвердженого статуту. Право на здійснення підприємницької діяльності йому надають Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи. Правове поле діяльності ТОВ «TEZ TOUR» створюють Закон України «Про туризм», «Про захист прав споживачів», Господарський, Податковий, Цивільний, Адміністративний кодекси України та інші законодавчо-нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств туристичної індустрії.

Основні види діяльності підприємства:

- реалізація туристичного продукту туроператорів;
- консультація на предмет туристичного продукту;
- продаж авіа та залізничних квитків;
- оформлення туристичних страхових полісів;
- оформлення віз;
- організація трансферу.

Основними напрямками туристичної діяльності фірми ТОВ «TEZ TOUR» є:

- пляжний відпочинок: Греція, Туреччина, Таїланд, Кіпр, Іспанія, ОАЕ, Єгипет, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Італія, тощо;
- екскурсійні тури Україною і Європою;
- романтичні вікенд-тури;

- організація весільних подорожей у такі країни як: Куба, Таїланд, Польща, Балі, Домінікана, Чехія;
- надання послуг з оздоровлення у вітчизняних та закордонних санаторіях: Трускавця, Моршина, Хмільника, термальні курорти Закарпаття, Угорщини та Чехії;
- здійснює допомогу у бронюванні авіаквитків;
- бронювання квитків на автобусні маршрути по Європі;
- відпочинок на вітчизняних курортах: Чорне та Азовське моря, відпочинок на Шацьких озерах та у Карпатах;
- пропонує своїм клієнтам сім-карти, а також їхнє поповнення в майже 180 країнах світу за найвигіднішими тарифами;
- забезпечує програмами страхування;
- сприяє у проходженні різноманітних курсів та навчань за кордоном;
- організовує табори для дітей і дорослих в Україні й за кордоном.

Портфель компанії налічує більше 30 країн, сьогодні в її асортименті наступні напрямки, як: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індонезія, Іспанія, Італія, Китай, Кіпр, Куба, Латвія, Литва, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Португалія, Таїланд, Туреччина, Франція, Чехія, Шрі-Ланка, Естонія. Співпраця «TEZ TOUR» з більш ніж 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправку і прийом туристів, дозволяє туроператору якісно надавати послуги туристам з Болгарії, Румунії, України, Латвії, Литви, Естонії, Молдавії та Казахстану.

Пакетні пропозиції сформовані на базі чартерних і регулярних рейсів провідних авіакомпаній світу з сучасним авіапарком. Серед них iFly, S7 Airlines, Aegean Airlines, Thai Airways, Emirates, Qatar Airways, Yamal, Air Baltic і інші [43].

Місія компанії: «Зробити захоплюючі, привабливі і незвичайні подорожі доступними для великого числа людей. Ми прагнемо враховувати всі

потреби наших клієнтів на відпочинок. Високий рівень сервісу, великий вибір пропозицій, максимальне вивчення всіх нюансів перебування туристів в кожній країні і постійна турбота про клієнтів - все це спрямовано на те, щоб гарантувати нашим клієнтам незабутній відпочинок».

Офіційний сайт компанії TEZ TOUR <http://www.TEZ TOUR.com/>.

Детальний аналіз по темі роботи буде представлено на барі підрозділу компанії, яка знаходиться в місті Київ, за адресою: вулиця Велика Васильківська, будинок 63, офіс 2.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «TEZ TOUR Україна»

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись.

Аналіз організаційної структури ТОВ «TEZ TOUR Україна» потрібно почати із визначення принципів її формування, які склалися під час функціонування підприємства:

- Організаційна структура управління насамперед, відображає мету й завдання організації, та є пристосованою до умов підприємства і його потреб й спроектованою у відповідності до цілей ТОВ «TEZ TOUR Україна».
- Варто було передбачати оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечив би творчий характер роботи й рівномірне навантаження, а також належну

спеціалізацію, але як бачимо цей фактор врахований не в повному обсязі.

- Процес формування структури управління пов'язаний з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органу управління, із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Але в даному випадку такі зв'язки багато в чому неефективні перш за все через свою накопиченість та занадто поширення неформальних відносин.
- Між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю з іншого, підтримується відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому.

Проаналізувавши організаційну структуру туристичної фірми ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відзначили, що вона є лінійно-функціональною.

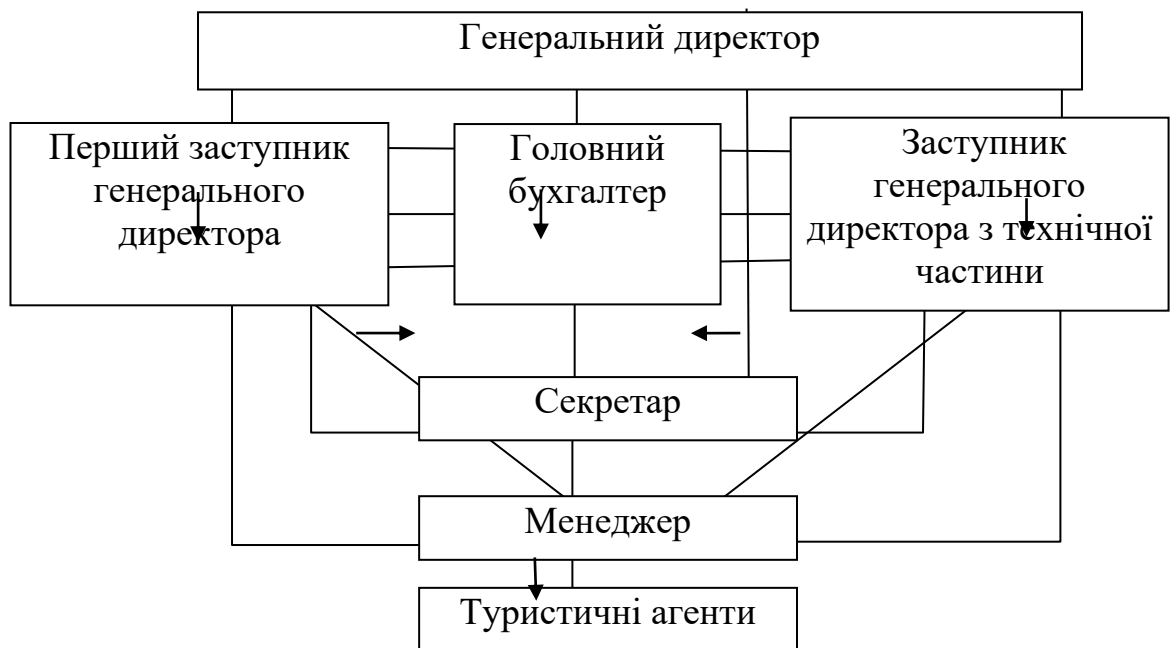


Рис.2.1. Організаційна схема ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно штатного розкладу на аналізованому підприємстві працюють: директор, заступник директора, менеджери по туризму, головний бухгалтер, секретар та туристичні агенти.

Проаналізуємо розподіл функцій працівників організації, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

| № | Посада | Функції посадової особи |
|---|----------------------------------|--|
| 1 | Генеральний директор | <p>Здійснює управління всіма видами діяльності об'єднання підприємств торгівлі.</p> <p>Організує і координує роботу та взаємодію всіх підприємств об'єднання, спрямовану на одержання, збут та реалізацію товарів (продукції), обслуговування покупців, надання допоміжних та післяпродажних послуг, прискорення товаропросування, зниження витрат обігу та підвищення прибутковості підприємства.</p> <p>Аналізує та оцінює проблеми і тенденції розвитку соціально-економічних процесів в Україні та окремих галузей економіки.</p> <p>Моделює ринкові ситуації, вирішує конкретні економічні і фінансові завдання функціонування об'єднання підприємств торгівлі на внутрішньому і зовнішньому ринках.</p> <p>Вирішує питання діагностики та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності об'єднання в цілому, функціональних підрозділів.</p> <p>Розробляє рекомендації щодо вдосконалення прогностичної, аналітичної, планової, фінансової, економічної діяльності.</p> <p>Постійно підвищує професійну кваліфікацію.</p> |
| 2 | Заступник генерального директора | Виконує всі функції директора за відсутності генерального директора |
| 3 | Секретар | Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки і прийняття рішень. Приймає документи і особисті заяви на підпис директора підприємства. Готує документи і матеріали, необхідні для роботи директорів підприємства. |
| 4 | Менеджер | <p>Збирає, вивчає і аналізує вимоги та побажання клієнтів до туристичних послуг.</p> <p>Здійснює пошук найбільш вигідних по вартості, строкам і якості послуг, які надаються туроператорами, які надають послуги по розміщенню і екскурсійному обслуговуванню туристів.</p> <p>Встановлює контакти з готелями, санаторіями і організаціями, які надають екскурсійні і транспортні послуги по перевезенню пасажирів; погоджує з ними основні умови договору на надання послуг і забезпечує заключення такого договору.</p> <p>Приймає участь у встановленні вартості туристичного пакету, який залежить від вартості послуг, включених в перелік тура і власних витрат. Забезпечує клієнта необхідною усною і письмовою інформацією</p> |

Продовження табл.2.1

| | | |
|---|--|---|
| 5 | Туристичні агенти | <p>Виконує роботи, пов'язані з реалізацією комплексу туристичних послуг, є представником суб'єкта туристичної діяльності і виступає від його імені. Діє відповідно до законодавства України про туризм та інших нормативних актів органів виконавчої влади в цій галузі.</p> <p>Укладає договір на надання туристських послуг. Вивчає вітчизняний та зарубіжний ринок туристичних послуг, характеристики об'єктів туристичної індустрії. Робить аналіз змісту, вартості, особливостей послуг готелів, музеїв, транспортних підприємств. Бере участь у розробці внутрішніх та міжнародних маршрутів. Самостійно здійснює підготовку даних для складання кошторисів турів або екскурсій.</p> <p>Виконує рекламну діяльність з метою залучення громадян до оздоровлення, раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля, ознайомлення з історико-культурною спадщиною, природним середовищем.</p> |
| 6 | Заступник генерального директора з технічної частини | <p>Організує технічну підготовку виробництва, інших видів основної діяльності підприємства, забезпечує прискорення темпів росту продуктивності праці, скорочення витрат праці на виробництво, поліпшення якості продукції, робіт (послуг).</p> <p>Координує роботу технічних служб підприємства з випробувань нових технічних засобів, створення і освоєння нових видів продукції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, планування упровадження науково-технічних досягнень, нової техніки і прогресивної технології.</p> <p>Здійснює керівництво поточним і перспективним плануванням технічного розвитку підприємства, його виробничої бази.</p> |
| 7 | Бухгалтер | <p>Самостійно веде фінансові, матеріальні, виробничі, господарські розрахунки та баланси, використовуючи для цього інструментальні та комп'ютеризовані обчислювальні засоби та системи.</p> <p>Обліковує кошти, фонди, продукцію, товари, матеріали, реєструє затрати на виробництво продукції чи надання послуг.</p> <p>Узгоджує рахунки та одиниці обліку, готує початкові та пробні варіанти розрахунків балансу, вносить записи в бухгалтерські книги про виробничі, управлінські, організаційні, господарські та інші затрати на планові і поточні цілі.</p> <p>Подає до розгляду і схвалення проекти записів у розрахунковій документації.</p> <p>Калькулює і готує дані та форми документів для розрахунків з банками.</p> <p>Веде інвентарні списки, довіреності, накладні, переліки зобов'язань, цінних паперів тощо.</p> <p>Оформлює платежі за матеріальні, комунальні та інші послуги.</p> |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізуємо рух робочої сили на аналізованому підприємстві, табл.

2.2.

Таблиця 2.2

**Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «TEZ TOUR Україна»
за 2020-2021 рр.**

| Показник | 2020 | 2021 | Відхилення | |
|---|-------|------|------------------|-------|
| | | | абсолютне (±) | % |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 129 | 104 | -25 | -19,4 |
| 2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року | 2 | 0 | -2 | -100 |
| 3. Вибуло працівників | 1 | 25 | 24 | 2500 |
| у т. ч. з причин: | | | | |
| а) з власного бажання | 0 | 25 | 25 | 100 |
| б) звільнення за порушення трудової дисципліни | - | - | - | - |
| Коефіцієнт обігу прийому | 0,01 | - | 0,01 | X |
| Коефіцієнт обігу вибуття | 0,007 | 0,24 | 0,233 | X |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,01 | - | 0,01 | X |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Значною перешкодою на шляху розвитку багатьох сучасних компаній є висока плинність кадрів. Річні втрати досягають в деяких організаціях 90% штату. Пошук нових співробітників, адаптація та навчання – це завжди витрати ресурсів. Особливо у галузях, де спеціальні навички і кваліфікація мають вирішальне значення.

Висока плинність означає низьку продуктивність праці, відсутність злагодженого робочого колективу і корпоративного духу.

Аналіз чисельності і структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду. Розглянемо кадровий склад за віковим показником та освітнім, табл. 2.3.

Таким чином, провівши розрахунки відмітили, що загалом на підприємстві працюють різновікові групи. Зокрема у віці 18-25 років працює 27 працівників, а саме 13 чоловіків та 14 жінок. У діапазоні 26-35 років працює 30 осіб (11 чоловіків та 19 жінок) У віці 36-50 років працює 41 особа

(24 чоловіка та 17 жінок). Старше 50 років є лише 6 осіб, це керівники організації.

Таблиця 2.3

**Поділ кадрового складу ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»
за віковим показником у 2021 рр.**

| № | Віковий показник | Кількість працівників | Частка від загальної кількості | Поділ за статтю | |
|---|------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | | | чоловіки | жінки |
| 1 | 18-25 років | 27 | 26 | 13 | 14 |
| 2 | 26 – 35 років | 30 | 29 | 11 | 19 |
| 3 | 36 – 50 років | 41 | 39 | 24 | 17 |
| 4 | Старше 50 років | 6 | 6 | 2 | 4 |
| 5 | Всього | 104 | 100 | 50 | 54 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянемо показники детальніше, у відсотковому співвідношенні, рис.2.2.

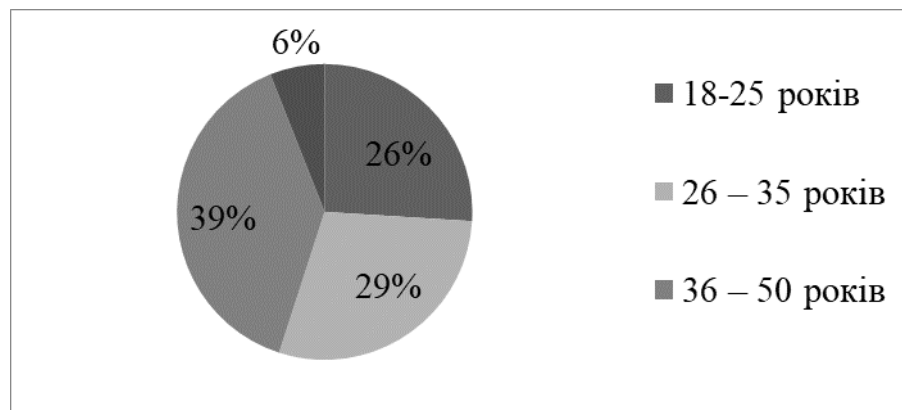


Рис.2.2. Співвідношення працівників за віковим показником

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, відповідно до рис.2.2, бачимо, що працівники у віці 18-25 років складають 26 %, 26-35 років – 29 %, у віці 36-50 років – 39 %, понад 50 років – 6 %.

Для оцінки якості функціонування працівників, доцільно проаналізувати освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» табл. 2.4.

**Освітній рівень працівників туристичної фірми
ТОВ «TEZ TOUR Україна» у 2021 р.**

| № | Працівники | Рівень спеціальної освіти | |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------------|
| | | Середня спеціальна (коледж, технікум) | Вища (інститут, університет) |
| 1 | Управлінська ланка | - | 6 |
| 2 | Менеджери по туризму та турагенти | 10 | 66 |
| 3 | Працівники технічної сфери | 10 | 12 |
| 5 | Всього | 20 | 84 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, згідно результатів дослідження бачимо, що 84 особи мають повну закінчену вищу освіту, ще 20 осіб мають середню спеціальну кваліфікацію. Проаналізуємо відсоткове співвідношення рівня освіти, рис.2.9.

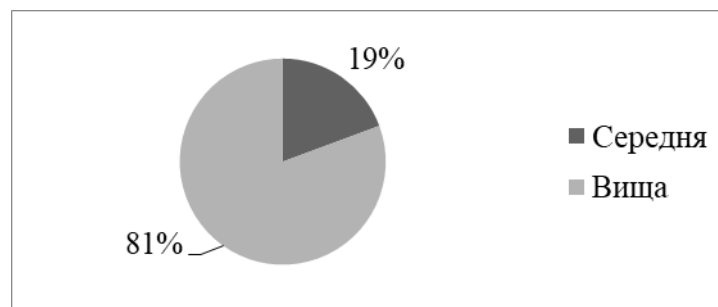


Рис.2.3. Розподіл працівників відповідно за рівнем освіти
ТОВ «TEZ TOUR Україна»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, розглянувши рис.2.3. відмитили, що працівники, які мають вищу освіту складають найбільшу частку, а саме 81%, середня спеціальна освіта – 19 % працівників.

Розглянемо стаж працівників у туристичному підприємстві ТОВ «TEZ TOUR Україна», табл.2.5.

**Стаж працівників підприємства
ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» у 2021 рр.**

| № | Стаж | К-сть працюючих |
|---|-----------------|-----------------|
| 1 | 1 – 3 роки | 20 |
| 2 | 4 – 6 років | 33 |
| 3 | 6 – 10 років | 41 |
| 4 | Більше 10 років | 10 |
| 5 | Всього | 104 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши стаж роботи працівників відмітили, що на підприємстві є початківці в туристичній сфері, тобто 20 працівників лише почали працювати в туристичній сфері. Ще 33 особи має стаж від 4 до 6 років. Ще 41 особа вже достатньо довгий період часу працюють в туристичній сфері, їх загальний стаж складає 6-10 років. Також в компанії є працівники стаж роботи яких складає понад 10 років, їх 10 працівників. Нижче розглянемо відсоткове співвідношення отриманих результатів, рис.2.4.

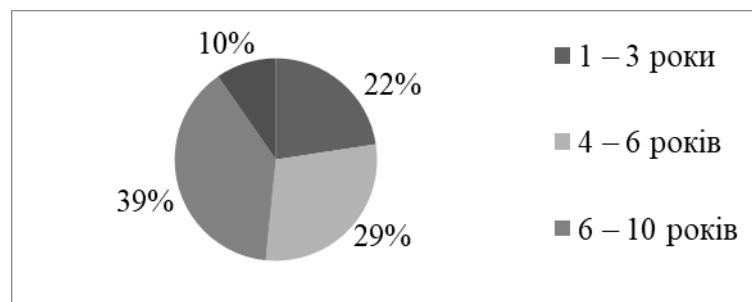


Рис.2.4. Досвід роботи працівників ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, працівники зі стажем роботи 1-3 роки складають лише 22 %, 29 % працівників працюють в туристичній сфері 4-6 років, працівників зі стажем роботи 6-10 років – 39 %, значну частку складають кадри зі стажем роботи понад 10 років – 10 %.

Продовжимо досліджувати внутрішнє середовище через аналіз динаміки основних показників обсягу наданих послуг турпідприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства «TEZ TOUR Україна» за 2020-2021 рр.

| Показники | Роки | | Абсолютний приріст | Темп приросту, % |
|---|---------|---------|--------------------|------------------|
| | 2020 | 2021 | | |
| Кількість обслугованих туристів, осіб | 152450 | 281520 | 129070 | 84,7 |
| у тому числі за видами: | | | | |
| туристів, які виїжджали за кордон | 54520 | 152450 | 97930 | 179,6 |
| туристів, охоплених внутрішнім туризмом | 97930 | 129070 | 31140 | 31,8 |
| Кількість туро-днів, наданих туристам | 1219600 | 3096720 | 1877120 | 153,9 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У 2021 році кількість туристів, які скористувались послугами аналізованого підприємства зросло на 129070 осіб, значне зростання спостерігаємо саме у виїздному туризмі. Там кількість туристів зросла на 97930 осіб. Також значно зросла кількість наданих туро-днів, а саме на 1877120 днів.

За даними таблиці графічно на рис. 2.5 зобразимо динаміку загальної кількості туристів за 2020-2021 роки.

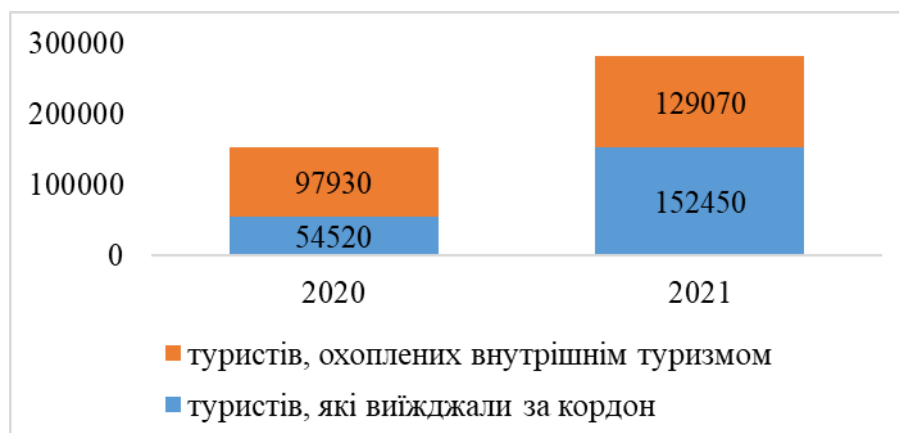


Рис.2.5. Розподіл туристів за видами туризму у 2020-2021 роки

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Далі проаналізуємо - розподіл туристів, в залежності від виду туризму (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розподіл кількості обслуговуваних туристів
в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» за 2020-2021 рр.**

| Показники | Роки | | | |
|---|--------|-----|--------|-----|
| | 2020 | | 2021 | |
| | осіб | % | осіб | % |
| Кількість обслугованих туристів, усього | 152450 | 100 | 281520 | 100 |
| туристів, які виїжджали за кордон | 54520 | 35 | 152450 | 54 |
| туристів, охоплених внутрішнім туризмом | 97930 | 65 | 129070 | 46 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, бачимо значні зміни у розподілі туристів у 2020-2021 роках. Бачимо, що якщо у 2020 році більшість туристів подорожували в межах країни – 65 %, вже у 2021 році цей показник зменшився до 46 %. Натомість туристи, котрі виїжджали за межі країни склали 54 %. Туристичне підприємство розвивало напрямки в Турцію, Єгипет та на різні острови.

Далі проаналізуємо структуру обслугованих туристів за віковими категоріями. Отримані результати представимо у вигляді табл.2.8 і проілюструвати графічно. Зробити висновки щодо вікового складу обслугованих туристів, визначити перспективні сегменти туристів і надати пропозиції щодо необхідності активізації маркетингової діяльності для залучення окремих сегментів споживачів.

Таблиця 2.8

Розподіл туристів за віковими категоріями за 2020-2021 рр.

| Показники | Рік | |
|---|------|------|
| | 2020 | 2021 |
| | % | % |
| Кількість обслугованих туристів, у т.ч. | 100 | 100 |
| діти | 5 | 6 |
| підлітки | 7 | 11 |
| молодь | 25 | 28 |
| дорослі | 51 | 37 |
| люди похилого віку | 12 | 18 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, бачимо, що найбільшу частку клієнтів туристичної фірми «TEZ TOUR Україна» займає молодь та дорослі люди. Найменшу частку туристів складають діти, лише 6 % у 2021 році.

Велике значення для функціонування підприємства мають фінансові показники діяльності, тому в подальшому проаналізуємо саме ці показники. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «TEZ TOUR Україна» за 2019-2021 рр.

| Показник | Рік | | | Відхилення абс | | Відхилення відн, % | |
|---|--------|--------|--------|----------------|--------|--------------------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 20/19 | 21/20 | 20/19 | 21/20 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн. | 548751 | 354862 | 612548 | -193889 | 257686 | -35,3 | 72,6 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 452154 | 245785 | 484531 | -206369 | 238746 | -45,6 | 97,1 |
| Валовий прибуток | 96597 | 109077 | 128017 | 12480 | 18940 | 12,9 | 17,4 |
| Прибуток (Збиток) до Оподаткування | 65485 | 89654 | 95625 | 24169 | 5971 | 36,9 | 6,7 |
| Поточний податок на прибуток | 11787 | 16137 | 17212 | 4350 | 1075 | 36,9 | 6,7 |
| Чистий прибуток | 53698 | 73517 | 78413 | 19819 | 4896 | 36,9 | 6,7 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, розглянувши табл. 2.6 бачимо, що загалом обсяг реалізації послуг у 2020 році значно зменшився, а саме на 35,3 %. Також зменшилась і собівартість, це пов'язано зі зменшення обслуговування туристів та переходом на внутрішній туризм. У 2021 році ситуація більш-менш нормалізувалась, всі показники зростають, підприємство нарощує прибутковість.

Проаналізуємо більш детальнішу динаміку показників на рис.2.6.

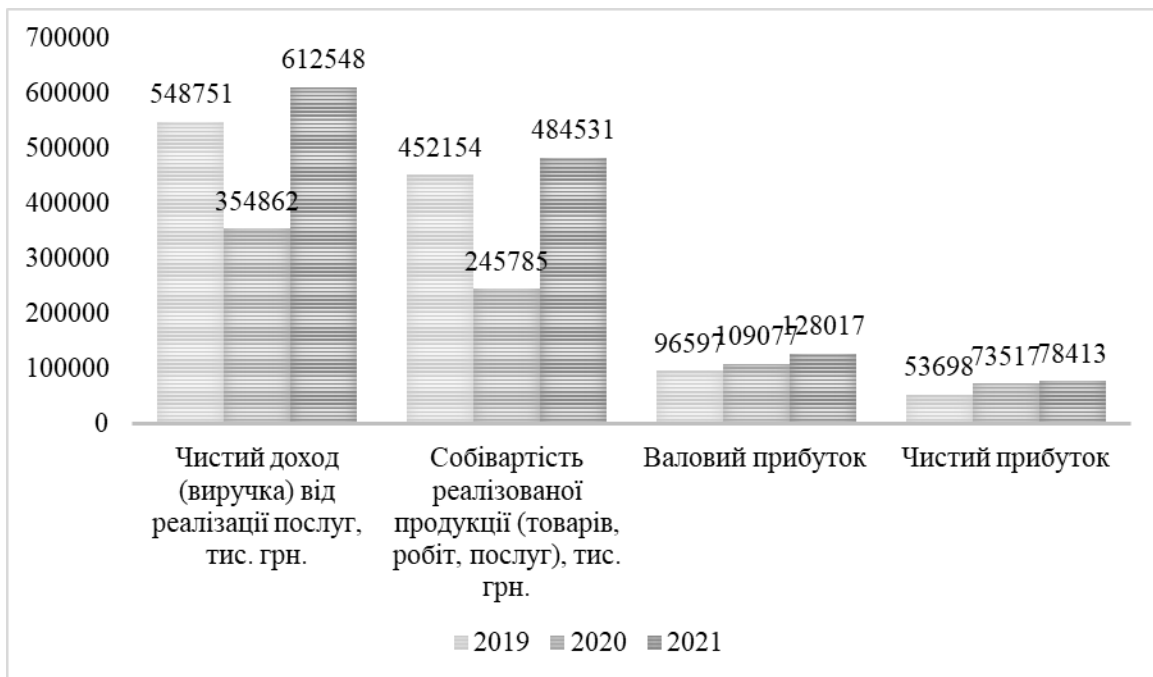


Рис.2.6. Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «TEZ TOUR Україна» за 2019-2021 рр., тис.грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Відповідно від проаналізованих показників прийшли до висновку, що фінансовий стан підприємства задовільний. Всі показники діяльності зростають.

Оцінимо показники ліквідності та платоспроможності, табл.2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «TEZ TOUR Україна»
за 2019-2021 рр.**

| Показники | Норма | 2019 | 2020 | 2021 | Абс.відх | |
|-------------------------------------|---------|------|------|------|----------|-------|
| | | | | | 20/19 | 21/20 |
| 1.Коефіцієнт загальної ліквідності | 1 | 1,11 | 0,87 | 1,14 | -0,24 | 0,27 |
| 2.Коефіцієнт поточної ліквідності | >0,6 | 0,64 | 0,51 | 0,77 | -0,13 | 0,26 |
| 3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2-0,3 | 0,21 | 0,15 | 0,25 | -0,06 | 0,1 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що загалом показники 2019 та 2021 року в нормі. Зменшення показників спостерігається лише у 2020 році, це напряму пов'язане з поширенням епідемії Ковід-19.

Проаналізуємо динаміку показників ліквідності та платоспроможності на рис.2.7.

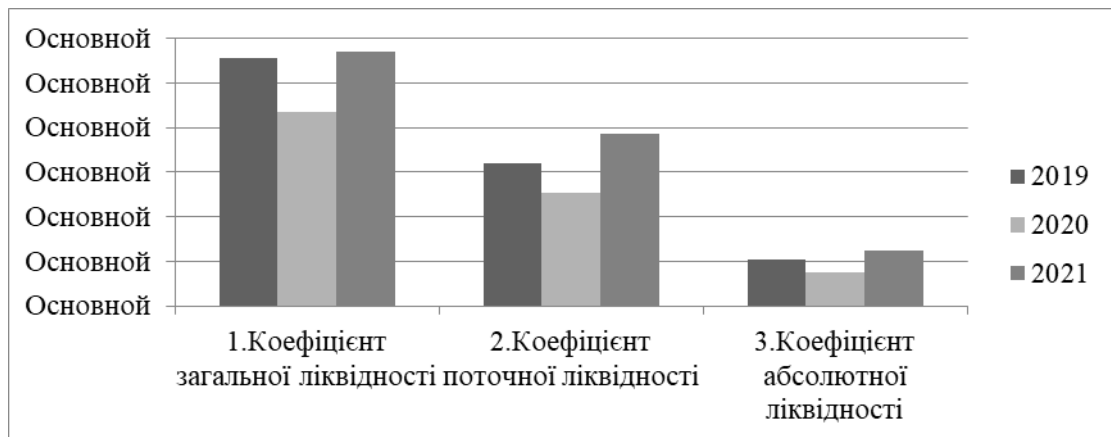


Рис.2.7. Аналіз ліквідності та платоспроможності
ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна» за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, аналізоване підприємство має високі показники ліквідності та платоспроможності.

Далі проводиться аналіз показників рентабельності за період 2019-2021рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «ТЕЗ TOUR Україна»
за період 2019-2021 рр.**

| Показник | Рік | | |
|-------------------------------------|------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Рентабельність продукції, % | 12,1 | 14,4 | 12,6 |
| Рентабельність діяльності, % | 9,8 | 20,7 | 12,8 |
| Рентабельність активів, % | 30,0 | 52,0 | 84,0 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 6 | 8 | 11,0 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Провівши розрахунки рентабельності підприємства маємо зазначити, що всі показники є більшими нормативних значень. Отже, діяльність підприємства в цілому були ефективною. Проаналізуємо динаміку показників рентабельності на рис.2.8.

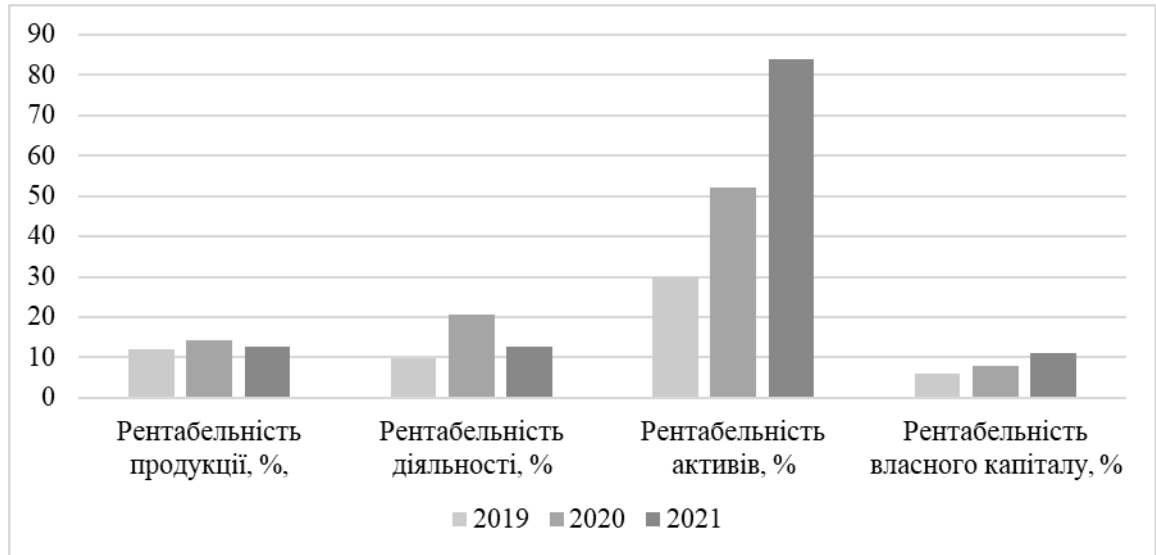


Рис.2.8. Аналіз рентабельності підприємства
ТОВ «TEZ TOUR Україна» за період 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проведемо оцінку маркетингової діяльності туристичного підприємства, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика основних бізнес процесів ТОВ «TEZ TOUR Україна»

| Назва бізнес проекту | Опис | Оцінка за 10 бальною шкалою | |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|-----------|
| | | Негативна | Позитивна |
| Виробництво основних послуг | Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам | | 10 |
| Виробництво додаткових послуг | Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу підприємства | 6 | |
| Матеріально технічне забезпечення | Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів і т.д. | | 6 |
| Кадровий менеджмент | Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми | | 10 |

| | | | |
|-------------------------|---|--|----|
| Фінансовий стан | Підтримання фінансового стану підприємства на межі допустимого | | 10 |
| Маркетинг | Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності | | 8 |
| Інноваційний менеджмент | Реклама через інноваційні засоби | | 8 |
| Екологічний менеджмент | Важливий засіб підвищення ефективності підприємств рекреаційного-туристичного комплексу, але й важливий чинник формування екологічної культури та забезпечення сталого розвитку суспільства | | 5 |
| Корпоративна культура | Формування команди, яка злагоджено працює, - це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку | | 10 |
| Імідж | престижна рекламау, зареєстрований товарний знак, високу якість своїх послуг, постійну турботу про клієнтів та інше | | 8 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, прийшли до загальних висновків, що підприємству необхідно звернути увагу на розвиток додаткових послуг. Загалом основні бізнес процеси на доволі високому рівні.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

Для більш повного аналізу макросередовища підприємства був проведений PEST-аналіз, який відобразив політичні, економічні, соціально - культурні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування туристичного агентства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз факторів макросередовища туристичної компанії
«TEZ TOUR Україна»**

| Сфера макросередовища | Назва фактора | Оцінка за 10 бальною шкалою |
|---------------------------|--|-----------------------------|
| 1. Політична | Зміна законів, що регулюють туристську галузь; | 10 |
| | Політичні конфлікти між державами; | 8 |
| | Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів (призупинення авіасполучення і т.д.) | 8 |
| 2. Економічна | Різка зміна курсу валют; | 8 |
| | Безробіття, в зв'язку з самоізоляції; | 8 |
| | Низький рівень доходів населення; | 10 |
| | Нестабільна економічна ситуація в світі | 6 |
| | Стан розвитку туристичної галузі за кордоном | 7 |
| | Поширення епідемії Ковід-19 | 8 |
| | Військовий стан на території України та закриття неба | 10 |
| 3. Соціально демографічна | Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу; | 8 |
| | Побоювання туристів виїзду за кордон; | 10 |
| | Зростання популярності самостійного туризму | 5 |
| 4. Технологічна | Розвиток технологій інтернет - продажів; | 8 |
| | Зростання популярності віртуального туризму; | 7 |
| | Популярність технологій ГІС в туризмі | 8 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Крім факторів зовнішнього середовища, на функціонування компанії прямий вплив має також і внутрішнє середовище. Для виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей компанії був проведений SWOT-аналіз ТОВ «TEZ TOUR Україна», ознайомитися з яким можна в таблиці 2.14.

Для визначення конкурентних переваг поширеним є метод SWOT.

SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats) - аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є одним з найважливіших етапів.

SWOT-аналіз проводять, як для діяльності фірми в цілому, так і для певних продуктів, сегментів ринку, географічних територій. Методика проведення SWOT-аналізу дуже проста, завдяки чому менеджер може зосередитися на фактах, не витрачаючи свій час ні якись функціональні питання. Сам аналіз складається з двох частин. можливості та загрози є аналіз зовнішнього середовища. Сильні і слабкі сторони - це внутрішній аналіз компанії / продукту. Зазвичай SWOT-аналіз починають з виявлення сильних і слабких сторін.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| 1. Вигідне розташування офісу в центрі міста; 2. Використання популярного бренду «TezTour»; 3. Постійно зростаюча клієнтська база; 4. Індивідуальний підхід до кожного клієнта; 5. Допомога в оформленні віз, купівля авіаквитків і т.д .; 6. Висока кваліфікація персоналу | 1. Відсутність інновації, щоб привабити нових клієнтів; 2. Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні турпродукту; |
| Можливості | Загрози |
| 1. Доступність інвестицій та кредитів; 2. Обслуговування додаткових груп споживачів; 3. Вихід на новий сегмент ринку; | 1. Різка зміна курсу валют; 2. Нестабільна економічна ситуація, в цілому; 3. Війна в Україні; 4. Низький рівень доходів населення |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Основними можливостями підприємства є: розвиток технологій інтернет - продажів. Що стосується загроз, то головними з них були виявлені: політичні конфлікти між державами; різка зміна курсу валют і нестабільна економічна ситуація, в цілому. В даному випадку одна загроза є наслідком попередньої і безпосередньо впливає як на діяльність компанії, так і на рівень доходу населення. До основних сильних сторін фірми відносяться: індивідуальний підхід до кожного клієнта і висока кваліфікація персоналу.

Головною слабкою стороною компанії є високий рівень конкуренції на ринку.

Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕZ TOUR Україна», були визначені основні конкуренти фірми і виставлені в експертних оцінках на основі сприйняття ціни і якості обслуговування. Всі показники розташовані в порядку убавання їх значущості, тому для визначення їх ваги використовуються зворотні числові значення місць, які займає цими показниками.

Таблиця 2.15

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

| Показники | Coral Travel | ТЕZ TOUR Україна | Join UP |
|------------------------------------|--------------|-----------------------------|---------|
| місце розташування | 4 | 3 | 3 |
| середній рівень завантаженості | 4 | 5 | 3 |
| популярність серед населення | 3 | 4 | 2 |
| асортимент додаткових послуг | 4 | 5 | 4 |
| рівень професіоналізму персоналу | 4 | 4 | 4 |
| якість основних послуг | 4 | 5 | 5 |
| якість рекламних засобів | 4 | 4 | 2 |
| цінова політика | 4 | 4 | 4 |
| Загальна сума балів за показниками | 31 | 38 | 27 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, компанія ТОВ «ТЕZ TOUR» та «Coral Travel» мають найвищі конкурентні позиції та є лідерами галузі.

В цілому, провівши характеристику агентства ТОВ «ТЕZ TOUR», можна сказати, що, незважаючи на довге функціонування на ринку туристичних послуг, компанія встигла завоювати певний авторитет у своїх клієнтів і зайняти провідні позиції серед своїх конкурентів.

Висновок до розділу 2

Таким чином, дослідивши особливості діяльності аналізованого підприємства ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відзначили, що воно є комерційною організацією, яке діє відповідно до Статуту та інших законодавчих актів. На сьогоднішній день ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» є одним з міжнародних туроператорів на ринку України.

Відповідно до штатного розкладу на підприємстві у 2021 році працювало 104 особи. Відбулось значне скорочення кадрів відносно 2020 року.

Було проаналізовано показники діяльності, зокрема показники кількості наданих туристичних послуг. Відзначили, що обсяги реалізації туристичних послуг зростають.

Відповідно до зростання обсягу реалізації послуг відбувається зростання виручки. У загальному спостерігаємо тенденцію до нарощування чистого прибутку.

Також було проаналізовано вплив зовнішнього середовища на підприємство, на жаль зараз ситуація вкрай тяжка у зв'язку з війною в Україні. Але в подальшому вбачається перспектива розширення роботи підприємства та подальше нарощення прибутковості.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

3.1. Діагностика матеріальних засобів стимулювання, що застосовуються на туристичному підприємстві

Організація оплати праці та матеріального стимулювання в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» формується на основі внутрішнього документа «Положення про оплату праці та систему винагороди. Цей документ встановлює порядок визначення фіксованої та нефіксованої частини оплати праці працівників туристичного підприємства.

Елементи системи оплати праці працівників включають:

- фіксована частина оплати праці: місячні посадові оклади відповідно до штатного розкладу банку; компенсаційні, стимулюючі та соціальні виплати;
- нефіксована частина оплати праці: винагорода у вигляді премій.

До фіксованої частини належать: оклад (посадовий оклад), компенсаційні, стимулюючі, соціальні виплати, не пов'язані з результатами діяльності.

Місячний посадовий оклад.

Розмір місячного посадового окладу працівника ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» визначається в трудовому договорі і не може бути нижче встановленого законодавством мінімального розміру оплати праці. Розмір окладу працівника ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості та якості витраченої праці.

У місячний оклад не включаються доплати, надбавки та премії, інші виплати компенсаційного та стимулюючого характеру. Розмір окладу може додатково підвищуватися з ініціативи керівника ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

при постійному сумлінному виконанні працівником своїх трудових обов'язків, дотримання ним трудової дисципліни та в інших випадках.

Компенсаційні, стимулюючі та соціальні виплати. Визначення величини компенсаційних, стимулюючих і соціальних виплат фіксованої частини оплати праці (оплачувана щорічна відпустка, оплачувана відпустка через хворобу, а також виплати відповідно до законодавства та (або) внутрішніми документами ТОВ «ТЕZ TOUR Україна») формально не належать до системи оплати праці, є нестандартними, розмір яких не коригується з урахуванням прийнятих ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» ризиків, пільг, що надаються працівникам у не грошовій формі, не пов'язаних з результатами діяльності, здійснюється керівництвом ТОВ «ТЕZ TOUR Україна».

Доплати. У ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» встановлюються такі види доплат: при поєднанні професій та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за понаднормову роботу, за роботу у вихідні та неробочі святкові дні. Працівнику, що виконує у ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» додаткову роботу з іншої посади або виконує обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, проводиться доплата за суміщення посад або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника. Розміри та форма доплат (виплата різниці в окладах, виплата працівникові суми, що становить встановлену сторонами трудового договору кількість відсотків від посадового окладу) за суміщення професій (посад) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються за згодою сторін трудового договору.

Матеріальна допомога. У разі виникнення надзвичайних обставин працівникам може бути виплачено матеріальну допомогу. Матеріальна допомога може бути виплачена у таких випадках:

- смерті чоловіка, дружини, сина, дочки, батька, матері, брата, сестри;
- значних збитків, завданих житлу працівника внаслідок пожежі, природних катаклізмів або інших надзвичайних ситуацій;

- тривалої хвороби працівника, необхідності придбання дорогих ліків або оплати дорогого лікування;
- отримання каліцтва чи іншого заподіяння шкоди здоров'ю;
- важкого матеріального становища та інших випадках гострої потреби у грошових коштах;
- до дня народження;
- до чергової відпустки;
- за інших обставин.

Стратегіям та цілям ТОВ «TEZ TOUR Україна» відповідає практика виплати винагород. Показники результатів і співвідношення сукупною винагородою визначаються на початку періоду оцінки результатів діяльності з метою забезпечення розуміння працівниками механізму стимулювання.

Показники результатів діяльності потребують узгодження з цілями оцінюваного підрозділу чи окремого працівника. Для оцінки результатів діяльності використовуються кількісні (фінансові) та якісні (нефінансові) показники результатів діяльності або їх поєднання.

До кількісних (фінансових) показників можуть належати:

- показники операційної ефективності: планові показники прибутку, виручки, доходів, коефіцієнтів витрат, обсяг операцій;
- показники економічної ефективності: відношення виручки і доходів до капіталу, економічний прибуток або рентабельність капіталу, резерви для покриття майбутніх витрат (витрат).

До якісних (нефінансових) показників можна віднести:

- дотримання заходів щодо контролю ризиків, правил внутрішнього контролю;
- наявність певних навичок: здатність працівників займатися різними напрямками діяльності, прийняття самостійних рішень;
- виконання встановлених вимог (дотримання лімітів, результатів аудиту або самооцінки);
- інші якісні показники, призначені для оцінки участі працівників.

Загальний за ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» розмір нефіксованої частини оплати праці визначається з урахуванням очікуваних і фактичних кількісних якісних показників, що дозволяють враховувати всі значущі для ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» показники, а також прибутковості діяльності.

Таким чином, для оцінки рівня матеріального стимулювання нами було розроблено анкету для виявлення рівня задоволеності матеріальним стимулюванням у туристичному підприємстві.

Дані, отримані в результаті анкетування, дозволяють визначити:

- статеву, соціально-демографічний та професійно-кваліфікаційний склад працівників організації;
- мотиваційно-психологічні установки;
- задоволеність роботою в цілому;
- політику винагороди за працю;
- можливість кар'єрного зростання для працівників організації;
- зміст, інтенсивність та умови праці;
- довгостроковість відносин працівників та роботодавця.

У межах оцінки рівня задоволеності роботою загалом стояло завдання визначити, що турбує, що викликає почуття гордості, наскільки привабливе підприємство як місце роботи, які причини можуть спонукати змінити роботу, що може позитивно вплинути виконання роботи. Як показали дані анкетного опитування найбільше робочих підприємства турбують такі чинники (рис.3.1).

Як видно з рис.3.1 в основному респондентів турбують у роботі такі фактори, як несправедливий розподіл матеріальної винагороди, суворі покарання за незначні порушення трудової дисципліни, а також погані умови праці та важкі фізичні навантаження.

Заходи, здатні, на думку працівників, позитивно проводити роботу, представлені на рис.3.2.

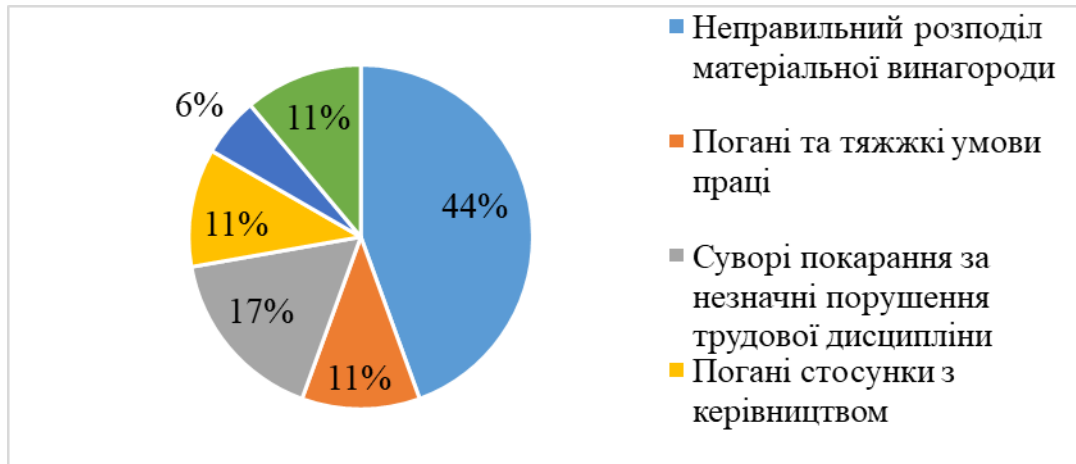


Рис.3.1. Фактори, що викликають найбільші занепокоєння в роботі
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

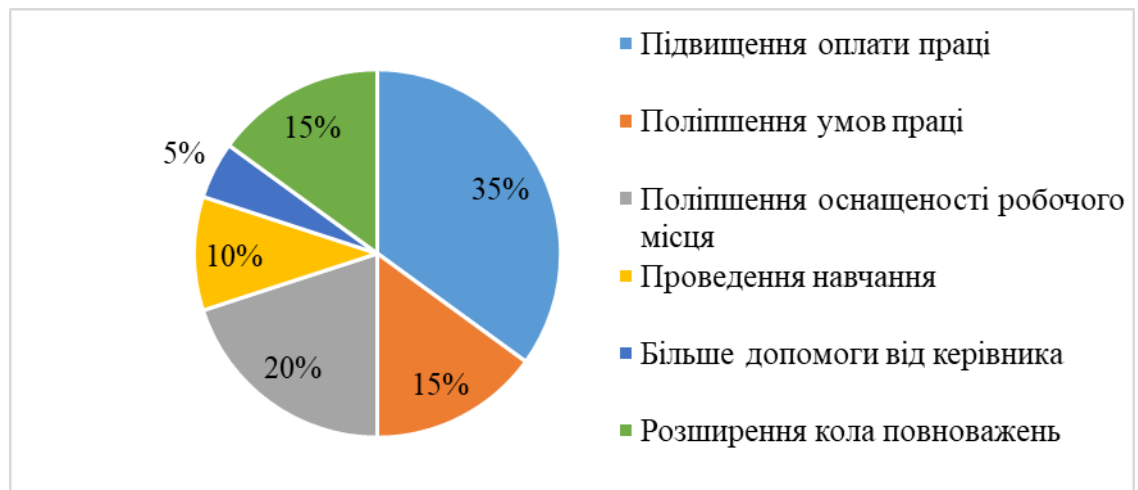


Рис.3.2. Заходи, що здатні вплинути на виконувану роботу
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, на думку більшості респондентів, позитивно вплинути на якість виконуваної роботи можуть насамперед підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці та оснащення робочого місця, а також розширення кола повноважень. Підвищення оплати праці бажають 35 % працівників, поліпшення оснащення робочого місця бажають 20 % працівників. Також 15 % працівників бажають поліпшення умов праці. 10 % працівників хотіли б підвищувати свою кваліфікацію. Також 5 % працівників хотіли б співпрацювати з керівником.

На питання про найважливіші причини, з яких працівники ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» могли б змінити місце роботи побудовано (рис.3.3).

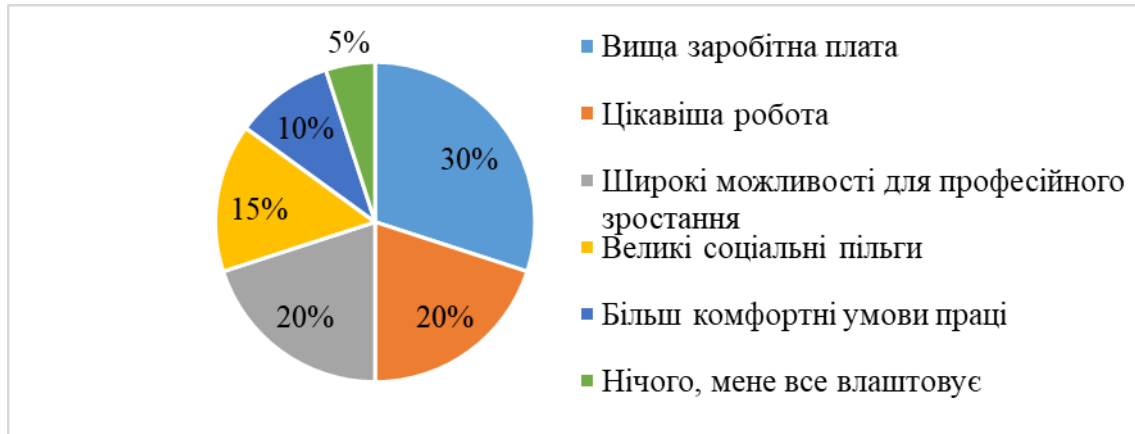


Рис.3.3. Найбільш важливі причини, за яких працівники підприємства ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» могли б змінити місце роботи
Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, найбільш значущими при зміні місця роботи, працівники ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відзначили три найбільш значущі фактори, це висока заробітна плата (30 %), більш цікава робота (20%), і 20 % вважають, що могли б залишити дане місце роботи якщо на іншому підприємстві будуть широкі можливості для професійного зростання. Поняття кар'єри, працівники в першу чергу пов'язують зі зростанням добробуту (найбільша кількість відповідей), зі службовим зростанням і відчуттям впевненості та стабільності (друге та третє місця за кількістю відповідей). Відомо, що кар'єрне зростання неможливе бездодаткового навчання.

Найважливішу роль мотивації грає матеріальне стимулювання, зокрема зарплата працівників, методи її нарахування, розмір, відповідність зарплати рівню кваліфікації. У ході анкетування ми також визначили відповідність заробітку рівню кваліфікації та професіоналізму, що видно на (рис. 3.4).

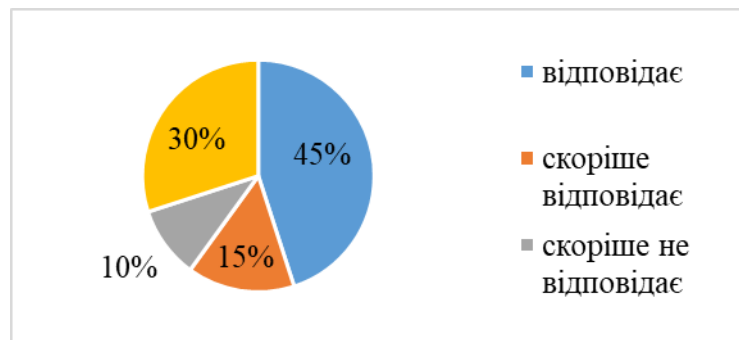


Рис.3.4. Відповідність зарплати кваліфікації працівників

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, бачимо, що 45 % працівників вважають, що їх рівень кваліфікації достойно оплачується, ще 15 % вважають, що зарплата скоріше відповідає рівню кваліфікації. 30 % працівників вважають, що їх кваліфікація достойна вищої заробітної плати.

Також ми дізнались, чи отримують працівники якісь доплати чи премії, рис.3.5.

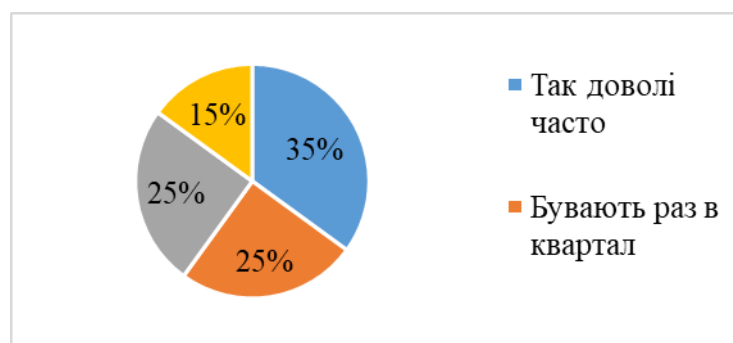


Рис.3.5. Наявність матеріального стимулювання в організації

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, 35 % працівників отримують постійні надбавки та бонуси до зарплати, 25 % працівників отримують надбавки раз в квартал. Ще 25 % працівників отримують надбавки досить рідко, ще 15 % учнів не отримують надбавок до зарплати взагалі.

Таким чином, проведений у цьому розділі аналіз стану системи матеріального стимулювання персоналу ТОВ «TEZ TOUR Україна» дозволяє зробити такі висновки:

Оскільки ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відноситься до малих підприємств, то система управління в даній організації має свої особливості, властиві малим підприємствам. На цьому підприємстві, характерна для малих підприємств, лінійна організаційна структура, а також відсутня кадрова служба. Кадровою роботою займається директор. Робота зводиться в основному до відбору та прийому на роботу, звільнення персоналу, управління заробітною платою та контролю за трудовою дисципліною, визначення черговості відпусток. Це призвело до того, що багато напрямків діяльності служб управління персоналом, такі, як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, професійна орієнтація та адаптація персоналу та інші залишаються поза увагою.

Негативним фактором системи управління персоналом в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» є наявність старого положення за преміюванням, яке фактично не має стимулюючої дії, а, отже, веде до відсутності мотивації у персоналу організації. Виходячи з цього, незважаючи на якісний склад персоналу ТОВ «ТЕZ TOUR Україна», в організації протягом досліджуваного періоду відбулося, як уже зазначалося, зниження ефективності діяльності, а випереджальні темпи зміни заробітної плати в порівнянні зі зміною продуктивності праці призвели до перевитрати фонду заробітної плати.

Відповіді на питання наданої анкети, а також проведений аналіз ефективності системи матеріального стимулювання працівників організації, свідчить про зниження ефективності матеріального стимулювання за допомогою заробітної плати за досліджуваний період. Враховуючи також, що в організації давно не розроблялося положення про матеріальне стимулювання, і навіть премії та інші стимулюючі виплати і пільги мало здійснюються, це свідчить про необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності системи матеріального стимулювання, що дозволить поліпшити і результати діяльності організації загалом.

3.2. Заходи підвищення ефективності систем планування матеріального стимулювання ТОВ «TEZ TOUR Україна»

Сучасна система матеріального стимулювання повинна, з одного боку, стимулювати співробітників до ефективної роботи, з другого – бути економічно виправданою. Від ефективності системи стимулювання залежить плинність кадрів і результативність праці. Система стимулювання будується у суворій відповідності зі стратегією розвитку організації, баченням керівництва організації стратегії управління персоналом та кадрової політики, а також поточного стану системи управління персоналом.

Формування системи стимулювання персоналу спрямоване на модернізацію і реорганізацію існуючої системи оплати та компенсацій, пільг та соціального забезпечення персоналу організації, створення ефективної моделі системи стимулювання, що відповідає сучасним технологіям управління персоналом. Про необхідність розробки нової системи матеріального стимулювання свідчать такі факти:

- збільшення плинності кадрів;
- зниження обсягів виробництва/продажів;
- відсутність кореляції між результатами праці та розмірами премій (заробітної плати).

Як показав аналіз, проведений у попередньому підрозділі даної роботи, у ТОВ «TEZ TOUR Україна» у досліджуваному періоді є всі ці фактори, що свідчать про необхідність розробки системи матеріального стимулювання. Основні вимоги до стимулювання персоналу, наступні (рис. 3.6).

Як показує практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і надає сильний демотивуючий ефект. Слід зазначити, що система стимулювання персоналу, як і інші процеси під управлінням персоналом вимагає чіткої регламентації діяльності.



Рис. 3.6. Вимоги до системи матеріального стимулювання персоналу організації

Джерело: власна розробка автора

Розробка нової системи стимулювання персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів та ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці. З цією метою пропонується здійснити такі дії:

- по-перше, спочатку корисно провести навчальний семінар для менеджерів ТОВ «TEZ TOUR Україна», присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу.

Створення високої мотивації у співробітників досягнення цілей організації – це завдання всіх керівників. Тому керівники організації ТОВ «TEZ TOUR Україна» мають бути ознайомлені з основними теоретичними концепціями та практичними підходами до мотивації персоналу, щоб усвідомлено застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності. На такому семінарі можуть бути розглянуті такі питання: класичні та сучасні теорії мотивації, методи діагностики трудової мотивації, види та форми стимулювання праці, скільки потрібно платити працівникові, принципи та методи формування постійної та змінної частин оплати праці, розробка соціального пакету, мотивуюча оцінка персоналу та інші.

Головна мета семінару – мобілізувати та налаштувати управлінську команду на активну та плідну роботу. Без безпосередньої участі всіх керівників організації розробка та впровадження нової мотиваційної системи проходитимуть вкрай болісно та неефективно.

- по-друге, необхідно більш ретельно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці в організації. Цей етап виконується з метою з'ясування особливостей ситуації внутрішньої організації та аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників.

В ході діагностики проводиться аналіз суміжних областей, таких, як особливості організаційної культури організації, особливості робочих місць та умов праці. Основні методи діагностики: робота з документами, інтерв'ю керівниками та співробітниками. Для цього краще запросити консультанта з управління, який може виконати незалежний і кваліфікований аналіз проблем, пов'язаних з мотивацією та стимулюванням праці.

- по-третє, необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу організації.

На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального опитувальника з подальшою обробкою отриманої інформації. В результаті опитування отримують дані про типи мотивації

індивідуально для кожного працівника та загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види та форми стимулювання, які б дійсно змусили людей працювати по-новому та виконувати вимоги керівництва. З багаторічної практики управління персоналом та результатів спеціальних досліджень відомі різноманітні типи мотивації працівників, які в тому чи іншому співвідношенні присутні в кожній людині. Знання цих типів необхідно для того, щоб підібрати до кожного працівника або групи працівників спеціальні стимули та форми стимулювання, що орієнтують їх найкращим чином на дотримання стандартів діяльності та досягнення цілей організації.

- по-четверте, необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці в ТОВ «TEZ TOUR Україна».

На даному етапі проводиться аналіз всієї доступної інформації для визначення оптимального розміру оплати праці працівників. У цьому враховуються існуюча практика, можливості організації, ціни регіонального ринку праці, запити працівників, соціологічні шкали зарплати. Для прийняття рішення про розміри оплати праці проводиться аналіз особливостей працівників (їх кваліфікації та рівень трудової мотивації), аналіз особливостей роботи (види виконуваних робіт, службові функції та обов'язки, показники і нормативи, умови праці).

- по-п'яте, необхідно здійснити розробку та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються чи коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки та доплати за особливі умови праці. Для розробки шкал посадових окладів можуть використовувати різні методи, такі, як ранжування і класифікація робіт, пофакторне порівняння, оцінка по пунктах (рейтингу);
- по-шосте, необхідно провести розробку змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в

організації різних видів премій, таких, як премія за індивідуальними результатами, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія за загальним результатом роботи організації. Для кожного виду премії розробляються розрахункові формули або методики з урахуванням специфіки та існуючої практики преміювання. Крім того, аналізуються можливості впровадження інших систем оплати праці (крім застосовуваної в організації відрядної та погодинної оплати праці), наприклад, безтарифної системи, акордної системи, системи управління за цілями. Для працівників ТОВ «TEZ TOUR Україна» можна запропонувати ширше використовувати відрядно-прогресивну систему оплати праці, для якої характерна стимулююча роль;

- по-сьоме, необхідно виконати аналіз та обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакету (зрівняльний, за стажем роботи, ієрархічний), визначаються його склад та грошова оцінка для різних категорій працівників організації; - по-восьме, необхідно розробити негрошові види та форми стимулювання. На даному етапі виробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські та ін.) з урахуванням специфіки організації, вимог керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури, досвіду інших організацій.

Без використання і впровадження негрошових стимулів будь-яка програма стимулювання персоналу буде однобокою і малоефективною. Необхідно зазначити, що один з найбільш поширених варіантів оплати праці є виплатою постійної частини винагороди (щомісяця) та її змінної частини (за результатами праці). Помилково вважати, що ефективно мотивувати персонал організації можна тільки за рахунок виплати змінної частини винагороди. Хоча постійна частина винагороди і не дозволяє зорієнтувати співробітників на більш інтенсивну працю і вирішення певних завдань, вона

покликана сформулювати у них лояльність по відношенню до організації (спрямована на формування довгострокових стимулів). При цьому створення системи постійних (базових) виплат передбачає проведення аналізу діяльності на робочих місцях, опис посадових обов'язків, а також оцінку цінності робочих місць, виходячи з певного переліку посадових обов'язків. Для того, щоб інтереси жодного з підрозділів підприємства не постраждали, до розробки системи стимулювання рекомендується залучати керівників всіх структурних підрозділів та ключових фахівців підприємства.

Основні етапи та терміни розробки проекту вдосконалення системи преміювання представлені на рис. 3.7.

При цьому необхідно пам'ятати, щоб будь-яка система стимулювання нев'язнула у протиріччях, її необхідно скоординувати та привести у відповідність до:

- системи менеджменту;
- стратегічними планами;
- положеннями про структурні підрозділи;
- колективним договором;
- штатним розкладом;
- посадовими інструкціями;
- положенням про оплату праці;
- системою мотивації;
- системою оцінки робочих місць та персоналу.

Виходячи з проведеного дослідження діючої системи матеріального стимулювання в ТОВ «TEZ TOUR Україна» та запропонованих заходів, розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання організації, представлені в табл. 3.1.



Рис.3.7. Основні етапи розробки заходів удосконалення системи преміювання персоналу організації

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання в ТОВ «TEZ TOUR Україна»

| № | Проблема | Рекомендація | Заходи | Результат |
|---|---|--|--|--|
| 1 | Зниження продуктивності праці в результаті використання застарілого обладнання та програмного забезпечення, що ускладнює можливість зростання оплати праці і створює напружену психологічну атмосферу в колективі | З метою підвищення продуктивності праці здійснити оновлення основних фондів, придбавши сучасні програми та оновивши комп'ютери | Закупка сучасних комп'ютерів та обладнання. Закупка сучасного спеціалізованого програмного забезпечення | 1.1.Підвищення продуктивності праці на 20%. 1.2. Підвищення якості послуг. 1.3. Скорочення затрат. 1.4.Підвищення заробітної плати |
| 2 | Зростання плинності кадрів | 2.1. Заміна обладнання з метою підвищення продуктивності праці. 2.2.Розробка мотивуючих положень. | 2.1.Запуск нового забезпечення. 2.2.Розробка використання мотивуючих положень. | 2.1.Поліпшення умов праці. 2.2.Підвищення продуктивності праці. 2.3.Підвищення оплати праці |
| 3 | Відсутність зв'язку між результатами праці та розміром його оплати | Розробити ефективне Положення про матеріальне стимулювання | 3.1.Розробити Положення про преміювання. 3.2. Довести Положення до персоналу організації | 3.1. Зростання мотивації. 3.2.Поліпшення психологічної атмосфери в колективі. 3.3.Скорочення плинності кадрів. 3.4.Підвищення продуктивності праці. 3.5.Підвищення оплати праці залежно від кількості та якості роботи |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, основними заходами з метою вдосконалення системи матеріального стимулювання в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» повинні бути:

- встановлення нового комп'ютерного обладнання та спеціалізованих програм;
- Розробка Положення про матеріальне стимулювання.

При цьому, план реалізації розроблених заходів буде наступним (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План реалізації заходів вдосконалення системи матеріального стимулювання в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

| № | Задача | Термін виконання | Відповідальний |
|---|---|------------------|-----------------------|
| 1 | Закупка нового обладнання та програмного забезпечення | 1 тиждень | Директор |
| 2 | Установка обладнання, налагодження програмного забезпечення | 1 тиждень | Директор |
| 3 | Аналіз системи мотивації персоналу | 1 тиждень | Директор |
| 4 | Розробка Положення про преміювання | 1 тиждень | Директор Бухгалтер |
| 5 | Впровадження Положення про преміювання | 1 тиждень | Директор Бухгалтер |

Джерело: власна розробка автора

Оскільки додаткові витрати в організації пов'язані тільки з придбанням обладнання, а на інших етапах впровадження заходів щодо вдосконалення системи стимулювання відповідальні фахівці виконують свої посадові обов'язки, то немає необхідності в розробці оціночної таблиці вартості даних заходів.

На наступному етапі дослідження необхідно виконати обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу організації, що і буде виконано в наступному підрозділі.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект, а саме:

Знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, які пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

Підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуватимуться на отримання високих і якісних результатів своєї праці, оскільки орієнтуватимуться на віддачу з боку організації у межах своїх інтересів.

Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не як роботу, а як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Таким чином, в перг чергу для покращення умов праці керівництву необхідно закупити нове обладнання, розрахуємо витрати на його закупівлю, табл.3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на закупівля обладнання

| № | Товар | К-сть шт | Ціна, грн | Всього, грн |
|---|---------------------------------------|----------|-----------|-------------|
| 1 | Ноутбук Acer Aspire 5 | 3 | 22000 | 66000 |
| 2 | Безпроводна мишка | 3 | 300 | 900 |
| 3 | Принтер/сканер Canon Pixma E3440 | 1 | 4000 | 4000 |
| 4 | Програмне забезпечення + налаштування | 1 | 15000 | 15000 |
| 5 | Всього | | | 94000 |

Джерело: власна розробка автора

Отже, для закупівлі обладнання керівництву необхідно 94 тис.грн.

З метою визначення ефективності, терміну окупності та основних показників, що характеризують діяльність ТОВ «TEZ TOUR Україна», у тому числі, фонду та середньорічної заробітної плати, виконано розрахунок

техніко-економічних показників та зіставлення їх із фактичними показниками організації (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані основні техніко-економічні показники

ТОВ «ТЕZ TOUR Україна»

| Показник | Рік | | Відхилення абс | Відхилення відн, % |
|---|--------|----------|-------------------|-----------------------|
| | 2021 | Прогноз | 21/прогноз | 21/прогноз |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 612548 | 735057,6 | 122509,6 | 20 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 484531 | 532984,1 | 48453,1 | 10 |
| Валовий прибуток | 128017 | 202073,5 | 74056,5 | 57 |
| Прибуток (Збиток) до Оподаткування | 95625 | 130050 | 34425 | 36 |
| Поточний податок на прибуток | 17212 | 23409 | 6197 | 36 |
| Чистий прибуток | 78413 | 106641 | 28228 | 35,9 |
| Фонд заробітної платні, тис.грн | 27440 | 29300 | 1860 | 6,8 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол | 104 | 104 | - | - |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 5889 | 7067 | 1178 | 20 |
| Рентабельність продажів, % | 0,12 | 8,5 | 8,38 | X |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, в результаті реалізації заходів відбудеться позитивна динаміка у основних показниках. Головним показником є зростання чистого прибутку на 35,9 %.

Необхідно відзначити, що зростання продуктивності праці випереджає зростання середньої заробітної плати, що заслуговує на позитивну оцінку. Поряд з цими показниками необхідно розрахувати прогнозні показники ефективності матеріального стимулювання персоналу ТОВ «ТЕZ TOUR Україна». Розрахунок представлений у табл. 3.5.

Показники ефективності матеріального стимулювання працівників ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» до та після впровадження заходів

| Показник | Рік | | Відхилення абс | Відхилення відн, % |
|--|-------|---------|----------------|--------------------|
| | 2021 | Прогноз | 21/прогноз | 21/прогноз |
| Фонд заробітної платні, тис.грн | 27440 | 29300 | 1860 | 6,8 |
| Частка заробітної плати у загальній сумі витрат, % | 82,66 | 93,53 | 10,87 | X |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол | 104 | 104 | - | - |
| Зарплатовіддача | 22,3 | 25,0 | 2,7 | 12,1 |
| Зарплатомісткість | 0,04 | 0,03 | -0,01 | 25 |
| Рентабельність зарплати, % | 285,7 | 363,9 | 78,2 | X |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, зростання зарплатовіддачі та рентабельності фонду заробітної плати на тлі зниження зарплатоємності в ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» після впровадження заходів свідчать про їх ефективність, що заслуговує на позитивну оцінку.

Оцінку соціальної ефективності системи матеріального стимулювання можна здійснити виходячи з наступної формули:

$$E = \frac{Зп}{МРЗП} \quad (3.1)$$

Де, E - соціальна ефективність системи матеріального стимулювання;

Зп - середньомісячна заробітна плата, грн.

МРЗП - мінімальний розмір заробітної плати, грн.

Динаміка показників соціальної ефективності системи матеріального стимулювання ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка соціальної ефективності системи матеріального стимулювання

| Показник | Рік | | Відхилення абс | Відхилення відн, % |
|---|------|---------|----------------|--------------------|
| | 2021 | Прогноз | 21/прогноз | 21/прогноз |
| Середньомісячна зарплата, тис. грн | 20,0 | 25,0 | 5,0 | 25 |
| МРЗП, тис. грн | 6,0 | 6,5 | 0,5 | 8,3 |
| Соціальна ефективність системи матеріального стимулювання | 3,33 | 3,83 | 0,5 | 15 |

Таким чином, впровадження заходів дозволить не тільки підвищити продуктивність праці в ТОВ «TEZ TOUR Україна», що є одним з основних факторів, що свідчать про ефективність системи матеріального заохочення, а й значно покращити фінансові результати діяльності, а також розмір фонду та середню заробітну плату працівників організації, що дає підстави говорити про передбачуване зниження плинності кадрів у ТОВ «TEZ TOUR Україна». При цьому розрахунок соціальної ефективності також свідчить про ефективність запропонованих заходів і дає підстави вважати, що в організації поліпшаться і умови праці, а також підвищиться можливість працівників користуватися додатковими матеріальними благами.

Можна також відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи матеріального стимулювання:

- працівники комфортніше почуваються на робочому місці, поліпшення морально - психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків,
- зменшується кількість конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання та підвищувати ефективність рішень,
- працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації та керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про особистості, кожна з яких володіє власними інтересами.

Висновок до розділу 3

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Удосконалення системи матеріального стимулювання – одне із основних чинників, що сприяють мотивації персоналу організації, і, отже, які ведуть підвищення продуктивність праці та ефективності функціонування організації загалом. Отже, сучасна система матеріального стимулювання повинна, з одного боку, стимулювати співробітників до ефективної роботи, а з іншого – бути економічно виправданою. Від ефективності системи стимулювання залежить плинність кадрів і результативність праці, що особливо актуально для ТОВ «TEZ TOUR Україна».

2. З метою підвищення ефективності системи матеріального стимулювання ТОВ «TEZ TOUR Україна» необхідно, перш за все, розробити Положення про преміювання. Однак, необхідно зазначити, що дане Положення буде ефективно, тільки в тому випадку, якщо в організації будуть здійснені роботи з оновлення основних фондів, які вже сильно зношені і не дозволяють робітникам організації досягти підвищення продуктивності праці. Тому, організації необхідно придбати сучасне обладнання та програмне забезпечення, що дозволить не тільки підвищити продуктивність праці, що є одним з основних факторів, що свідчать про ефективність системи фінансового стимулювання, а й значно поліпшити результати діяльності, а також розмір фонду та середню заробітну плату персоналу організації, що дає підстави говорити про передбачуване зниження та купівлі кадрів у ТОВ «TEZ TOUR Україна». При цьому розрахунок соціальної ефективності також свідчить про ефективність заходів і дає підстави вважати, що в організації покращаться і умови праці, а також підвищиться можливість працівників користуватися додатковими матеріальними благами. Крім того, випереджальне зростання продуктивності праці в порівнянні із заробітною платою дозволить домогтися економії фонду заробітної плати.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, провівши дослідження та виконавши ряд поставлених завдань прийшли до наступних висновків:

Розглянувши суть стимулювання праці та його основні елементи відзначили, що мотивація – сукупність сил, що спонукають людину здійснювати діяльність з витратою певних зусиль, на певному рівні старання і сумлінності, з певним ступенем наполегливості, в напрямку досягнення певних цілей. Стимулювання – спонукання працівників фірми до зацікавленості в результатах своєї праці. Стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

Визначивши основні методи стимулювання працівників на підприємстві відзначили, що основними методами мотивування персоналу є матеріальне заохочення, організаційні методи, морально-психологічні методи. До матеріального заохочення відносяться індивідуальні премії, бонуси, відкладена винагорода. Організаційні способи мотивації включають участь у справах організації; перспектива набуття нових знань та навичок; збагачення змісту праці. Морально-психологічні методи мотивування - це створення умов, що сприяють формуванню професійної гордості, особистої відповідальності за роботу.

Окресливши значення матеріального стимулювання в досягненні цілей туристичного підприємства відзначили, що формування нових мотивів поведінки, спрямованих на прояв зацікавленості та економічної відповідальності за результати господарської діяльності піднімає рівень вимог до зміни ролі якості організації матеріального стимулювання. Стимулювання виступає основним чинником мотивації трудової діяльності персоналу, являючи собою цілеспрямоване зовнішнє вплив, яке посилює спонукання до певної поведінки, а розмір цього впливу повинен перевищувати ті зусилля, які докладає працівник для отримання благ.

Стимулювання означає безпосереднє застосування оптимально підбраного комплексу стимулів, що спонукають працівників до ефективної праці.

Надавши загальну характеристику ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відзначили, що ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» є комерційною організацією, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» – міжнародний туроператор, компанія, що почала свою роботу на туристичному ринку в 1994 році. Згідно штатного розкладу на аналізованому підприємстві працюють: директор, заступник директора, менеджери по туризму, головний бухгалтер, секретар та туристичні агенти. Проаналізувавши обсяг наданих послуг, можемо відзначити значне зростання показників у 2021 році.

Провівши діагностику матеріальних засобів стимулювання, що застосовуються на туристичному підприємстві відзначили, що було проведене опитування робітників, яке показало, що причиною зниження продуктивності праці та погіршення результатів діяльності організації є застаріле обладнання, слабкий мотиваційний ефект від існуючої в організації системи матеріального стимулювання, а також неефективна система організації та управління. Дані відповіді характеризують значний зв'язок продуктивності праці та мотивації персоналу організації.

Запропонувавши заходи підвищення ефективності систем планування матеріального стимулювання ТОВ «ТЕZ TOUR Україна» відзначили, що першорядним завданням, як вважають робітники є необхідність термінового вирішення проблеми заміни обладнання та підвищення ефективності системи матеріального стимулювання.

Провівши розрахунок економічного обґрунтування запропонованих заходів відзначили, що зрештою, впровадження запропонованих заходів призведе не тільки до підвищення продуктивності праці, а й до підвищення ефективності системи матеріального стимулювання, що дозволить в майбутньому досягти не тільки підвищення ефективності системи стимулювання, але й покращення діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко А.К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 1. 2020. С. 152-160
2. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручн.* Київ.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Булатова О.В. *Закономірності та прогноз розвитку туристичної галузі України*, Маріупіль, 2015. 120 с.
4. Бурлаєнко О. Д. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства *Науковий вісник УМО. СЕРІЯ. Економіка та управління* Випуск 6 (2019). С.8-21
5. Волківська А. М. *Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління 2020.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
6. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом. 3-ге видання : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
7. Виноградський Н. Д. *Управління персоналом 2-ге видання: Навч. посіб.* Київ.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
8. Веснін В.Р. *Менеджмент персоналу.* Київ.: «Еліт-2000». 2015. С. 200
9. Гуцан О. М. Дослідження сутності поняття "стимулювання" *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ "ХПІ", 2020. – № 4 (6). – С. 7-13.
10. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.

11. Горбачова І. В. Стимулювання праці як фактор підвищення її продуктивності в сільськогосподарському виробництві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. груд. (Вип. 2). С. 473-477
12. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ*. 2015. № 4. С. 102–104.
13. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22.
14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
15. Дорожкіна Г. М. Цінова стратегія туристичного підприємства *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Серія «Економічні науки». Кременчук: КрНУ, 2014. №1 (3). С. 141-148
16. Колобердянко І. І. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. №2. С. 125–132
17. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198
18. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ.: КНЕУ, 2017. 479 с.
19. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
20. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2016. № 3 (7). С. 58–61.

21. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. 2020. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2020_14/Lukashevich%20UL.pdf.
22. Марченко О.А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств *АГРОСВІТ* № 11, 2016. С.123-128
23. Морозюк А. Мотивація персоналу туристичного підприємства Х Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція "ПРИРОДНИЧІ ТА ГУМАНІТАРНІ НАУКИ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ" 2019. С.89-91
24. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 1. С. 149–155.
25. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. – С. 361–367.
26. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.
27. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.
28. Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246
29. Охотникова А. С. Преміювання робітників в організації Соціально-економічне управління: теорія та практика. 2012. №2. С. 118–120
30. Офіційний сайт компанії URL: <https://www.tez-tour.com/>
31. Пономарьова М.С. Використання мотивації та матеріальне стимулювання праці з урахуванням досвіду світових тенденцій у формуванні системи соціально-економічних відносин Трансформаційні процеси економіки: конкуренто-спроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: колективна монографія. За ред Ніценко В.С. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2016. С. 219-255.

32. Пономарьова М.С. Сутність оплати праці та матеріального стимулювання в умовах трансформаційних змін. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 5. 297 с.
33. Пономарьова М. С. Удосконалення мотивації та оплати праці в галузі тваринництва *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. №. 8. С. 203-203.
34. Роль, форми і джерела стимулювання Внутрішній економічний механізм підприємства. 2018. URL: <https://library.if.ua/book/114/7690.html>
35. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
36. Ровенська В.В. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України *ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ* Випуск 3(14) 2019. С.222-227
37. Смолярова М.Л, Мотивація поведінки учасників трудових правовідносин за допомогою правових стимулів *Юридичний науковий електронний журнал ЗНУ*. 2020. №5. С. 104-106.
38. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323-333
39. Тужилкіна, О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41
40. Управління персоналом туристичного підприємства: методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. О. Стрижак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 55 с.
41. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.

42. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
43. Фесак Д.О. Мотивація персоналу як запорука успішної роботи готельного підприємства: магістерська робота Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 113 с.
44. Щелкунов В.І., Подреза, Загорулько В.М., Висоцька М.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ.: НАУ, 2012. 352 с.
45. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220- 223.
46. Циганенко Г. В., Литвинчук Б. О. Обґрунтування мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Динаміка розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук. конф.*, 15 листоп., 2019 р. Чернігів: МЦНД, Т. 1, 2019. С. 78-81.
47. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 37(2). С. 128-134
48. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Дніпропетровський ун–т економіки та права. Д., 2017. 235 с.
49. Яковенко В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2-3 червня 2022 р.)*. Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 352-353.
50. Baran B. (2019). Employee Motivation: Expectancy Theory. Management Minutes: Quick Insights Into Behavior at Work. You Tube. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0>

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Просимо Вас відповісти на запитання анкети.

1. Ваш трудовий стаж у цій організації:

- 1) до року;
- 2) від 1 до 3-х років;
- 3) від 3-х до 5 років;
- 4) 5-10 років;
- 5) понад 10 років.

2. Ваш вік:

- 1) до 25 років;
- 2) 25-35 років;
- 3) 35-50 років;
- 4) 50 років і старше.

Ваша освіта:

- 1) загальна середня;
- 2) середня спеціальна;
- 3) незакінчена вища;
- 4) вища.

4. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі (підкресліть)?

- 1) робота подобається, вона дає можливість виявити те, що я знаю та вмію;
- 2) робота мені подобається, тому що влаштовує розмір заробітної плати;
- 3) особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична;
- 4) ні робота, ні заробітна плата мене не влаштовують.

5. Наскільки Ви задоволені системою матеріального стимулювання в організації?

- 1) повністю задоволений;
- 2) швидше задоволений;

3) швидше незадоволений;

4) повністю незадоволений;

5) важко відповісти.

6. Що, на Вашу думку, є причиною зниження продуктивності праці та погіршення діяльності організації? _____

7. Як Ви вважаєте, які заходи потрібно вжити для покращення результатів діяльності організації та яке місце при цьому виводите системі стимулювання персоналу? _____

Дякуємо за участь у дослідженні!

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1. Загальні положення.

1.1.Справжнє Положення опреміювання працівників ТОВ «ТЕZ TOUR» (далі за текстом - «Положення») розроблено відповідно до Трудового та Податкового кодексів, іншим законодавством України і встановлює порядок та умови матеріального заохочення працівників ТОВ «ТЕZ TOUR».

1.2. Це Положення поширюється на працівників, котрі займають посади відповідно до штатним розкладом, які працюють як за основним місцем роботи, і на сумісників.

1.3. У цьому Положенні під преміюванням слід розуміти виплату працівникам грошових сум понад розмір заробітної плати, що включає в себе в сенсі, що надається цим Положенням, посадовий оклад і постійні надбавки до нього, встановлені керівництвом підприємства.

1.4. Преміювання спрямоване на посилення матеріальної зацікавленості та підвищення відповідальності працівників ТОВ «ТЕZ TOUR» у покращенні результатів роботи підприємства.

1.5. Преміювання здійснюється на основі індивідуальної оцінки керівництва підприємства праці кожного працівника та його особистого вкладу на забезпечення виконання підприємством статутних завдань та договірних зобов'язань, досягнення стійкого фінансового стану та зростання прибутку від фінансово-господарської діяльності.

1.6. Преміювання працівників за результатами їх праці є право, а не обов'язок керівництва і залежить, зокрема, від кількості та якості робітників, фінансового стану підприємства та інших факторів, які можуть вплинути на сам факт і розмір преміювання.

2. Види премій та джерела виплати премій.

2.1. Цим Положенням передбачається поточне та одноразове преміювання.

2.2. Поточне преміювання здійснюється за підсумками роботи за місяць у

разі досягнення працівником норми виробничих показників при одночасному бездоганному виконанні працівником трудових обов'язків, покладених на нього трудовим договором, посадовою інструкцією та колективним договором, а також розпорядженнями безпосередньо керівника. У цьому під нормами виробничих показників у цьому Положенні розуміється:

2.2.1. Для працівників комерційного відділу: обсяг продажу послуг пов'язаних із нею доходів, зниження витрат за послуги, дотримання договірної дисципліни.

2.2.2. Для працівників обслуговуючих підрозділів: сумлінне виконання своїх обов'язків, які забезпечують ефективну роботу основних підрозділів.

2.2.3. Для працівників бухгалтерського відділу: забезпечення касової та фінансової дисциплін, дострокове визначення щомісячних результатів фінансово-господарської діяльності з метою управління витратами, своєчасне складання всіх видів звітності та податкових декларацій.

2.3. При поточному преміюванні враховується також виконання працівником трудових обов'язків за хворого співробітника або повакантиної посади (внутрішнє сумісництво).

2.4. Виникнення права на поточне преміювання.

2.4.1. Працівники комерційного відділу підприємства отримують право на поточне преміювання у разі виконання завдання з доходів при одночасному отриманні прибутку.

2.4.2. Працівники обслуговуючих підрозділів підприємства отримують право на поточне преміювання у разі отримання прибутку підприємством в цілому.

2.5. Одноразове (разове) преміювання може здійснюватися щодо працівників підприємства:

2.5.1. За підсумками успішної роботи підприємства за рік.

2.5.2. За якісне та оперативне виконання особливо важливих завдань та особливо термінових робіт, разових завдань керівництва.

2.5.3. За розробку та особисте впровадження заходів, спрямованих на прибуток підприємства, а також залучення нової клієнтури, робота зі старими клієнтами щодо збільшення договорів.

2.5.4. У зв'язку з ювілейними датами. До ювілею провадиться виплата грошової премії у розмірі 50% відокладу.

2.5.5. Розмір премії визначається адміністрацією з урахуванням особистого трудового вкладу.

3. Розміри премій.

3.1. Преміювання працівників підприємства здійснюється за наявності вільних коштів, які можуть бути витрачені на матеріальне стимулювання без шкоди для основної діяльності підприємства.

3.2. Розмір поточних премій працівників підприємства може встановлюватися у розмірі до 40% від величини щомісячної тарифної ставки або посадового окладу (без урахування встановлених керівництвом постійних надбавок до посадового окладу/місячної тарифної ставки).

3.3. Розмір разових премій (одноразової винагороди) визначається кожному за працівника відділу маркетингу у вигляді 20% від кожної скоєної їм сделки.

3.4. Сукупний розмір матеріального заохочення працівників максимальними розмірами не обмежується і залежить тільки від фінансового становища підприємства.

4. Порядок затвердження, нарахування та виплати премій.

4.1. Преміювання працівників підприємства проводиться на підставі наказу (наказів) директора (заступника директора) підприємства, що встановлюють розмір премії кожному працівнику за поданням керівника відповідного відділу. Встановлення розмірів поточних премій проводиться щорічно. У разі, якщо накази про встановлення розмірів премій на поточний рік не прийнято, розмір премій обчислюється відповідно до наказу (наказів) за попередній рік.

4.2. Працівникам, які пропрацювали неповну кількість робочих днів в місяць, у зв'язку з закликом на службу (військові збори) до Збройних сил України,

вступом до навчального закладу, виходом на пенсію, звільненням з скороченням штатів та інших поважних причин, поточні премії виплачуються пропорційно відпрацьованому часу, працівник перебував у щорічній оплачуваній відпустці).

4.3. Повне чи часткове ненарахування поточної премії провадиться на підставі наказу (розпорядження) директора (заступника директора) підприємства з обов'язковим зазначенням причин.

4.4. Виплата поточної премії може здійснюватися в день видачі зарплати за місяць, що минув.

5. Порядок затвердження, нарахування та виплати премій.

5.1. Контроль за виконанням цього Положення покладається на Головного бухгалтера підприємства.

5.2. Текст цього Положення підлягає доведенню до відома працівників підприємства.